

Alicja Miś

Katedra Zarządzania Kapitałem Ludzkim

Zarządzanie talentami w organizacji

1. Wstęp

Warunki, w jakich działają firmy XXI w., sprawiają, że częściej ludzie niż finanse stają się przyczyną ograniczenia rozwoju i działalności firm. Problemy zarządzania pracownikami mają strategiczny charakter, konkretyzujący się – jak zauważa T. Listwan – „w podejściu strategicznym, traktującym ludzi jako aktywa, kapitał ludzki, dzięki czemu – przez inwestowanie w pracowników i uformowanie określonej struktury zatrudnienia i konstelacji cech personelu jest możliwe uzyskanie przewagi konkurencyjnej” [Listwan 2005, s. 19]. Niepowtarzalność będących w dyspozycji organizacji cech zasobów ludzkich i kultury tworzy w konsekwencji unikatowość organizacji, zwiększając jej możliwości adaptacyjne w burzliwym i zróżnicowanym otoczeniu [Miller 1998, s. 139]. Zwiększa się ranga wiedzy niejawniej wobec formalnej (jawnej). Wzrasta zatem potrzeba zidentyfikowania i zatrudnienia ludzi o specyficznych cechach, często niejednoznacznych, nieobserwowalnych i stanowiących ich *tacit dimension*¹. Ten ukryty wymiar może mieć różną postać: przymiotów intelektu bądź rodzajów zręczności, cech osobowości bądź biegłości interpersonalnej. Stanowiąc kapitał organizacji, ostatecznie wpłynie na jej przewagę w konkurencyjnym środowisku [Miś 2004, s. 104]. W latach 90. problematyka talentów w organizacji, obejmowała zarządzanie pracownikami o wysokim potencjale, a szczególnie zarządzanie pracownikami wiedzy.

P. Senge, dostrzegając potrzebę nowych kompetencji, zbudował koncepcję organizacji uczącej się, w której ludzie w ciągłym procesie uczenia się kształtują możliwości organizacyjne kreowania nowych, pożądaných rezultatów [Senge

¹ Autor książki *The Tacit Dimension* M. Polanyi trafnie charakteryzuje wiedzę niejawną (ukrytą, nieformalną): „Wiemy więcej, niż możemy wyrazić” [Polanyi 1966, s. 4].

1998, s. 3]. Wzrost rangi procesów uczenia wynika z coraz większej zależności organizacji od umiejętności i wiedzy jej pracowników [Cheese, Thomas, Craig 2008, s. 114].

Zarówno w teorii, jak i w praktyce dostrzegana jest różnica pomiędzy pracownikami o wysokim potencjale a osobami utalentowanymi. Zarządzanie pracownikami utalentowanymi jest specyficznym skonfigurowaniem funkcji i zadań realizowanych w organizacji i ukierunkowanych na efekt końcowy. Jego istotą jest umiejętne zdiagnozowanie, a następnie rozwijanie i skuteczne wykorzystanie „talentu”. Tradycyjne elementy procesu zarządzania w odniesieniu do osób utalentowanych zmieniają swoją wartość – kierowanie „talentem” jest różne od kierowania pracownikiem wysoce efektywnym.

Zarządzanie talentami ma na celu wykorzystanie będących w dyspozycji organizacji indywidualnych zdolności, pasji i motywacji z zamiarem efektywnego ich spożytkowania w realizacji celów tej organizacji. W organizacjach zatem pojawia się problem identyfikowania i utrzymywania pracowników utalentowanych, których wartość dla organizacji jest dostrzegana i skłania do zrekonfigurowania zadań funkcji personalnej.

Celem artykułu jest próba sformułowania poddającego się operacjonalizacji pojęcia pracownika utalentowanego i określenia zmian w sposobie sprawowania funkcji personalnej wobec nowych wyzwań [Senge 1998, s. 3].

2. Pojęcie i cechy talentu

Plasując problematykę twórczości i talentu w szerszym kontekście naukowym, należy podkreślić, że zainteresowanie nią ma już sporą tradycję w grupie dyscyplin behawioralnych [Achter, Lubinski 2005, s. 601]. Zrozumienie i wyjaśnienie tego zjawiska zatem wymaga podejścia interdyscyplinarnego, choć podstaw twórczych działań można poszukiwać w predyspozycjach psychologicznych jednostki. Z psychologicznego punktu widzenia twórczość jest działalnością elitarną owocującą dziełami o doniosłym znaczeniu dla ludzkości. W innych dyscyplinach naukowych talent traktowany jako specyficzny rodzaj intelektualnego „obdarowania” jednostki. Dostrzec to można w pracach pojawiających się w pierwszej połowie XX w. autorstwa L. Hollingworth [1926] i L. Termana [1954]².

Problematyka talentów znalazła aplikacyjne zastosowanie w organizacji w latach 90. XX w., a jednym z jej praktycznych wyrazów jest koncepcja Talent

² Z tych pionierskich prac wynika, że jednostki o „specyficznej inteligencji” wymagają uwagi i nietypowego postępowania, jeśli mają ją rozwijać, unikając znudzenia i braku sukcesów prowadzących do utraty posiadanego daru. Szybka i wczesna identyfikacja talentu jest czynnikiem sukcesu w rozwijaniu go.

Relationship Management³, w której kluczowym słowem jest talent. Wywodzi się z greckiego *talanton* i oznacza ciężar możliwy do udźwignięcia przez człowieka [Chełpa 2005, s. 28]. W języku łacińskim przybiera formę *talentum* i oznacza zarówno wagę, jak i pieniądz. W. Kopaliński definiuje talent jako wybitne uzdolnienia specjalne do poczynań twórczych albo odtwórczych. Talentem jest też człowiek obdarzony takimi uzdolnieniami [Kopaliński 1989]. W ujęciu psychologicznym talentem jest osoba, która 1) ma lepszy niż inni wgląd i rozumienie własnych unikatowych zainteresowań i predyspozycji, 2) dostrzega związki tych atrybutów z możliwościami kształcenia i pracy zawodowej, 3) myśli refleksyjnie: jak pielęgnowanie tych indywidualnych cech może wpływać na jej przyszły rozwój [Achter, Lubinski 2005, s. 602].

Według J.W. Dawida [1996, s. 253], talent to spotęgowane uzdolnienia. Mogą obejmować kilka lub wiele różnych dziedzin, mogą też mieć charakter ukierunkowany, wysoce specjalistyczny. W ten sposób wyróżnia się osoby wszechstronnie utalentowane [Nowe teorie..., 2005] i specjalistycznie uzdolnione [Chełpa 2005, s. 28]. A.E. Sękowski za Renzullim wskazuje na następujące składowe talentu:

- ponadprzeciętne zdolności, obejmujące zdolności ogólne (podwyższony potencjał intelektualny) i zdolności specjalistyczne (w konkretnej dziedzinie),
- twórczość, pod którą kryje się wrażliwość i bogata emocjonalność, oryginalność myślenia, niekonwencjonalność, podejmowanie nowych problemów, podejmowanie ryzyka, tolerancja niepewności i akceptacja zmiany,
- zaangażowanie w pracę oznaczające wewnętrzną dyscyplinę i pracowitość, fascynację pracą, wytrwałość w dążeniu do celu, wiarę we własne możliwości i skłonność poświęcenia się [Psychologia zdolności..., 2004, s. 35].

Według innej propozycji na talent składają się następujące cechy/kompetencje: umiejętność strategicznego myślenia, zdolności przywódcze, inteligencja emocjonalna, umiejętność wywierania wpływu, przedsiębiorczość, orientacja na rezultaty, elastyczność i adaptacja do zmian, umiejętność pracy w grupie, umiejętności techniczne w ramach swojej specjalności [Kwiecień 2005, s. 163].

Na pytanie czy talent jest jednostce dany czy też nabyty wskutek sprzyjających okoliczności⁴, nie ma jednoznacznej odpowiedzi. Warto jednak zauważyć, że zwiększenie liczby osób wysoko wykształconych nie zwiększyło liczby talentów (talent dany?), zaś trening menedżerów zwiększył ich sukces jako przywódców (talent nabyty?) [Brown, Hesketh, Williams 2004, s. 77–79].

³ Rozumiana jako aktywne kształtowanie relacji z osobami posiadającymi talent, czyli wrodzoną predyspozycję do osiągania sukcesów w określonej dziedzinie [Peter 2003], sformułowana została jako odpowiedź na zapotrzebowanie organizacji na wybitne jednostki, wspierające jej konkurencyjność [Kozioł 2003, s. 58].

⁴ W realiach organizacji wspomniany problem znajduje odzwierciedlenie w tworzeniu programów lub procedur pozwalających „łowić” talenty (talent dany) i (lub) „wychowywać” talenty (talent nabyty). Zob. [Malinowska-Parzydło 2005, s. 139].

Jednoznaczne zdefiniowanie talentu jest niezmiernie trudne. Dowodzą tego liczne publikacje, w których autorzy uzyskują konsensus jedynie w ograniczonym zakresie [Borkowska 2007], [Goffe, Jones 2007], [Chełpa 2005], [Listwan 2005]. Klasyfikacja definicji talentu jest możliwa na podstawie takich kryteriów, jak: wyjątkowość (zakres) uzdolnień, ich związek z celami (strategią firmy), rodzaj uzdolnień. Kryterium wyjątkowości oparte jest na założeniu, że talent jest rzadkim dobrem, niepowszechnym, zatem jego podaż i dostępność jest mała.

Kryterium związku uzdolnień z celami lub (i) strategią firmy uwzględniane jest w definicjach talentu traktujących go jako w pewnym stopniu zależny od celów i procedur organizacyjnych i wspierający organizację w realizacji jej celu lub strategii. Wspomina się o wpływie talentu na osiąganie celów strategicznych firmy, również wiąże się jego skutek z wysoką efektywnością i wpływem na efektywność innych [Kwiecień 2005, s. 163], [Kaczmarek, Sienkiewicz 2005, s. 53].

Kryterium rodzaju uzdolnień (określane też jako: zasobność uzdolnień – zob. [Borkowska 2007, s. 3]) pozwala wyróżnić osoby posiadające jedno lub wiele uzdolnień, ale też podkreśla ich specyfikę⁵. Talentem mogą być umiejętności interpersonalne związane ze zmianą i każdym obszarem aktywności organizacyjnej.

Bardziej uzasadnione ze społecznego punktu widzenia jest wyodrębnienie talentów krytycznych, wyróżniających, nadmiarowych i niepotrzebnych [Tannenbaum 1986], [Chełpa 2005, s. 29]. Talenty krytyczne stanowią szczególny wkład w funkcjonowanie społeczności przy jednoczesnym ich niedostatku (rzadkość występowania). Ta właśnie cecha oraz niezbędność dla społeczności sprawiają, że są one szczególnie pożądane i poszukiwane (np. przywództwo). Talenty wyróżniające są relatywnie częściej spotykane niż krytyczne, choć równie pożądane. Ich cechą charakterystyczną jest jednoznaczne ukierunkowanie (rodzaj wyróżniającego uzdolnienia). Przykładem mogą być uzdolnienia w zakresie programowania osoby zatrudnionej w dziale IT. Pozwalają na osiąganie sukcesów w konkretnych obszarach. Talenty nadmiarowe nie są powszechne w społeczności i choć nie służą bezpośrednio realizacji jej celów, mogą je istotnie wspierać (np. umiejętność nawiązywania kontaktów i podtrzymywania ich). Talenty niepotrzebne oznaczają takie cechy jednostki, które utrudniają funkcjonowanie zarówno jej, jak i szerszej społeczności. Przykładem mogą być nadmiernie rozwinięta konfliktowość czy potrzeba rywalizacji⁶.

⁵ Podążając za D. Kolbem, można wskazać osoby wybitne w zakresie konceptualnym (przemysłenie), kreujące nowe idee, wskazujące nowe punkty widzenia i in. Można wyróżnić też osoby o talencie analitycznym (planowanie) bądź uogólniającym (wnioskowanie).

⁶ Przydatność talentu jest uzależniona od celów i potrzeb społeczności/organizacji oraz od jej charakterystyki. Nie można zatem mówić o talentach krytycznych – w każdej organizacji i niepotrzebnych – również w każdej organizacji. Tym samym wartość talentu jest relatywna.

Wśród elementów struktury talentów szczególnie miejsce zajmuje potencjał intelektualny przez niektórych sprowadzany do inteligencji (Lent), przez innych widziany szerzej (A.J. Tannenbaum, J. Renzulli). Drugim koniecznym elementem jest pasja⁷. Pasja jest określona jako zainteresowanie poparte indywidualną motywacją⁸. Bez pasji osoba z ogólną ponadprzeciętną inteligencją nie stanie się talentem, ale pozostanie osobą o wysokim potencjale intelektualnym⁹ [Achter, Lubinski 2005, s. 601].

W szerszym rozumieniu potencjału intelektualnego mieszczą się także specyficzne zdolności, które, jeśli występują wraz z zainteresowaniami, mogą ukonstytuować się w pasję, stając się bezwzględnie czynnikiem sukcesu osoby utalentowanej¹⁰.

Elementem struktury talentu są także pozaintelektualne czynniki, na które w głównej mierze składają się cechy osobowości¹¹ oraz czynniki środowiskowe¹².

Warto zwrócić uwagę, że talent jest charakterystyką jednostki, która jest zmienna i poddaje się w pewnych granicach oddziaływaniom tak wewnętrznym (intrapersonalnym), jak i zewnętrznym (środowiskowym). W obrębie wspomnianych grup wskazać można czynniki wspierające talent i ograniczające go. Wśród częściej wymienianych facyliatorów talentu występują: poczucie sprawstwa rozumianego jako wewnątrzsterowność (postrzeganie wpływu na własne życie i odpowiedzialności za nie), autorefleksja, dystans wobec siebie i otoczenia,

⁷ Ten sposób rozmiękania talentu jest zbliżony do zaproponowanej przez E. Nęcę charakteryzującej talent triady: zdolności poznawcze, cechy motywacyjne i konkretne umiejętności. Pierwsza jest odpowiednikiem ogólnej inteligencji, dwie pozostałe składają się na „pasję” [Nęcka 2004, s. 784].

⁸ T. Amabile wprowadza określenie motywacji immanentnej, która polega na czerpaniu satysfakcji z samej czynności tworzenia [Amabile 1983].

⁹ Z badań prowadzonych na młodych osobach o wysokiej inteligencji ogólnej wynika, że mogą one zostać utracone jako talenty, gdy niewystarczająco wcześnie uzyskają wsparcie. Wczesne ujawnienie nadprzeciętnego wyposażenia intelektualnego jest pierwszym krokiem do rozwoju rzeczywiście wyjątkowego talentu [Achter, Lubinski 2005, s. 601]. Znamienne staje się rola środowiska w kreowaniu talentów: początkowo rodzina i szkoła, a następnie organizacja mają do spełnienia niebagatelną misję: zidentyfikowania osób o wysokim intelektualnym potencjale i wsparcia rozwoju ich indywidualnych zainteresowań – pasji.

¹⁰ Zdaniem psychologów to właśnie zainteresowania (pasje) pracowników rokuje ich sukces zawodowy (a nie osiągnięcia i uzdolnienia) [Miś 2000].

¹¹ Wskazywane w literaturze są takie cechy, jak: wytrwałość, pracowitość, wytrzymałość, dyscyplina wewnętrzna, oryginalność, wrażliwość, bogata emocjonalność, wiara we własne możliwości.

¹² Np. socjalizacja w konkretnym kręgu kulturowym sprzyja rozwojowi postaw i systemu wartości funkcjonalnych dla przyszłego talentu lub ogranicza go. Otwartość poznawcza, ciekawość, ale też osobista motywacja do osiągnięć, angażowania się, niska tolerancja stereotypowego myślenia to cechy jednostki wynikające z wzorców przekazanych w okresie socjalizacji i edukacji [Achter, Lubinski 2005, s. 601 i nast.].

realistyczna samoocena, odporność na stres, nastawienie na samorealizację i in. Wewnętrzne czynniki ograniczające talent to zewnątrzsterowność (postrzeganie braku wpływu na własne życie i odpowiedzialności za nie), niska bądź nietrafna samoocena, labilność emocjonalna, nieadekwatnie wysoka samoocena, zapatrzenie w siebie, dystans i lekceważenie innych [Chełpa 2005, s. 32–35].

Zewnętrzne czynniki ograniczające talent łączą się ze środowiskiem rodzinnym, edukacyjnym i organizacyjnym. Warto podjąć rozważania nad przyczynami organizacyjnymi ograniczania talentów, z których podstawowe – jak się wydaje – wiążą się brakiem wiedzy podmiotów decyzyjnych, fachowości specjalistów z zakresu HR oraz niedocenianiem rangi zasobów ludzkich w procesach rynkowej konkurencji. Do bardziej szczegółowych przyczyn należą: brak odpowiednich procedur związanych z określeniem talentów i pozyskiwaniem nowych, sztywność struktur organizacyjnych ograniczająca formalną akceptację nietypowości, niezróżnicowany i niedostosowany do sytuacji styl kierowania, niski poziom tolerancji dla różnorodności i wiele innych.

Pracownik utalentowany to osoba wnosząca do organizacji wartości, które stanowią w organizacji swoisty nadmiar nie brany pod uwagę w jej planach i strategii, gdyż do pewnego momentu nieuświadomiany przez organizację. Cechy profilu kompetencyjnego osoby utalentowanej są zgodne z potrzebami organizacji na oczekiwanym poziomie, ale istnieje „coś”, co ją wyróżnia. To coś nie poddaje się mierzeniu, a wykorzystanie talentu rzadko kiedy przekłada się na aktualne osiągnięcia. Zwykle jego działanie opóźnia się w czasie, a efekty mają charakter kumulatywny i synergiczny. Pracownik jest utalentowany niezależnie od organizacji, a swój talent oddaje organizacji jedynie czasowo. Umiejętność rozpoznania talentu staje się kapitałem organizacji i przekłada się na wzrost konkurencyjności tej organizacji.

3. Funkcje zarządzania zasobami ludzkimi a specyfika zarządzania talentami

Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej w wysoce zróżnicowanym otoczeniu wymaga spójnego systemu zarządzania zasobem, który z racji swej natury nie poddaje się schematyzacji. Talent jako rzadkie dobro wymyka się klasyfikacjom. Zarządzanie talentami jest zatem szczególnie ważne wobec spodziewanych korzyści organizacyjnych. Ludzie, kapitał intelektualny i talenty postrzegane są jako najbardziej krytyczny czynnik sukcesu strategii organizacyjnej.

Jeśli przyjąć, że ludzie o specyficznych cechach, rzadkich w społeczeństwie, ważnych dla organizacji stają się krytycznym zasobem, to efektywne działania organizacji na rynku talentów wymagają trafnych decyzji, profesjonalnych, opartych na najlepszej wiedzy. Jak zauważa J. Boudreau, procesy i narzędzia organizacyjne odniesione do rynku talentów są znacznie mniej dojrzałe i przejrzyste

niż te, które wykorzystywane są przez funkcje zarządzające innymi zasobami. Według J. Boudreau [2005, s. 4], konieczne jest wypracowanie obszaru podstaw naukowych dla decyzji dotyczących talentów w organizacji. Stanie się on kontekstem podejmowanych decyzji, a zarazem nada im odpowiedni kierunek. Dalszy rozwój funkcji personalnej powinien się dokonywać nie na podstawie szczegółowych uprawnień w profesjonalnej praktyce HR, ani nawet poprzez poprawę jej „rachunkowego” wymiaru, lecz poprzez modyfikację lub zmianę jej tradycyjnego paradygmatu, przez uwzględnienie podstaw wiedzy o talentach.

Podstawowe dla sukcesu organizacji staje się tym samym określenie istoty zarządzania talentami (ZT)¹³. Literatura dostarcza zróżnicowanych prób zdefiniowania tej działalności. W ogólniejszym ujęciu zarządzanie talentami „to zbiór działań odnoszących się do osób wybitnie uzdolnionych, podejmowanych z zamiarem ich rozwoju i sprawności oraz osiągnięcia celów organizacji” [Listwan 2005, s. 21]. W bardziej szczegółowym ujęciu zarządzanie talentami to identyfikacja, rozwój, utrzymanie, zaangażowanie i właściwe wykorzystanie talentów w określonym kontekście organizacyjnym [Sienkiewicz 2007, s. 32]. Ujęcie praktyczne ma bardziej opisowe brzmienie: zarządzanie talentami obejmuje ich wyszukiwanie we własnej firmie lub pozyskiwanie na zewnątrz, otoczenie ich szczególną opieką w porównaniu z pozostałymi pracownikami, polegające na zapewnieniu możliwości rozwoju, szkoleniu i planowaniu kariery, ponadto zapewnienie odpowiedniego wynagrodzenia (nie tylko w postaci płacy), aby byli odporni na pokusy płynące ze strony innych pracodawców i chcieli pozostać w firmie [Maliszewska 2005, s. 79]. Generalnie jednak przyjmuje się, że zarządzanie talentami obejmuje takie same lub podobne kluczowe procesy, jakie podejmowane są w odniesieniu do zarządzania zasobami ludzkimi, lecz – poza typowymi – często wykorzystywane są bardziej wyrafinowane techniki i metody. S. Borkowska [2007, s. 4] wspomina tu o *assessment centre*, technice 360°, technikach psychologicznych (diagnoza i pomiar), technikach badania klimatu, diagnozie inteligencji i stylu kierowniczego i in. Ponadto do zarządzania talentami zalicza się także zarządzanie ryzykiem personalnym i pomiar skuteczności ZT¹⁴.

Zarządzanie talentami jest w różny sposób charakteryzowane. T. Listwan wskazuje, że zarządzanie talentami może zostać opisane w kategoriach procesu: wejście – transformacja – wyjście, natomiast T. Borkowska wymienia kwestie pozyskiwania talentów, ich utrzymywania, rozwoju i motywowania jako klu-

¹³ Jak zauważa K.Thorne, słowa talent i zarządzanie talentem pojawiło się słownictwie organizacji globalnej mniej więcej 10 lat temu w kontekście problematyki retencji i strategii retencyjnej [Thorne, Pellant 2007, s. 65].

¹⁴ S. Borkowska słusznie podkreśla, że nie ma jednego obowiązującego modelu zarządzania talentami. Ma on charakter „autorski” z uwagi na specyfikę firmy, w której problematyka talentów staje się elementem formalnej działalności. Znaczenie ma wielkość firmy, specyfika działalności, kultura organizacyjna i preferowane systemy wartości i in. [Borkowska 2007, s. 4].

czowe dla zarządzania nimi [Borkowska 2007, s. 5–8]. Inni autorzy, przyjmując praktyczne podejście, wskazują planowanie zatrudnienia, dobór, utrzymanie (w tym systemy motywacyjne), rozwój potencjału, ocenę efektów pracy i planowanie kariery jako podstawowe zadania niezbędne w efektywnym zarządzaniu talentami [Sienkiewicz 2007, s. 41].

Pierwszy etap procesu zarządzania talentami – wejście do organizacji – obejmuje następujące działania: planowanie personelu, określenie źródeł pozyskiwania utalentowanych pracowników, metody naboru i techniki selekcji (doboru) pracowników oraz skonkretyzowanie ścieżek kariery możliwych do realizacji w firmie. Rekrutacja pracowników w ujęciu tradycyjnym jest procesem, w którym podstawową rolę odgrywa subproces selekcji. Rekrutując talenty w większym stopniu kładzie się nacisk na dopasowanie, a sam proces ma charakter znacznie bardziej dwustronny niż w wypadku innych grup pracowników. Planowanie personelu wymaga określenia nie tylko ilości i kompetencji niezbędnych dla organizacji zasobów ludzkich, ale antycypującego wskazania kompetencji nadmiarowych. To trudne zadanie będzie wykonalne, jeśli organizacja podejmie właściwe decyzje co do zakresu bazy talentów (szeroka czy wąska), źródeł pozyskiwania talentów i wskaże kryteria ich identyfikowania. Podjęcie decyzji o szerokiej lub wąskiej bazie talentów oznacza stworzenie możliwości rozwoju odpowiednio dużej lub małej grupie pracowników zatrudnionych w firmie. W dużej grupie talentów organizacja tworzy indywidualne programy rozwojowe coraz bardziej precyzyjne, stosownie do zmieniających się kompetencji pracowników, mając w perspektywie wyłonienie kilku osób, co do których ryzyko błędu przy zatrudnieniu na kluczowym stanowisku będzie niewielkie. Ponadto szeroka baza stwarza większe szanse na zidentyfikowanie talentu, a zarazem ogranicza możliwość błędu przy jego wyłanianiu. Daje także szansę odkrycia talentów w odroczonym niejako czasie¹⁵. Biorąc pod uwagę wąską bazę talentów organizacja może skoncentrować się na kilku wybranych talentach, dbać o ich rozwój i intensywniej w nie inwestować.

Następnym elementem zwiększającym szansę sukcesu programu zarządzania talentami jest podjęcie decyzji dotyczącej wewnętrznego lub zewnętrznego pozyskiwania pracowników utalentowanych. Panuje pogląd, że wewnętrzne źródła rekrutacji talentów są korzystniejsze w kontekście organizacji jako całości: pracownicy silniej identyfikują się z organizacją, są bardziej lojalni i przystosowani, wzmacnia się pozytywny wizerunek organizacji jako pracodawcy i in. [Huselid i in., 2005] Jednak zwolennicy zewnętrznego pozyskiwania uzdolnionych pra-

¹⁵ Dając szansę ujawnienia się talentów i nowych możliwości, wraz ze zmieniającymi się konfiguracjami interpersonalnymi, nabywaną nową wiedzą, czy też w stosowniejszym momencie życia [Achter, Lubinski 2005, s. 600 i nast.].

owników podkreślają, że istotną przewagą jest pierwiastek nowości wnoszony przez tych pracowników do organizacji [Borkowska 2007, s. 5].

Ostatnim warunkiem skutecznego procesu pozyskiwania talentów jest określenie kryteriów doboru pracowników utalentowanych. Wobec braku jednoznaczności definicyjnej – priorytetem dla doboru talentów są kryteria behawioralne.

Wspomniany jako ostatni subproces identyfikacji i pozyskiwania talentów – skonkretyzowanie ścieżek karier ma charakter orientacyjny – pozwala pracownikom o ponadprzeciętnych cechach rozpoznać możliwości stwarzane przez organizację i rozważyć ich atrakcyjność wobec własnych aspiracji i dążeń. Szczególnego znaczenia nabiera tu treściowy komponent kariery. Kariera nie jest już tylko sekwencją zajmowanych stanowisk, ważne stają się doświadczenia same w sobie, które nie wyczerpują warunków stanowiska, a obejmują szerszy zakres. Ranga wiedzy ukrytej pracownika wzrasta wobec jego wiedzy formalnej.

Drugi etap procesu zarządzania talentami, określaną jako transformacja (także jako utrzymywanie talentów), obejmuje te aktywności organizacji, które koncentrują się na efektywnym spożytkowaniu kompetencji będących w jej gestii. W praktyce organizacji przyjmuje postać pakietu oddziaływań motywacyjnych, na który składają się zadania związane z wynagradzaniem, kształtowaniem karier zawodowych, przemieszczeniami i szeroko rozumianym rozwojem indywidualnym. Motywowanie oznacza wytworzenie u pracowników wysokiej automotywacji do pozostania w firmie i rozwoju¹⁶. Skuteczne motywowanie wymaga pomocy w uświadomieniu pracownikom własnych potrzeb dotyczących przyszłości, określenia możliwych sposobów ich zaspokojenia, wskazania warunków i okoliczności wspierających występujących w firmie. Konkretyzuje się w konstruowaniu ścieżki kariery zawodowej, uwzględniającej docelową pozycję i rolę jednostki w organizacji i określającej poszczególne kroki przybliżające realizację celu¹⁷. Kroki rozwojowe powinny uwzględniać zarówno zmiany stanowiskowe, jak i zmiany w zakresie wynagrodzenia, a przede wszystkim precyzyjnie opisywać konieczne zmiany kompetencji.

Jednym z podstawowych środków motywowania powszechnie wykorzystywanym w organizacjach jest wynagrodzenie. Tradycyjne systemy wynagradzania budowane są z uwzględnieniem wymogów stanowiska lub też biorą za podstawę osiągnięte przez pracownika wyniki pracy. Wynagradzanie pracowników utalentowanych wymaga uwzględnienia innego rodzaju „wkładu” – kompetencji, i szerzej

¹⁶ Kategoria automotywacji jest w problematyce talentów szczególnie ważna. Niektórzy autorzy traktują ją jako konstytutywną dla pojęcia talent. Problem został zasygnalizowany w poprzednim punkcie tego opracowania (zob. [Nęcka 2004]).

¹⁷ Niektórzy autorzy postulują wcześniejsze poddanie pracownika diagnozie określającej jego osobowość zawodową (np. za pomocą testu Self Directed Search J. Hollanda) lub też zidentyfikowanie jego wyznacznika (kotwicy) kariery, jak proponuje E. Schein [Stegenka 2005, s. 92], [Achter, Lubinski 2005, s. 603].

– potencjału, który posiada utalentowana jednostka. Ten rodzaj wynagrodzenia koncentruje się na „wejściu”, czyli potencjale jednostki a nie na „wyjściu”, czyli rezultatach przez nią osiągniętych [Juchnowicz 2005, s. 99]¹⁸.

Innym silnym motywatorem często wykorzystywanym przez organizacje jest przemieszczenie pracownika w strukturze organizacyjnej firmy¹⁹. Tradycyjnie przyjmowane kryteria przemieszczeń (staż, efekty) są zastępowane kryteriami zmieniających się kompetencji i wiedzy pracownika. Możliwe jest uzależnienie przemieszczeń od zainteresowania pracownika i zaangażowania w rozwój własnych kompetencji. Awans kompetencyjny ma bardziej poziomy kierunek i wiąże się z lepszym wykorzystaniem możliwości pracownika. Najpełniej wykorzystywane są kompetencje pracownika w pracy zespołowej, co stanowi kolejny argument za kryteriami kompetencyjnymi jako podstawą przemieszczeń organizacyjnych.

Rozwój pracowników utalentowanych jako działanie organizacyjne ma na celu stworzenie możliwości utrzymywania i wzrostu tych cech potencjału jednostki, które stanowią o jej wartości dla organizacji i (lub) są odpowiedzią na indywidualną potrzebę. Podstawą talentu jest specyficzna inteligencja, wyższa niż przeciętna w populacji²⁰.

Przedsięwzięcia rozwojowe kierowane do osób utalentowanych nie różnią się zasadniczo od typowych, oferowanych w organizacji, ale wymagają trafnego zdiagnozowania potrzeby: nie zawsze wprost wiąże się ona z oczekiwaniami firmy, często też bywa ujawniana ze znacznym wyprzedzeniem. Stąd propozycje rozwoju pracowników utalentowanych częściej odnoszą się do pewnych ich cech niż do przekazywania kwantum wiedzy. W tym drugim wypadku chodzi raczej o stworzenie możliwości dostępu niż dostarczenie wiedzy. Najważniejsza jest zatem skuteczna informacja, pozwalająca silniej związać potrzeby utalentowanego pracownika z możliwościami stawianymi do jego dyspozycji [Guttridge, Leibowitz, Shore 1993, s. 49]. Rozwój w zakresie cech pracownika może dotyczyć takich cech/zachowań, jak: praca w zespole, koncentracja, skuteczne

¹⁸ M. Juchnowicz zauważa, że postulat ten spełniają dwie koncepcje wynagradzania powiązanego z osobą pracownika: wynagrodzenie oparte na wiedzy i wynagrodzenie za kompetencje. Szerzej na ten temat zob.: [Juchnowicz 2005, s. 99].

¹⁹ Pojęcie awansu, kojarzone z przemieszczeniem w górę struktury organizacyjnej, w odniesieniu do zarządzania talentami będzie oznaczać intencjonalną i pożądaną przez pracownika zmianę stanowiska, niezależną od kierunku w strukturze organizacyjnej [Miś 2006, s. 493].

²⁰ W kontekście motywowania osób utalentowanych propozycja H. Gardnera zawarta w książce „Frames of Mind” może być kluczem do lepszego rozumienia ich sposobu uczenia się. H. Gardner wyróżnia siedem rodzajów inteligencji, poddających się pomiarowi, które mogą być udziałem każdej jednostki. Wymienia następujące [Gardner 1983]: inteligencję lingwistyczną, inteligencję logiczno-matematyczną, inteligencję muzyczną, inteligencję przestrzenną, inteligencję kinestetyczną, inteligencję interpersonalną, inteligencję intrapersonalną [Thorne, Pellant 2007, s. 83].

komunikowanie się, podejmowanie decyzji i in., dlatego częściej wykorzystywane są techniki treningu, tworzone bywają indywidualne programy rozwojowe, podkreślana współpraca i relacje z coachem lub mentorem [Mroczek 2007, s. 28]. Relatywnie rzadziej stosowane są formalne techniki treningu, szczególnie te, które mają postać szkolną [Sienkiewicz 2007, s. 43]. Niejednoznaczność talentu wymaga uwzględnienia przez organizację zróżnicowanej oferty oddziaływań rozwojowych. Ponieważ rozwój talentów dokonuje się w większym stopniu innymi niż formalne sposobami, prowadząc także do innych niż formalne efektów, warto wskazać najbardziej przydatne działania i techniki rozwoju. Wśród wymienianych w literaturze zwraca się uwagę na te, które pozwalają zwiększyć wiedzę i te, które oddziałują na umiejętności oraz zachowania. Pierwsze, stosowane dla talentów, oddziałują szybciej i krótszym czasie²¹, drugie mogą mieć uzupełniający charakter. Zalicza się do nich ustrukturyzowaną orientację wobec organizacji i roli, coaching, rotację, tymczasowe oddelegowanie, ukierunkowane czytanie, uczenie się w procesie nauczania oraz e-learning²².

Wydaje się, że nacisk na karierę, dbałość o jej rozwój jest w wypadku talentu skuteczniejszy niż realizacja poprzez działania szkoleniowe celów organizacyjnych²³.

Trzeci etap procesu zarządzania talentami – wyjście z organizacji, ma szczególne znaczenie. Skutkuje bowiem utratą czegoś więcej niż zaadaptowanego pracownika z uwagi na jego specyfikę. Odejście z firmy może być interpretowane jako skutek niedotrzymania kontraktu psychologicznego i nieekwiwalentności wymiany między organizacją a pracownikiem [Listwan 2005, s. 25]. Odejście osoby utalentowanej oznacza brak zwrotu z zainwestowanych w nią, zwykle sporych nakładów, ale przede wszystkim ograniczoną na rynku dostępność osób o podobnych cechach i (lub) kompetencjach. Następstwem w takim wypadku osiąganym jest nie w pełni i w długim okresie, stanowiąc realny ubytek potencjału firmy [Berger, Berger 2004, s. 4].

Obserwacja osoby utalentowanej pozwala z wyprzedzeniem dostrzec sygnały świadczące o chęci odejścia z organizacji, co pozwala podjąć działania zaradcze.

²¹ Sukces tak skonstruowanego systemu rozwoju ma u podstaw przyjęcie założenia, że wiedza może być gromadzona w krótkim czasie. Oddziaływanie na umiejętności i zachowania wymaga długiego czasu, odpowiedniego nadzoru i refleksyjnego wsparcia [Berger, Berger 2004, s. 295].

²² Wymieniono jedynie te, które w literaturze fachowej łączone są z rozwojem talentów. Pozostałe techniki, bardziej tradycyjne i ukierunkowane na procesy indywidualnego rozwoju są opisane w literaturze dostatecznie wyczerpująco.

²³ Warto pamiętać, że talent w swej psychologicznej wykładni jest uniwersalny. Organizacja zatem może stworzyć jedynie warunki jego wykorzystania, często nie mając żadnych (lub niewielkie) możliwości wpływu na jego rozwój. Talent w wykładni organizacyjnej ujawnia się w konkretnych warunkach firmy, często wiąże się z wymaganiami roli (np. kierownik) lub funkcji (np. sprzedaż, doradztwo). W tej wykładni poddaje się intencjonalnemu rozwojowi.

Nie zawsze jednak przynoszą one pożądanego skutku, gdyż przyczyny leżą zazwyczaj nie w samej pracy, lecz po stronie relacji interpersonalnych, gdzie szczególne miejsce zajmuje zwierzchnik osoby utalentowanej. Niezależnie jednak od rezultatów działań zaradczych warto uczynić wszystko, by ta trudna ze swej natury sytuacja, nie pozostawiła po sobie głębokich, negatywnych emocji, kształtujących także zewnętrzny wizerunek organizacji.

Specyfika talentów sprawia, że zarządzanie nimi przysparza organizacji wielu trudności. Błędy w zarządzaniu i pojawiające się bariery mogą mieć charakter indywidualny i organizacyjny. Co się tyczy błędów i utrudnień ze strony jednostki nie ma wielu możliwości ich wyeliminowania. Cechy jednostki, które utrudniają zarządzanie rozwojem jej kariery, to nadmierne skupienie się na sobie, brak kompetencji w zakresie komunikowania interpersonalnego i in. Możliwa jest tu interwencja konsultanta ds. kariery lub poddanie pracownika treningom psychologicznym, pozwalającym na uzyskanie lepszego wglądu pracownika w siebie i odpowiedniego modyfikowania zachowań.

Jednak to, co organizacja może poprawić, to jej własne błędy i niedociągnięcia, stające się po pewnym czasie barierą rozwoju i utrzymywania talentów (błędy o charakterze organizacyjnym). Wśród nich często pojawia się nadmiar krótkiego czasu planowania rozwoju pracowników utalentowanych. Konieczne jest tu wczesne wyprzedzenie, ponieważ wykorzystanie talentu nie ma charakteru koniunkturalnego: nie zmienia się w tempie podobnym do zmian krótkookresowych celów organizacji. Ponadto ważne jest podtrzymanie w dłuższym czasie warunków, jakie zostały zaoferowane w trakcie rekrutacji; na nich pracownik utalentowany rozwija swoje zainteresowania. Trzeba również pamiętać o indywidualizowaniu podejścia i ciągłym diagnozowaniu potrzeb pracownika utalentowanego [Kaye, Jordan-Evans 2002]. Brak reakcji na zmieniające się potrzeby może skutkować spadkiem entuzjazmu i zaangażowania oraz podjęciem próby znalezienia innej organizacji. Działania organizacji podejmowane wobec osoby utalentowanej często są w zbyt małym stopniu oparte na pogłębionej wiedzy o jej aspiracjach i dążeniach, a plany jej kariery uwzględniają bardziej potrzeby organizacji niż jednostki [Kowalska-Marrodan 2005, s. 132]. Wsparcie ze strony organizacji pracowników utalentowanych szczególnie w pierwszych miesiącach pracy jest istotne, gdyż pracownik z wysokimi kwalifikacjami, może mieć trudności z przyjęciem na siebie każdej z ról organizacyjnych. Problemy ograniczające pozyskiwanie i rozwój talentów w organizacji mogą zostać przezwyciężone przez [Kwiecień 2005, s. 164]:

- zbudowanie procesu zarządzania talentami i nadanie mu priorytetowej rangi,
- ciągłą analizę środowiska pracy z akcentem na jego unowocześnianie,
- zintensyfikowanie działań na rzecz promocji firmy jako pracodawcy,

- wypracowanie propozycji karier realizowanych nie tylko wertykalnie w strukturze organizacyjnej,
- zbudowanie spójnych programów motywacyjnych, opartych na rozwijających się kompetencjach i rozpoznanych aspiracjach pracowników,
- skoordynowanie procesów i programów związanych z zarządzaniem talentami do strategii biznesowej organizacji,
- wprowadzenie zróżnicowanych form zatrudnienia i czasu pracy, uwzględniających problem równowagi praca – życie,
- uczynienie kierownictwa organizacji jednym z podmiotów zarządzania talentami,
- powołanie nowej funkcji w ramach HR – specjalisty ds. talentów (menedżera talentów).

Wymienione zalecenia nie stanowią listy zamkniętej, niemniej mogą być podstawą skutecznych działań prowadzonych w organizacji na rzecz pozyskania i utrzymania talentów. Mogą też przeciwdziałać zjawisku stagnacji w rozwoju zawodowym osób utalentowanych. Przyczynami stagnacji są: znużenie, wyczerpanie i postrzeganie swoich możliwości jako ograniczone [Juchnowicz 2005, s. 104]. Efektywne zarządzanie talentami w organizacji zmniejsza szanse na pojawienie się syndromu stagnacji i oddala wizję odejścia pracownika z organizacji.

W realizacji zadań funkcji personalnej odniesionych do zarządzania pracownikami utalentowanymi może uczestniczyć wiele podmiotów. Zwykle problematyka zarządzania talentami jest w organizacji rozproszona pomiędzy kierowników liniowych i dział zasobów ludzkich. Jednak ranga talentu wymaga także zaangażowania osób z najwyższego szczebla zarządzania: dyrekcji, zarządu (prezesa). Pojawiają się też sugestie powołania specjalnego stanowiska w strukturze organizacyjnej firmy – menedżera talentu – który w swej gestii miałby zadania związane z identyfikacją i wsparciem dla pracowników utalentowanych [Maślanka, Skudlik 2005, s. 173]. W ramach tradycyjnych zadań działu zasobów ludzkich należałoby w większym stopniu uwzględnić problematykę orientacji i doradztwa związanego z karierą. Możliwe byłoby także wykorzystanie podmiotów zewnętrznych. Odniesienie do otoczenia zewnętrznego pozwoliłoby także na skuteczniejsze poszukiwanie talentów i identyfikowanie ich na wcześniejszym niż organizacyjny etapie [Borkowska 2007, s. 9], co – jak podkreślono w poprzednim punkcie – jest czynnikiem sukcesu w rozwoju talentu.

4. Zakończenie

Charakterystyczne dla obecnych organizacji jest to, że wzorce zarządzania nie będą już nigdy takie same: dynamiczne środowisko będzie wymuszać coraz szybsze i głębsze zmiany. Stwierdzenie to dotyczy specyficznego zasobu, jakim

są ludzie z racji jego podmiotowości oraz roli, jaką odgrywa w osiągnięciu przez firmę pozycji konkurencyjnej na rynku. Znaczący, choć trudny do określenia i zmierzania, wpływ na rynkową wartość firmy ma niewielka grupa pracowników uznawanych za talenty. Rozwój talentów w organizacji będzie kontynuowany, dlatego konieczne jest dostosowanie zadań funkcji personalnej do nietypowej charakterystyki pracowników utalentowanych. Warto zatem odpowiedzieć na pytanie, kto jest talentem, czyli jak rozumieć ten specyficzny dar w kontekście potrzeb organizacyjnych.

Jak wcześniej stwierdzono, pracownik utalentowany (talent) to osoba, która wnosi do organizacji coś, co jest w tej organizacji rodzajem nadmiaru, często przez tę organizację nieuświadomianym. Cechy profilu kompetencyjnego osoby utalentowanej są zgodne z potrzebami organizacji na akceptowanym poziomie, ale istnieje „coś” ją wyróżniającego, niepoddającego się mierzeniu. Istnieje wiele możliwości zdefiniowania talentu, a każda jest właściwa, jeśli uwzględni potrzeby organizacji, dlatego rekomendacja którejkolwiek definicji byłaby w istocie ograniczeniem dla organizacji.

Ujęcie specyfiki talentów w doborze i sposobie realizacji zadań funkcji personalnej powinno obejmować wszystkie etapy procesu personalnego w organizacji, a więc zidentyfikowanie i pozyskanie, retencję poprzez odpowiednią motywację (wynagradzanie, przemieszczanie i rozwój), a następnie zwalnianie z organizacji. Każde z zadań wymaga doboru aktywności uwzględniających specyfikę pracowników utalentowanych. Z uwagi jednak na rzadkość zasobu, jakim jest talent, aktywności te powinny być znane i z rozwagą stosowane, nie uzyskując jednak statusu procedury. Ich wartość polega właśnie na każdorazowym ich konfigurowaniu stosownie do potrzeb osoby uznanej za utalentowanego pracownika. Umiejętność zidentyfikowania, a następnie rozwoju talentu, staje się kapitałem organizacji, ponieważ przekłada się na wzrost jej konkurencyjności.

Literatura

- 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*, red. S.D. Brown, R.W. Lent, Wiley, Hoboken, New York.
- Amabile T. [1983], *The Social Psychology of Creativity*, Springer-Verlag, New York.
- Berger L., Berger D. [2004], *The Talent Management Handbook*, McGraw-Hill.
- Borkowska S. [2007], *O jakości zarządzania talentami*, ref. niepublikowany.
- Boudreau J.W. [2005], *Talentship and the New Paradigm for Human Resource Management: From Professional Practices to Strategic Talent Decision Science*, „Human Resource Planning”, vol. 28.

- Brown P., Hesketh A., Williams S. [2004], *The Mismanagement of Talent. Employability and Jobs in Knowledge Economy*, Oxford University Press, Oxford.
- Cheese P., Thomas R., Craig E. [2008], *The Talent Powered Organization*, Kogan Page, London.
- Chełpa S. [2005], *Samorealizacja talentów – możliwości i ograniczenia intrapersonalne* [w:] *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IpiSS, Warszawa.
- Dawid J.W. [1996], *Inteligencja, wola i zdolność do pracy*, Ossolineum, Wrocław.
- Gardner H. [1983], *Frames of Mind*, Basic Books, New York.
- Goffe R., Jones G. [2007], *Leading Clever People*, „Harvard Business Review” March.
- Gutteridge T., Leibowitz Z., Shore J. [1993], *Organizational Career Development*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- Hollingworth L.S. [1926], *Gifted Children: Their Nature and Nurture*, Macmillan, New York.
- Huselid M.A., Beatty R.W., Becker B.E. [2005], *Players or Positions? The Strategic Logic of Workforce Management*, „Harvard Business Review”, December.
- Juchnowicz M. [2005], *Motywowanie do rozwoju* [w:] *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IpiSS, Warszawa.
- Kaczmarska A., Sienkiewicz Ł. [2005], *Identyfikacja i pomiar talentu w organizacjach* [w:] *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IpiSS, Warszawa.
- Kaye B., Jordan-Evans S. [2002], *Retention in Tough Times: Here's What 25 Global Talent Leaders Say about Keeping Good People – Especially Now*, „Training & Development”, January, vol. 56.
- Kopaliński W. [1989], *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa.
- Kowalska-Marrodan M. [2005], *Zarządzanie talentem na najwyższych szczeblach organizacji* [w:] *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IpiSS, Warszawa.
- Koziół M. [2006], *Talent Relationship Management jako nowa koncepcja rekrutacyjna przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe AE w Krakowie, nr 719, Kraków.
- Kwiecień K. [2005], *Zarządzanie talentami w międzynarodowych korporacjach* [w:] *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IpiSS, Warszawa.
- Listwan T. [2005], *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji* [w:] *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IpiSS, Warszawa.
- Malinowska-Parzydło J. [2005], *Zarządzanie talentami i pracownikami wiedzy w praktyce firm medialnych* [w:] *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IpiSS, Warszawa.
- Maliszewska E. [2005], *Zarządzanie talentami – rozważania praktyka* [w:] *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IpiSS, Warszawa.
- Maślanka K., Skudlik T. [2005], *ING inwestuje w talenty* [w:] *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IpiSS, Warszawa.
- Miller D. [1998], *Organizacja przyszłości: kameleon w całej swej okazałości* [w:] *Organizacja przyszłości*, red. R. Beckard, M. Goldsith, F. Hasselbein, Business Press, Warszawa.
- Miś A. [2004], *Zarządzanie karierą w organizacji nowego typu: od kompetencji do kariery po kapitał karier* [w:] *Sukces w zarządzaniu kadrami: perspektywa globalna i lokalna*, red. T. Listwan, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.

- Miś A. [2000], *Ocenianie dla rozwoju*, „Humanizacja pracy – Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 4.
- Miś A. [2006], *Kształtowanie karier w organizacji* [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, H. Król, A. Ludwiczynski, PWN, Warszawa.
- Mroczek M. [2007], *Firma dla najlepszych, najlepsi dla firmy. Pozyskiwanie i rozwój talentu – studium przypadku British American Tobacco Polska*, „Personel”, nr 2.
- Nęcka E. [2004], *Twórczość* [w:] *Psychologia. Podręcznik akademicki*, red. J. Strelau, GWP, Gdańsk.
- Nowe teorie twórczości. Nowe metody pomocy w tworzeniu* [2005], red. K.J. Szmidt, K.T. Piotrowski, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków.
- Polanyi M. [1966], *The Tacit Dimension*, Routledge and Kegan Paul, London.
- Psychologia zdolności. Współczesne kierunki badań* [2004], red. A.E. Sękowski, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Schein E. [2006], *Career Anchors*, Wiley & Sons, San Francisco.
- Senge P. [1998], *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- Sienkiewicz Ł. [2007], *Praktyczne rozwiązania w dziedzinie zarządzania talentami*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów”, nr 1 (5).
- Stęgenka A. [2005], *Jak utrzymać talenty, jak budować ich zaangażowanie i lojalność* [w:] *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa.
- Tannenbaum A.J. [1986], *Giftedness: A Psychological Approach* [w:] *Conceptions of Giftedness*, red. R.J. Sternberg, J.E. Davidson, Cambridge University Press, Cambridge.
- Terman L. [1954], *The Discovery and Encouragement of Exceptional Talent*, „American Psychologist”, nr 9.
- Thorne K., Pellant A. [2007], *The Essential Guide to Managing Talent. How Top Companies Recruit, Train & Retain the Best Employees*, Kogan Page, Londyn i Filadelfia.
- Zarządzanie talentami* [2005], red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa.

Managing Talent within Organisations

Employee knowledge is increasingly becoming a source of competitive advantage for organisations. This explains the increasing role of knowledge and learning processes, which enable the value of employees to be gradually discovered; their knowledge is untypically structured and extensive, albeit difficult to identify and measure. Talented employees, who have tacit knowledge and who enrich that knowledge and use it for the good of the organisation become key to the organisation's success as well as a challenge for it. The main issue is how to define talent and how to shape the human resources function in order to help organisations identify and develop talent. The aim of this article is to attempt to formulate a notion of the talented employee that can be applied in practice and to define changes in the method of exercising the human resources function in response to emerging needs.