



Miesięcznik TNOiK
Założył Karol Adamiecki w 1926 r.

TALENT JAKO ELEMENT POZYTYWNEGO POTENCJAŁU ORGANIZACJI

<https://doi.org/10.33141/po.2016.12.03>

Anna Mazurkiewicz

Przeгляд Organizacji, Nr 12 (923), 2016, ss. 18-24

www.przeглядorganizacji.pl

©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Koncepcja Pozytywnego Potencjału Organizacji (PPO), postrzegana jako nowy trend w naukach o zarządzaniu, koncentruje się na pozytywnych przejawach ludzkich zachowań. Zwraca uwagę na przesłanki i uwarunkowania tych zachowań w organizacji, istotnych w opinii jej zwolenników dla rozwoju organizacji.

Jednym z zagadnień poddawanych analizie w koncepcji PPO jest zarządzanie talentami. Stanowi ono ważny obszar zainteresowania zarządzających ze względu na korzyści, jakie osiąga organizacja na skutek działań podejmowanych przez jednostki utalentowane – posiadające duży potencjał i osiągające ponadprzeciętne wyniki. Jednocześnie, specyficzne cechy talentu sprawiają, że jego działalność związana jest z konsekwencjami negatywnymi, co odzwierciedla się zwłaszcza w relacjach z pozostałymi członkami grupy. Stąd zarządzanie talentami stanowi duże wyzwanie dla kierownictwa, zwłaszcza

że talent postrzegany jest współcześnie jako czynnik umożliwiający osiągnięcie sukcesu w niepewnym i złożonym otoczeniu.

W artykule podjęto próbę ukazania znaczenia jednostki utalentowanej w organizacji, uwzględniając pozytywny aspekt jej aktywności. W tym celu dokonano krótkiej charakterystyki podstawowych założeń koncepcji PPO z zaakcentowaniem obszaru, jakim jest zarządzanie talentami. Następnie przedstawiono istotę talentu i skoncentrowano się na pozytywnych aspektach jego działalności w organizacji. Zidentyfikowano również warunki korzystania z potencjału jednostek utalentowanych. Przedmiotowe rozważania przeprowadzone zostały na podstawie literatury krajowej i zagranicznej z zakresu nauk o zarządzaniu. Skorzystano także z wniosków sformułowanych w dostępnych raportach organizacji, których obszarem zainteresowania jest zarządzanie

talentami. Zawarte w nich wyniki badań stanowiły ważne uzupełnienie przeprowadzonych rozważań. Wnioski z dociekań przedstawiono w podsumowaniu.

Istota Pozytywnego Potencjału Organizacji

Konceptcja Pozytywnego Potencjału Organizacji (PPO) wywodzi się z nurtu określanego jako pozytywna koncepcja organizacji, skoncentrowanego na pozytywnych zjawiskach w organizacji. Wprawdzie nurt ten rozwija się od czasu utworzenia *Center for Positive Organizational Scholarship* (POS) na Uniwersytecie Michigan, korzysta jednak z dorobku innych nauk społecznych (Glińska-Noweś, 2010, s. 37–38), zwłaszcza psychologii pozytywnej, w której nastąpiło przesunięcie obszaru zainteresowania – z aspektów negatywnych w kierunku mocnych stron jednostki, kreowania pozytywnych zjawisk w życiu oraz źródeł spełnienia człowieka (Peterson, Seligman, 2003, s. 15). Uwzględniając perspektywę pozytywną w zarządzaniu, uwaga koncentruje się na pozytywnych wynikach, procesach i talentach jednostki, jak również atutach organizacji. Takie podejście stanowi istotne uzupełnienie dotychczasowych rozważań w naukach o zarządzaniu – koncepcja PPO, dostarczając nowego spojrzenia, wzbogaca obszar zainteresowania tych nauk o elementy pozytywne, nie kwestionując jednocześnie istnienia zjawisk negatywnych (Glińska-Noweś, 2010, s. 39). Elementy stanowiące przedmiot szczegółowych rozważań w nurcie pozytywnym nie stanowią zagadnień nowych – za nowość uznać należy perspektywę, z której są one rozważane.

W koncepcji PPO uwaga skoncentrowana jest na „pozytywnych dewiacjach” i ich determinantach (na przykład strukturach, systemach), motywatorach (takich jak ciekawość, poczucie odpowiedzialności), a także mechanizmach wyjaśniających (między innymi pozytywnych emocjach, pozytywnych relacjach interpersonalnych) oraz ich efektach (w tym kreatywności, zaangażowaniu) (Stahl i in., 2010, s. 441).

Pozytywne zjawiska sprzyjają rozwijaniu potencjału pracowników, poszerzają indywidualne możliwości oraz przyczyniają się do kreowania nowatorskich rozwiązań i osiągania ponadprzeciętnych lub niespodziewanych (lecz pozytywnych) wyników (na poziomie indywidualnym, zespołowym, jak też organizacyjnym) (Stahl i in., 2010, s. 441). Uzyskiwanie ponadprzeciętnych rezultatów umożliwia realizację osobistych celów i aspiracji pracowników, przyczyniając się jednocześnie do rozwoju organizacji.

Jednym z obszarów stanowiących przedmiot zainteresowania w pozytywnej koncepcji organizacji jest zarządzanie talentami. Pojęcie talentu w koncepcji PPO występuje często – przyjmuje się, że do osiągnięcia sukcesu organizacji przyczynia się skoncentrowanie na talentach i mocnych stronach pracowników.

Jednocześnie, jak dowodzą wyniki badań, pracownicy polskich przedsiębiorstw są niedostatecznie przekonani o możliwości wykorzystywania w pracy swoich zainteresowań oraz rozwijania własnych talentów. Zarządzanie talentami nie jest powszechnie stosowanym rozwiązaniem

w przedsiębiorstwach, a w przypadku jego wdrożenia stanowi najniżej oceniany składnik PPO w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi (Chodorek, 2013, s. 188). Wnioski, jakie wynikają z badań przeprowadzonych w polskich przedsiębiorstwach, potwierdzają wyniki badań międzynarodowych. Zarządzanie talentami postrzegane jest jako najbardziej znaczące zagadnienie w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi (Boston Consulting Group, 2010, s. 13). Jednocześnie dostrzega się potrzebę zmiany (nawet znacznej) w sposobie zarządzania talentami (PricewaterhouseCoopers, 2012, s. 7), które – będąc jednym z pięciu najczęściej wdrażanych projektów – związane jest z niską satysfakcją z rezultatów uzyskanych w wyniku jego zastosowania (Boston Consulting Group, 2010, s. 13). Współcześnie talent – pracownik utalentowany – postrzegany jest jako czynnik, który umożliwia zdobycie trwałej przewagi konkurencyjnej na złożonym i nieprzewidywalnym rynku.

Pojęcie talentu

Podstawowym wyzwaniem, jakie pojawia się w odniesieniu do działalności jednostek utalentowanych w organizacji, jest sprecyzowanie, kogo identyfikować jako talent. W literaturze przedmiotu nie istnieje jedna, powszechnie przyjęta definicja talentu. Ponadto może ona różnić się pomiędzy organizacjami lub zmieniać w czasie w danym podmiocie. Każda organizacja we własnym zakresie ustala, w jaki sposób i kogo określać mianem talentu.

Talent oznacza niezwykłą, nieprzeciętną zdolność do wykonania czegoś, „wysoki stopień uzdolnienia w jakiejś dziedzinie działalności człowieka” (Szewczuk, 1985, s. 311). Talentem określane jest również człowiek obdarzony takimi uzdolnieniami (Słownik wyrazów obcych, 1995, s. 1088). Rozpatrywany jest zatem zarówno w ujęciu przedmiotowym, jak i podmiotowym.

Uwzględniając kontekst organizacyjny, talent określane jest jako suma zdolności danej osoby, jej wewnętrzne dary, umiejętności, wiedza, doświadczenie, inteligencja, osąd, postawy, charakter i starania. Obejmuje ona także zdolność do nauki i rozwoju (Michaels i in., 2001, s. xii).

J.S. Renzulli identyfikuje następujące, charakterystyczne dla talentu cechy intelektualne i pozaintelektualne, które są ze sobą ściśle powiązane (Limont, 1994, s. 21–22):

1. Ponadprzeciętne zdolności, wśród których wyróżnia się: ogólne zdolności, czyli podwyższony potencjał intelektualny oraz zdolności specyficzne, odnoszące się do określonych obszarów i związane z konkretnymi działaniami.
2. Zaangażowanie w pracę, które związane jest z warunkowaniami osobowościowymi, z motywacją.
3. Twórczość, oznaczająca między innymi płynność, elastyczność i oryginalność myślenia, otwartość na doświadczenia, umiejętność podejmowania nowych problemów, ciekawość, badawczość, preferowanie ryzyka w myśleniu i działaniu, estetyzm w rozwiązywaniu problemów, otwartość na wieloznaczność, dużą wrażliwość i emocjonalność, generowanie nowych pomysłów.

Wymienione czynniki są niezbędne, nie stanowią jednak wystarczających wyznaczników talentu. Wysoki poziom osiągnięć w jakiegokolwiek dziedzinie wymaga współdziałania z otoczeniem społecznym, co w swoim modelu zaakcentował F.J. Mönks (Limont, 1994, s. 22). Brak któregokolwiek z elementów lub jego osłabienie w porównaniu z pozostałymi przyczynia się do mniejszej efektywności działań jednostki.

Analiza zaprezentowanych w literaturze przedmiotu definicji i interpretacji talentu stanowi podstawę do wyodrębnienia dwóch najczęściej stosowanych kryteriów, na podstawie których identyfikowane są jednostki utalentowane: aktualne wyniki i osiągnięcia oraz potencjał do dalszego rozwoju. Taka interpretacja akcentuje dwa aspekty – bieżący oraz przyszły. Talent ma zatem istotny wpływ na bieżące i przyszłe wyniki organizacji, a jego utrata lub nieobecność znacząco spowalnia z tego powodu rozwój organizacji (Berger, Berger, 2004, s. 4).

Przedstawiona interpretacja dowodzi, że istotną cechą talentu jest jego wyjątkowość, zatem równocześnie i ograniczona podaż, co w konsekwencji uniemożliwia zaspokojenie popytu organizacji na pracowników utalentowanych. Stąd ważnym zagadnieniem staje się kreowanie warunków – pozytywnych sytuacji, które umożliwią pozyskanie, po czym zatrzymanie talentów w organizacji i osiąganie korzyści z ich aktywności.

Pozytywne aspekty działalności jednostek utalentowanych w organizacji

Mimo że pojęcie talentu ma zabarwienie pozytywne, w literaturze przedmiotu akcentuje się konsekwencje braku talentów w organizacji. Uwaga zwracana jest także na przyczyny zainteresowania zarządzaniem talentami, wynikające ze zmian dokonujących się w potrzebach i oczekiwaniach poszczególnych grup interesariuszy, jak również zmian o charakterze makroekonomicznym, mających niejednokrotnie charakter negatywny (zwłaszcza zmian demograficznych).

Zarządzenie talentami staje się we współczesnych podmiotach zagadnieniem o charakterze kluczowym, stanowi jedno z największych wyzwań. Brak talentów w organizacji oddziałuje negatywnie na jej funkcjonowanie i wyniki, postrzegany jest jako główne zagrożenie dla jej rozwoju (PricewaterhouseCoopers, 2012, s. 7). W literaturze przedmiotu oraz w praktyce identyfikowane są przeszkody uniemożliwiające skuteczne zarządzanie talentami. Precyzuje się również zjawisko „paradoksu talentu”, uwzględniając przede wszystkim relacje jednostki utalentowanej z pozostałymi członkami grupy.

Interpretacja talentu w organizacji odnosi się do powtarzających się wzorców myślenia, odczuwania i zachowania jednostki, które można produktywnie zastosować (Buckingham, Vosburgh, 2001, s. 21). Aby móc to uczynić, niezbędne jest kreowanie warunków, które umożliwią korzystanie z potencjału jednostki utalentowanej, czemu sprzyjają zjawiska pozytywne.

Talent jednostki zależy od czynników wrodzonych, podstawowe znaczenie dla poziomu i jakości indywidualnych

osiągnięć ma jednak proces wychowawczy, a przede wszystkim własna aktywność (Szewczuk, 1985, s. 356) – praca nad sobą, samodoskonalenie, czyli aktywność (wewnętrzna i/lub zewnętrzna), której cele ważne są dla jednostki, jak również otoczenia społecznego (Giza, 2010, s. 43).

Talent ujawnia się stopniowo – w wyniku przemiany wrodzonych uzdolnień w umiejętności, które są praktykowane i systematycznie rozwijane. Zwłaszcza systematyczny, żmudny trening stanowi wyznacznik największych osiągnięć (Tsay, Banaji, 2011, s. 464). Proces uczenia się i praktycznych ćwiczeń wspierany jest zarówno przez czynniki indywidualne (fizyczne, m.in. zdrowie, i psychologiczne – zwłaszcza motywację i wolę, jak również osobowość i odpowiedzialność za własne życie), jak i środowiskowe, wywierające wpływ na poziomie makro (geograficznym, demograficznym, socjologicznym), jak też na poziomie mikro – dotyczącym rodziny, statusu społeczno-ekonomicznego i inne (Gagné, 2000, s. 69). Kontekst sytuacyjny może oddziaływać pozytywnie lub negatywnie na przystosowanie oraz funkcjonowanie społeczne i emocjonalne jednostki, co znajduje odzwierciedlenie w poziomie jej osiągnięć (Sękowski, Jurko, 2010, s. 19).

pozytywne efekty działalności jednostek utalentowanych – imponujące, ponadprzeciętne osiągnięcia w wielu aspektach, na poziomie indywidualnym, zespołowym oraz organizacyjnym – związane są z ich rozwojem, co umożliwia im duży potencjał. Pomnażanie talentów postrzegać należy zatem jako niezbędne – zarówno z perspektywy jednostki, jak i organizacji. Odnosząc się do słów ujętych w Ewangelii wg św. Mateusza, „każdemu (...), kto ma, będzie dodane i będzie miał w nadmiarze. A temu, kto nie ma, i to, co ma, będzie zabrane”¹. Z przedstawionej w Ewangelii przypowieści o talentach wynika, że pomnażanie talentów związane jest z radością, natomiast ich ukrywanie naraża na zubożenie. Zasoby w postaci talentu należy zatem pomnażać², czego uwarunkowania dotyczą zarówno jednostki, jak i jej otoczenia i związane są z kreowaniem zjawisk pozytywnych.

Zagadnienie to jest także szczególnie istotne w procesie kreowania prorozwojowych zachowań pracowników (Haffer, 2010, s. 196). Samokształtowanie, w wyniku doświadczania własnej skuteczności, stanowi jednocześnie wyznacznik podmiotowości człowieka (Giza, 2010, s. 44, 48). Talent jako podmiot ulega oddziaływaniu otoczenia i otoczenie to tworzy. Samodzielna ingerencja w dokonujące się wokół wydarzenia jest dla niego charakterystyczna. Oznacza to, że może on je przerywać, dokonywać modyfikacji zachodzących procesów i ukierunkować je w stronę pożądaných i korzystnych dla siebie celów, a także inicjować nowe procesy i zdarzenia, które nie powstałyby wcale bądź też w danym miejscu i chwili, gdyby nie jego inicjatywa (Lipiec, 1997, s. 75). Aktywność talentu generuje zatem wartość dodaną dla organizacji, zespołu, a także na poziomie indywidualnym.

Typowe dla talentu jest poczucie sprawstwa. Jako podmiot przyjmuje sprawczy stosunek do siebie oraz świata – najpierw dynamizuje siebie, a poprzez siebie oddziałuje na swoje otoczenie – czyni więcej niż tylko działa czy wspiera, gdyż mobilizuje, inspiruje i dynamizuje pozostałe jednostki

(Żurkowska, 2013, s. 52). Jest „obecny” w organizacji, co wymaga od niego nieustających, wręcz radykalnych zmian form i przejawów własnego działania.

Wybitność jednostki utalentowanej związana jest więc nie z pojedynczymi cechami, lecz z jej aktywnością. Jest ona osiągana w wyniku interakcji świadomości swoich potencjałów oraz umiejętności organizacji własnych działań w środowisku (Giza, 2010, s. 45).

Jednostki ponadprzeciętnie zdolne i twórcze wykazują większą motywację wewnętrzną niż pozostałe, co sprawia, że są bardziej odporne na trudności i mają większe predyspozycje do radzenia sobie w sytuacjach trudnych, odznaczają się większą pracowitością i wytrwałością, całkowitym zaangażowaniem w działanie z zakresu preferowanej dziedziny, poświęcając jej dużo czasu. Cechuje je ciekawość, dążenie do rozwoju osobistego (Sękowski, Jurko, 2010, s. 16). Cechy te umożliwiają osiąganie pozytywnych rezultatów podejmowanych działań. Nastawienie talentu na refleksję, świadomość własnych możliwości, poczucie wewnętrznego dystansu (wobec siebie i podejmowanej aktywności) zapewniają efektywność działania. Adekwatna i wysoka samoocena umożliwia realizację ambitnych zadań (wyzwania stanowią jednocześnie czynniki motywujące jednostki utalentowane) oraz ich satysfakcjonujące wykonanie. Sukcesy prowadzą do wysokiej samooceny, a w konsekwencji do pozytywnego ustosunkowania się do siebie oraz poczucia własnej wartości, co wzmacnia wytrwałość w dążeniu do realizacji celów (Chelpa, 2005, s. 33).

Talenty są również odporne na stres, co sprawia, że w sytuacjach trudnych potrafią sprawnie realizować zadania (Chelpa, 2005, s. 33). Stabilność emocjonalna stanowi charakterystykę, która oddziałuje na rezultaty działania – lepsze wyniki osiągają osoby opanowane, reagujące w sposób mało emocjonalny niż osoby o wysokim stopniu neurotyzmu (Jarmuż, 1998, s. 163–173).

Przedstawione atuty jednostek utalentowanych dowodzą, że tworzą one niewielką grupę osób w organizacji – akcentuje się, że stanowią 3% zatrudnionych, a w przedsiębiorstwach osiągających największe sukcesy – 5% (Berger, Berger, 2011, s. 5–6). Jednocześnie wypracowują wyniki średnio o 40–50% wyższe niż wykonawcy przeciętni (Eichinger, Lombardo, 2004, s. 5).

Zaakcentować należy, że warunkiem ujawniania się przedstawionych pozytywnych efektów jest niewątpliwie także zdolność dostrzegania potencjalnych zagrożeń, problemów w działaniu talentów w organizacji, jak również przełamywanie barier we współpracy jednostek utalentowanych i pozostałych. Uzasadnione zatem wydaje się integrowanie ujęcia „tradycyjnego”, uwzględniającego bariery i ograniczenia w funkcjonowaniu jednostek utalentowanych w organizacji z perspektywą PPO.

Warunki korzystania z potencjału talentów

Uzyskanie korzyści z potencjału jednostek utalentowanych, zarówno na poziomie indywidualnym, jak i organizacyjnym, wymaga kreowania zjawisk pozytywnych, które umożliwią identyfikację talentów, sprzyjają

rozwojowi ich potencjału, jak również twórczości. Wśród podstawowych warunków wskazać można na następujące:

- Stworzenie możliwości rozwoju w wyniku uczenia się przez doświadczenie, uczenia się od bardziej doświadczonych pracowników, nie bez znaczenia jest również coaching i mentoring (Deloitte, 2008, s. 8). Pracownik utalentowany ma świadomość, że jeżeli jego krzywa uczenia się ulegnie spłaszczeniu, ograniczone zostaną równocześnie jego przyszłe możliwości rozwoju. Używanie pozytywnych wyników w przedstawionym obszarze wymaga elastycznego stosowania określonych metod dla poszczególnych jednostek (Kopeć, 2015, s. 71).
- Zapewnienie możliwości korzystania z wiedzy nieformalnej – ukrytej (w mniejszym stopniu z wiedzy formalnej – jawnej), która kreowana jest w wyniku licznych interakcji i relacji osobistych (Miś, 2008, s. 142). Istotne jest zatem kształtowanie kultury organizacyjnej zapewniającej pomoc współpracowników, którzy dysponują wiedzą ekspercką, wynikającą z wielu lat doświadczeń. Podstawowym zagadnieniem w tym zakresie staje się kształtowanie pozytywnych relacji interpersonalnych, w celu ograniczenia barier dzielenia się wiedzą. Cennym rozwiązaniem może okazać się również stworzenie platformy wymiany wiedzy przy zastosowaniu nowoczesnych rozwiązań technologicznych.
- Zapewnienie warunków sprzyjających zgłaszaniu propozycji usprawnień, jak również realizacja pomysłów umożliwiających poprawę skuteczności i efektywności działania. Praktyczne zastosowanie posiadanej wiedzy, zdobytych umiejętności umożliwia uzyskiwanie korzyści jednostce – lepsze wykonywanie zadań, grupie – poprawę współpracy, oraz organizacji, dla których konsekwencją wdrożenia nowych, niejednokrotnie innowacyjnych rozwiązań jest zazwyczaj poprawa konkurencyjności.
- Odpowiednie rozmieszczenie jednostek utalentowanych w celu zsynchronizowania ich potencjału ze stanowiskiem pracy, na którym może być on najlepiej wykorzystany. Rozmieszczenie polega przede wszystkim na dopasowaniu kandydatów do takich stanowisk pracy, na których będzie możliwe pełne wykorzystanie ich potencjału. Oznacza ono również poszukiwanie rozwiązań dla tych pracowników, którzy zostali źle dopasowani do wykonywanych zadań – nie znaczy to, że posiadają oni niewystarczające kompetencje, lecz mogą dysponować kompetencjami i potencjałem, które nie są wykorzystywane na obecnych stanowiskach. Działania w tym obszarze polegają ponadto na nieustannym rozwijaniu umiejętności, zainteresowań i zdolności talentów adekwatnie do celów strategicznych organizacji (Deloitte, 2008, s. 8).
- Umożliwienie realizacji zadań złożonych, stanowiących wyzwanie. Jest to forma uczenia się. Ponadto istotne jest komunikowanie celów do realizacji, co ukazuje oczekiwania wobec jednostek utalentowanych i stwarza im poczucie osiągnięć.
- Zapewnienie szerokiego zakresu autonomii w działaniu oraz swobody w wyborze sposobu realizacji zadania i jednocześnie przekazanie odpowiedzialności za powierzone zadania. Korzystnym rozwiązaniem może okazać się MBO (*Management by Objectives*), jak również

powiązanie efektywności indywidualnej z efektywnością zagregowaną (zespołu, wydziału, organizacji), co premiuje indywidualną inicjatywę oraz odpowiedzialność i równocześnie wzmacnia współpracę.

- Umożliwienie udziału w zarządzaniu. Jednostki utalentowane są wewnętrznie zmotywowane, chcą działać na rzecz organizacji. Brak możliwości działania skutkować może demotyacją i spadkiem zaangażowania w wykonywane zadania. W celu zapobieżenia takiej sytuacji korzystne może okazać się opracowanie planów dotyczących wykorzystania ich wiedzy, umiejętności i możliwości, w postaci między innymi planu rozwoju osobistego – indywidualnej ścieżki kariery, lub planów sukcesji, planów rotacji czy utworzenia kadry rezerwowej. Należy mieć na uwadze, że tradycyjne ścieżki kariery powinny zostać zastąpione przez rozwój szans i przemieszczenia wspierające indywidualne i unikalne atuty talentu.
- Zapewnienie szacunku i otwartej komunikacji, a także poczucia własnej wartości. W przedstawionym zakresie kluczowa jest rola kultury organizacyjnej. Obowiązujące w organizacji normy i wartości powinny przejawiać się w zachowaniach kadry zarządzającej w relacjach między innymi z podwładnymi. Uznanie dla wkładu pracowników utalentowanych, włączenie ich do procesu podejmowania decyzji, zapytania o zdanie i propozycje rozwiązań pojawiających się problemów, jak również pochwała – to wszystko sprawia, że talenty czują się szanowane i docenione. Dodatkowo, udzielanie informacji zwrotnej oznacza wykazywanie rzeczywistego zainteresowania potrzebami talentów, ich karierą oraz budowanie więzi z przełożonymi. Informacja ta w przypadku jednostki utalentowanej ma znaczenie kluczowe dla jej dalszego rozwoju, ponieważ dotyczy oczekiwań (pożądanych zachowań, wyników), interpretacji zdobytych informacji przez podmioty oceniające oraz ukazania konsekwencji. Działania te powodują, że talenty postrzegają troskę o nich jako o osoby i czują się docenione (Remillard, 2012).
- Zaangażowanie osób i jednostek odpowiedzialnych za opracowywanie i wdrażanie programów zarządzania talentami. Należy zwrócić uwagę na przejrzystość systemu zarządzania talentami i obiektywizm stosowanych kryteriów – ważne jest, aby pracownicy, których określono jako talenty, zostali o tym poinformowani. Istotne jest zaangażowanie kierownictwa wyższego szczebla, odpowiedzialnego przede wszystkim za opracowanie strategii zarządzania talentami zgodnie z zamierzeniami strategicznymi przedsiębiorstwa, jak też rola działów HR. Znaczenie ma również uwzględnienie zróżnicowanych wartości i oczekiwań jednostek utalentowanych, co wymaga dokonania segmentacji poszczególnych grup pracowników ze względu między innymi na kryterium wieku, działu zatrudnienia czy otoczenie kulturowe. Rozbieżność między wyobrażeniem przełożonych o potrzebach jednostek utalentowanych a rzeczywistością sprzyja niewłaściwemu opracowaniu programów zarządzania talentami.

Realizacja przedstawionych działań przyczyni się do osiągnięcia korzyści zarówno przez organizację, jak i jednostkę utalentowaną oraz jej współpracowników.

Podsumowanie

Istotną cechą zarządzających staje się współcześnie umiejętność łączenia złożoności i niepewności otoczenia oraz potencjału jednostek utalentowanych. Wykorzystywanie szans pojawiających się w środowisku zewnętrznym stanowi podstawę do rozwoju organizacji. Działanie takie jest możliwe, gdy stworzone zostaną warunki do korzystania z potencjału talentu. Jego wybitne cechy oraz ponadprzeciętne osiągnięcia sprawiają, że aktywność pracowników utalentowanych staje się istotnym obszarem zainteresowania zarządzających.

Przedstawione działania, polegające na kreowaniu zjawisk pozytywnych w celu identyfikacji jednostek utalentowanych, korzystania z ich potencjału i rozwoju tego potencjału, nie wyczerpują wszystkich możliwości. Nie można wskazać uniwersalnych rozwiązań, gdyż skuteczne zarządzanie talentami powinno być dostosowane do specyfiki organizacji, przyjętej strategii biznesowej. Oznacza to, że rozwiązania skuteczne w jednej organizacji mogą nie zapewnić sukcesu w innej. Jednocześnie przedstawione propozycje są na tyle ogólne i uwzględniające potrzeby oraz oczekiwania jednostek utalentowanych, że skoncentrowanie się na nich przyczynia się do poprawy szeroko interpretowanych wyników organizacji. Podstawowym zagadnieniem staje się zatem kształtowanie kultury organizacyjnej wpierającej uczenie się i ciągły rozwój oraz korzystnego klimatu organizacyjnego, zapewniającego dobre samopoczucie. Stworzenie warunków, w których preferowane są wartości szczególnie ważne dla talentów, ułatwia równocześnie pozyskanie jednostek utalentowanych i zapobiega ich odejściom. Skuteczność w tym zakresie związana jest z podejmowaniem wielu różnorodnych działań, nie tylko koncentrowaniem się na wybranych obszarach. Trafność sformułowanych konkluzji potwierdzić może jednak dopiero przeprowadzenie badań empirycznych, pozostających w zamierzeniach autorki opracowania.

Jako oczywiste natomiast przyjąć można spostrzeżenie, że talent, jako element PPO, przyczynia się do rozwoju organizacji – poprzez swoją aktywność stanowi wręcz twórcę tego rozwoju. Nie jest więc wyłącznie częścią organizacji. Należy o niego zatem dbać, gdyż jednocześnie na skutek rozwoju organizacji następuje jego urzeczywistnienie.

dr Anna Mazurkiewicz
Uniwersytet Rzeszowski
Wydział Ekonomii
 e-mail: annam@ur.edu.pl

Przypisy

- 1) Mt 25, 14–30, Pismo Święte Starego i Nowego Testamentu, 1999, Księgarnia Świętego Wojciecha, Poznań.
- 2) Posiadanie określonych zasobów w świecie akademickim, takich jak np. prestiż, umożliwia otrzymywanie dalszych zasobów w postaci autorytetu, popularności, lecz również zasobów o charakterze materialnym – nagród, grantów i in. Sytuacja ta

powoduje dalsze bogacenie się tych, którzy już posiadają zasoby i którzy na skutek wzrostu prestiżu i popularności, zyskania większego autorytetu powodują relatywne ubożenie tych, którzy takich zasobów nie posiadają. Osoby należące do drugiej grupy są mniej dostrzegane, a zatem i mają mniejsze szanse na uzyskanie nagród różnej postaci. Stają się zatem „ubożsi”. Zjawisko to, opisane przez R.K. Mertona (1968, s. 56–63), nazwane zostało przez niego „efektem św. Mateusza”. Współcześnie jest ono odnoszone do innych aspektów życia, takich jak edukacja, dochody gospodarstw domowych, rozwój gospodarczy, a także do organizacji – zagadnienia kariery, wydajności pracowników czy rozwoju organizacji (Bothner i in., 2010, s. 82).

Bibliografia

- [1] Berger L.A., Berger D.R. (2004), *The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, & Promoting your Best People*, McGraw-Hill, New York.
- [2] Berger L.A., Berger D.R. (2011), *The Talent Management Handbook: Creating a Sustainable Competitive Advantage by Selecting, Developing, and Promoting the Best People*, McGraw-Hill, New York.
- [3] Boston Consulting Group (2010), *Creating People Advantage 2010. How Companies Can Adapt Their HR Practices for Volatile Times*, www.bcg.com, access date: 13.01.2016.
- [4] Bothner M.S., Haynes R., Lee W., Bishop Smith E. (2010), *When do Matthew Effect Occur?* „Journal of Mathematical Sociology”, Vol. 34, pp. 80–114.
- [5] Buckingham M., Vosburgh R.M. (2001), *The 21st Century Human Resources Function: It's the Talent, Stupid!* „Human Resource Planning”, No. 24(4), pp. 17–23.
- [6] Chelpa S. (2005), *Samorealizacja talentów – możliwości i ograniczenia intrapersonalne*, [w:] S. Borkowska (red.), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa, s. 28–36.
- [7] Chodorek M. (2013), *The Role of Talent Management in Creating Pro-developmental Outcomes of Positive Organisational Potential*, [in:] M.J. Stankiewicz (ed.), *Positive Management. Managing the Key Areas of Positive Organisational Potential for Company Success*, „Dom Organizatora”, Toruń, pp. 179–202.
- [8] Deloitte (2008), *It's 2008: Do You Know Where Your Talent Is? Why Acquisition and Retention Strategies Don't Work*, http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedKingdom/Local%20Assets/Documents/UK_Consulting_TalenMgtResearchReport.pdf, access date: 12.01.2016.
- [9] Eichinger R.W., Lombardo M.M. (2004), *The ROI on People – The 7 Vectors of Research*, Lominger Limited, Inc., Minneapolis.
- [10] Gagné F. (2000), *Understanding the Complex Choreography of Talent Development*, [in:] K.A. Heller, F.J. Mönks, R.J. Sternberg, R.F. Subotnik (eds.), *International Handbook of Giftedness and Talent*, Elsevier, Oxford, pp. 67–80.
- [11] Giza T. (2010), *Problemy samokształtowania się uczniów zdolnych*, [w:] W. Limont, J. Cieślukowska, J. Dreszer (red.), *Osobowościowe i środowiskowe uwarunkowania rozwoju ucznia zdolnego*, Tom II, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń, s. 39–52.
- [12] Glińska-Neweś A. (2010), *Pozytywny potencjał organizacji jako prorozwojowa architektura zasobów przedsiębiorstwa*, [w:] M.J. Stankiewicz (red.), *Pozytywny Potencjał Organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń, s. 37–52.
- [13] Haffer R. (2010), *Relacje pomiędzy komponentami modelu wewnątrzorganizacyjnych oddziaływań Pozytywnego Potencjału Organizacji*, [w:] M.J. Stankiewicz (red.), *Pozytywny Potencjał Organizacji. Wstęp do użytecznej teorii zarządzania*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń, s. 159–213.
- [14] Jarmuż S. (1998), *Zastosowanie modelu „Wielkiej Piątki” w doborze i ocenie personelu*, [w:] T. Witkowski (red.), *Nowoczesne metody doboru i oceny personelu*, Wydawnictwo PSB, Kraków, s. 158–177.
- [15] Kopeć J. (2015), *Kształtowanie strategii rozwoju talentów w organizacji*, [w:] A. Springer (red.), *Talent jako czynnik sukcesu organizacji*, Wydawnictwo WSB w Poznaniu, Poznań, s. 63–74.
- [16] Limont W. (1994), *Synektyka a zdolności twórcze*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 1994.
- [17] Lipiec J. (1997), *Wolność i podmiotowość człowieka*, FALL, Kraków.
- [18] Merton R.K. (1968), *The Matthew Effect in Science*, „Science”, Vol. 159, pp. 56–63.
- [19] Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B. (2001), *The War for Talent*, Harvard Business School Press, Boston.
- [20] Miś A. (2008), *Charakterystyka procesów rozwojowych pracowników utalentowanych*, [w:] A. Pochtowski (red.), *Zarządzanie talentami w organizacji*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków.
- [21] Peterson Ch.M., Seligman M. (2003), *Positive Organizational Studies: Lessons from Positive Psychology*, [in:] K.S. Cameron, J.E. Dutton, R.E. Quinn (eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, pp. 14–27.
- [22] PricewaterhouseCoopers (2012), *Delivering Results Growth and Value in a Volatile World. 15th Annual Global CEO Survey 2012*, <http://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/pdf/15th-global-pwc-ceo-survey.pdf>, access date: 13.01.2016.
- [23] Remillard B. (2012), *Seven Ways to Motivate Top Talent in De-Motivating Times*, <http://chiefexecutive.net/seven-ways-to-motivate-toptalent-in-de-motivating-times>, access date: 09.05.2016.
- [24] Sękowski A., Jurko M. (2010), *Wybitne zdolności jako wymiar psychologiczny i pedagogiczny*, [w:] W. Limont, J. Dreszer, J. Cieślukowska (red.), *Osobowościowe i środowiskowe uwarunkowania rozwoju ucznia zdolnego*, Tom I, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń, s. 11–31.
- [25] *Słownik wyrazów obcych* (1995), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [26] Stahl G.K., Mäkelä K., Zander L., Maznevski M.L. (2010), *A Look at the Bright Side of Multicultural Team Diversity*, „Scandinavian Journal of Management”, No. 26, pp. 439–447.
- [27] Szewczuk W. (red.), (1985), *Słownik psychologiczny*, Wiedza Powszechna, Warszawa.
- [28] Tsay Ch.-J., Banaji M.R. (2011), *Naturals and Strivers: Preferences and Beliefs about Sources of Achievement*, „Journal of Experimental Social Psychology”, No. 47, pp. 460–465.
- [29] Żurkowska G. (2013), *Demokracja radykalna*, „Sofija”, Nr 13, s. 51–64.



Talent as a Part of Positive Organizational Potential

Summary

Today, talent is seen as a factor which enables the organization to achieve success in an unpredictable and complex environment. Therefore, it is of particular interest to managers.

Its superiority results from specific and outstanding features, generated from positive results on the individual level, as well as the team and organizational level. Simultaneously, the characteristics of talent cause its activity to be associated with negative implications, reflected particularly on the group level – in its relations with other group members. Thus, it is necessary to create certain conditions – positive phenomena that allow the use of high potential of talent.

This article attempts to highlight the significance of talented employees in the organization, taking into account the

positive aspect of the same individual's activities. This approach is supplementary to the up-to-date considerations in management sciences, where their area is enriched with positive elements.

The considerations which determine the individual's prominence were related to the characteristics of its talent. Conditions, concerning the factors particularly important for the talented individuals, which enable the creation of their positive behavior, have been identified. On the basis of the observations it has been concluded that the basic prerequisite in achieving the talented individuals activity benefits, becomes the shaping of the organizational culture, which fosters continuous education, development and favorable organizational atmosphere, ensuring the individual's well-being.

Keywords

Positive Organizational Potential, talent, talent management
