

Sylwia Koper (<https://orcid.org/0000-0003-1262-0672>)

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

O pojęciu talentu w ekonomii i jego promocji na przykładzie przedstawicieli generacji Y

I

Globalizacja w gospodarce stała się już kilka dziesięcioleci temu jednym z ważniejszych jeśli nie dominującym stymulatorem procesów składających się na tak zwaną wielokulturowość. Pokolenie ludzi, którzy od niedawna zdobywają doświadczenie zawodowe w różnego rodzaju przedsiębiorstwach albo wkraczają dopiero w wiek twórczy i szukają odpowiadających im organizacji, nazywane m.in. generacją Y, jest swego rodzaju produktem wielokulturowości, jej przedstawiciele wyrastali bowiem w okresie, kiedy rządy wielu państw nie szczędziły sił i środków na stworzenie atmosfery sprzyjającej akceptowaniu inności i obcości. Dotyczy to spostrzeżenie głównie krajów Europy zachodniej, w których komunikacja interkulturowa urosła w pewnym okresie do jednego z najważniejszych przedmiotów nauczania na wszystkich poziomach edukacyjnego wtajemniczenia. Obserwowany od kilku lat kryzys migracyjny stał się zaczątkiem kryzysu tolerancji jako kompleksu postaw warunkujących zaistnienie systemu społecznego opartego o zgodne współistnienie przedstawicieli różnych kultur. J. Królikowska zdaje się dostrzegać w idei społeczeństwa wielokulturowego utopijny wymiar skrywający się za parawanem pięknych haseł, głoszonych powszechnie w pierwszym okresie jej urzeczywistniania. „Codzienna, zainicjowana globalną wymianą gospodarczą wielokulturowa współpraca, miała chronić upragniony pokój na świecie. Współpraca ekonomiczna wsparta zrozumieniem czyjejs odmienności miała wypełniać życie społeczeństwa na wszystkich poziomach i skłaniać jednostki i grupy do przyjęcia praktyki stałego zapoznawania się z najbliższą reprezentacją tego, co jest inne. [...] Miała ona być jedną z głównych wartości nowych czasów, które każdemu pozwalają wielokrotnie w życiu coś wybierać, zmieniać, odrzucać i przyjmować. Jednak własna emancypacja kulturowa to przywilej okupiony tolerancją na podobne postępowanie innych”¹. Niektóre z wartości wskazanych przez J. Królikowską stały się wyznacznikami pokolenia Y i decydują o jego charakterze jako na swój sposób skonsolidowanej wspólnoty: łatwość odnajdywania się w warunkach niespotykanej wcześniej zmienności, mobilność,

¹ J. Królikowska, *Wprowadzenie. Obietnice wielokulturowości – nadzieje i złudzenia*, [w:] *(Złudne) obietnice wielokulturowości*. Redakcja naukowa J. Królikowska, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2012, s. 12–13.

brak lęku przed innością, chęć poznawania tego, co obce, świadomość konieczności przyswajania sobie języków innych narodów, a także niechęć do eksponowania swoich przekonań politycznych czy swojej przynależności konfesyjnej. W zgodnej opinii naukowców z całego świata to właśnie członkowie generacji Y, nazywani też milenialsami, decydują, i zapewne długo jeszcze będą decydować o obrazie „ich tysiąclecia”, a przynajmniej o obrazie pierwszej połowy pierwszego stulecia nowego milenium. Dorastali w warunkach gospodarki wolnorynkowej, a także w dobie rozwoju różnych nowoczesnych technologii. Nie musieli, jak ich rodzice, podejmować dramatycznych często wyborów politycznych, doświadczali wielu dobrodziejstw przyspieszonego rozwoju cywilizacyjnego, który można by zapewne potraktować jako brakujące w ich życiorysach przeżycie pokoleniowe. Współcześnie generacja ta wkacza właśnie na rynek pracy, a w ciągu najbliższych lat także stanie się wręcz jego siłą napędową. Specyficzne potrzeby, cechy, wartości i oczekiwania przedstawicieli nowej generacji wymagają zmiany w ogólnym podejściu do jej przedstawicieli jako do zwykłych pracowników, i stosowania sposobów zarządzania odmiennych od tradycyjnych metod kierowania ludźmi. Poznanie i dokładne zrozumienie podejścia reprezentantów generacji Y do pracy zawodowej mogą umożliwić organizacjom konstruowanie atrakcyjnych ofert motywacyjnych zatrudnienia i budowanie zaangażowania wszystkich młodych pracowników.

Podobnie jak wielu innych uczonych, U. Rademacher i U. Weber podkreślają więc konieczność systematycznie prowadzonego rozpoznawania i perspektywicznego wykorzystywania w praktyce biznesowej współczesnych organizacji najbardziej uzdolnionych młodych ludzi – liderów intelektu, talentów przywódczych, organizacyjnych, wybitnych jednostek, które potrafiły wykorzystać nieograniczony wręcz obecnie dostęp do informacji dla rozwoju swojego potencjału intelektualnego i zdobycia wiedzy niezbędnej do profesjonalnego i efektywnego posługiwania się produktami najnowszych technologii; odnosząc się do realiów Republiki Federalnej Niemiec piszą: „Rewolucja cyfrowa, brak wykwalifikowanej siły roboczej, wielka różnorodność panująca nie tylko w pionach kierowniczych przedsiębiorstw: wszyscy pracobiorcy, czy to małe i średnie firmy, czy wielkie korporacje, organizacje pozarządowe czy instytucje państwowe, stoją obecnie przed wielkimi wyzwaniami organizacyjnymi. By sprostać problemom wynikającym z szalenie szybko zmieniającego się świata pracy, koniecznym jest sprawne i dalekowzroczne zarządzanie talentami. Umiejętność przyciągania ludzi szczególnie uzdolnionych, właściwego wykorzystania ich zdolności w firmie, zapewnienie im rozwoju i zatrzymanie w przedsiębiorstwie, jest podstawowym warunkiem jego ekspansji także w przyszłości, warunkiem wprowadzania na rynek innowacyjnych produktów i usług”². Jak jednak rozpoznać w tłumie owe talenty i jak pozyskać je do wspólnej realizacji celów organizacji? Przyjęło się etykietowanie przedstawicieli poszczególnych pokoleń, nadawanie im cech – rzekomo charakterystycznych dla wszystkich albo przynajmniej większości członków danej grupy wiekowej. Katalog tego rodzaju właściwości przypisywanych

² U. Rademacher; U. Weber, *Mentoring im Talent Management. Win-win-Programme für Mitarbeiter und Unternehmen*, Springer Gabler, Wiesbaden 2017, s. VII.

powszechnie reprezentantom generacji Y, czyli popularnym Igrekom, sporządziła R. Gut: „Rozwój osobisty jest dla nich bardzo ważny. Lubią pracować z wysokim zaangażowaniem, ale głównie wtedy, gdy robią to, co lubią. Pracują lojalnie, z wysokim zaangażowaniem dla szefa, od którego mogą się uczyć, który ich szanuje, zna ich potrzeby oraz ‘nadaża; razem z nimi za dynamiczną rzeczywistością i technologiami. W kontaktach z Igrekami warto być prawdziwym, naturalnym, transparentnym. Wystawiają często na próbę nasze ‘stare’ sprawdzone schematy działania. Łatwo stracić ich lojalność, gdy przestajemy budzić ich ciekawość. Są lojalni wobec siebie”³. Nie jest to, jak wynika z powyższego zestawienia cech osobowych, wspólnota ludzi, którymi łatwo sterować, których łatwo zachęcić do współpracy: brak polaryzacji wśród jej przedstawicieli, ich wewnętrzna lojalność, o której pisze R. Gut, stygmatyzowanie ich przez starszych jako dziwaków przywiązanych do ekranów smartfonów i tabletów, to wszystko wpływa pozytywnie na wewnętrzną spójność generacji Y, która czyni ją odporną na ewentualne próby prowadzenia wobec niej manipulacji i skłócania jej członków. Wszystkie te czynniki sprawiają, iż mamy do czynienia z generacją silnych, pewnych siebie ludzi, przekonanych o wyższości wiedzy nad światem rzeczy materialnych, i z tego przekonania generujących swój osobiwy – w rozumieniu reprezentantów starszych generacji – stosunek do otaczającej ich rzeczywistości. Nie bez znaczenia dla odbioru społecznego milenialsów jest fakt, iż nie brak wśród nich osób obdarzonych szczególnymi zdolnościami, osób nazywanych potocznie talentami. „Gospodarowanie” nimi jest jednym z największych wyzwań, jakie stoją przed współczesnymi przedsiębiorstwami.

II

Rezultatem dobrze przygotowanego i profesjonalnie wdrożonego procesu zarządzania wyjątkowymi pracownikami może być ukształtowanie takiego kapitału ludzkiego, który stanie się zabezpieczeniem przyszłości organizacji. Stąd też walka o talenty nabiera wymiaru strategicznego, stając się nie tylko dodatkowym, ale także koniecznym elementem strategii każdej organizacji. Najdoskonalsi pracownicy budują sukces oraz wizerunek firmy, wpływają na jakość świadczonych usług, na uzyskanie przewagi konkurencyjnej, a ostatecznie na zyski całego przedsiębiorstwa; jego sukces budują bowiem pracujący w nim ludzie. Największą zasługę w jego rozwoju przypisuje się tzw. talentom. Pozyskanie utalentowanych pracowników może nastąpić w drodze rekrutacji, w wyniku której w danej firmie zatrudnia się młodych, zdolnych ludzi, absolwentów atrakcyjnych kierunków studiów prowadzonych na renomowanych uczelniach, inteligentnych i dynamicznych, charakteryzujących się olbrzymim potencjałem intelektualnym. Inny sposób to pozyskanie wybijających się jednostek z własnych zasobów poprzez wyłonienie utalentowanych pracowników podczas

³ R. Gut, *Talent organizacyjny – identyfikacja i rozwój*, [w:] K. Popieluch (red. merytoryczna), *HR business partner. Rola, filary, perspektywy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2018, s. 165.

tw. przeglądu kadr i procesu ewaluacji; kolejny sposób na wzmocnienie własnych szeregów to przejmowanie uznanych już w branży fachowców – strategów i specjalistów. Organizacja musi stworzyć warunki sprzyjające rozwojowi pracowników oraz udzielać im wsparcia we wszystkich sferach ich aktywności i zapewniać im warunki nieskrępowanego rozwoju. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa pracownik, który systematycznie rozwija swoje talenty i umiejętności, jest bardzo skutecznym i wnosi do niego wartość dodatnią. Rozwój uzależniony jest jednak od właściwego zarządzania: troska o podwładnych, systemy stażów i szkoleń, kreowanie możliwości do zdobywania nowych umiejętności i doświadczeń – oto przesłanki sukcesu, nie tylko finansowego, lecz przede wszystkim skutecznego budowania wizerunku pracodawcy. Profesjonalnie działający i dysponujący bogatą wiedzą fachową menedżer będzie wywoływał w swoim zespole entuzjazm, a firma dbająca o swoich pracowników będzie się cieszyć wielką renomą i przyciągać jednostki ambitne i utalentowane. Droga do sukcesu organizacji jest jednak zazwyczaj długa i złożona. Gwarantuje go w dużej mierze właściwy dobór utalentowanych pracowników i wybitne wyniki ich pracy; na to jednak składa się trud całego szeregu osób, które będą wspomagać talenty w ich codziennych zmaganiach w pokonywaniu problemów i rozwiązywaniu zadań zawodowych.

Wyszukiwanie, pozyskiwanie i utrzymanie w firmie talentów staje się jednym z największych wyzwań współczesnych czasów, ponieważ niż demograficzny już od kilku dziesięcioleci determinuje rozwój gospodarczy i społeczny krajów najwyżej rozwiniętych, w tym również Republiki Federalnej Niemiec. „Jego następstwem będzie w obszarze ekonomii i polityki znaczący spadek liczby osób czynnych zawodowo. W Niemczech ten negatywny trend utrzymuje się od lat: tylko w okresie od 2000 do 2010 roku liczba zatrudnionych w Niemczech zmniejszyła się o dwa miliony, a trend ten – mimo dopływu migrantów – ma tendencję wzrostową. Rezultatem tego rozwoju jest zachwianie równowagi między liczbą podatników a liczbą osób pobierających różnego rodzaju świadczenia finansowe. Innym negatywnym skutkiem przemian demograficznych jest to, że nie można ich powstrzymać bądź odwrócić tylko poprzez interwencję w obszarze nazywanym światem pracy. Działania naprawcze muszą obejmować także takie dziedziny, jak praca, ochrona zdrowia, oświata i gospodarka, co zakłada konieczność kompleksowego podejścia do problemu.”⁴ Autor tych zatrważających słów, M.L. Rodeck, jest zdania, iż jedyną drogą do odwrócenia negatywnych trendów i powstrzymania powszechnego kryzysu ekonomicznego wynikającego z deficytu w obrębie zasobów ludzkich, jest przewartościowanie roli i funkcji przedsiębiorstw i nadanie im charakteru zbiorowości twórczych jednostek. Cel ten może być osiągnięty, zdaniem niemieckiego ekonomisty, jedynie poprzez optymalne wykorzystanie potencjału tkwiącego w talentach pracowniczych należących do generacji Y. By stało się to faktem, trzeba owe tak bardzo pożądane społecznie talenty wyszukać, rozpoznać i odpowiednio nimi zarządzać.

⁴ M.L. Rodeck, *Der Wertewandel in der Arbeitswelt durch die Generation Y*, Diplomica Verlag, Hamburg 2015, s. 12.

III

Spróbujmy więc podjąć próbę ustalenia zakresu nazwy „talent” i przybliżenia niektórych z jej desygnatów, nie tylko zresztą w kontekstach, jakie stały się jej udziałem w naukach ekonomicznych. Etymologia tego słowa wskazuje na jego obecność w kulturze śródziemnomorskiej liczoną już w kilku tysiącach lat. Termin „talent” pochodzi bowiem od łacińskiego słowa *talentum* bądź greckiego *tánton* i oznacza dawną jednostkę masy lub środek płatniczy. Współczesne znaczenie tego pojęcia, rozpowszechnione głównie w krajach chrześcijańskich, ma swoje źródło m.in. w znanej z Nowego Testamentu historii o talentach jako pieniądzech pewnego bogacza przekazanych jego trzem sługom. Przypowieść zamieszczona w Ewangelii według św. Mateusza⁵ opisuje owe talenty jako dobra powierzone mniej lub bardziej przedsiębiorczym osobom w celu ich pomnożenia; w przenośnym sensie chodzi o zdolności, dane człowiekowi przez Boga, a w szerszym ujęciu – o umiejętności ich praktycznego wykorzystania. Kontekst owego daru bądź depozytu mierzonego w talentach wskazuje przede wszystkim na możliwości jego ekonomicznego wykorzystania poprzez właściwe sposoby inwestowania. Autorzy *Praktycznego Słownika Biblijnego* podkreślają międzynarodowy wymiar talentu jako jednostki miary: „W czasach nowotestamentowych [...] jednostki pieniężne określano według wagi metalu szlachetnego. Hebrajskie miary i wagi w Piśmie Świętym nie są przekazane w sposób jednolity. Dlatego biblijne jednostki metryczne obliczone są według wartości babilońskiej: talent 60600,0 g; mina 1010,0 g, szekel 16,8 g.”⁶ Talent znacznie przewyższał pozostałe miary, nieprzypadkowo więc stał się synonimem cech decydujących o niepospolitości charakteru danej jednostki ludzkiej. W kulturze antycznej wyróżnić można dwie wielkie grupy talentów jako jednostek miar i wagi – złoty i srebrny, dzielące się ponadto na szereg podgrup⁷. Tego rodzaju klasyfikacja talentów występuje do dzisiaj w języku potocznym: mówimy więc o „wielkim”, „rzadkim”, „wyjątkowym”, „niespotykanym”, „niepospolitym”, ale także o „niewykorzystanym”, „zaprzepaszczonym” i „zmarnowanym” talencie.

Z perspektywy ekonomicznej talentom jako określonym cechom jednostek ludzkich często przypisuje się generowanie właściwości, które pozwalają ich posiadaczom wykonać daną pracę lepiej od innych osób, mocniej się w nią angażować, i być gotowym do poświęceń niezbędnych do skutecznej realizacji czynności zawodowych. Zakłada się, iż jednostki obdarzone tego rodzaju szczególnymi cechami wykazują zdolności do podejmowania efektywnych decyzji, mających na celu zapewnienie danej organizacji wszechstronnego rozwoju⁸. Zakres semantyczny tego terminu

⁵ Por. *Ewangelia według św. Mateusza*, 25,14–30, [w:] *Pismo Święte Starego i Nowego Testamentu*. Wydawnictwo Pallotinum, Poznań 2002, s. 1173–1174.

⁶ A. Grabner-Haider (red.), *Praktyczny Słownik Biblijny*. Instytut Wydawniczy Pax, Warszawa 1999, szp. 951.

⁷ Por. *Mała Encyklopedia Kultury Antycznej A–Z*. Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1990, s. 723.

⁸ Por. P. Bethke-Langenegger, *Talent Management: A multilevel analysis in a multiactor context*, from Oberriet SG and Regensdorf ZH, Switzerland 2013, s. 6.

jest więc bardzo pojemny, i obejmuje szereg cech psychofizycznych, kompetencji operacyjnych, naturalnych predyspozycji i wyuczonych umiejętności. Dostrzeżenie i właściwe wykorzystanie tego rodzaju zdolności i umiejętności zawodowych u pracobiorców jest kluczem do sukcesu osób zarządzających jednostkami gospodarczymi. Warunkiem profesjonalnego odczytania całego kompleksu atrybutów sytuujących danego człowieka wśród osób „utalentowanych” jest znajomość kryteriów, wedle których dana cecha bądź zespół cech kwalifikowany jest jako przesłankę do osiągnięcia sukcesu zawodowego. Czym więc jest ów zagadkowy „talent”?

Przedstawiciele różnych dziedzin i dyscyplin naukowych podejmowali i podejmują próby sformułowania własnej definicji terminu talent. Niemal każdą z nich – po wnikliwej analizie – można właściwie uznać za trafną, tj. rzetelnie skonstruowaną, zwykle w oparciu o nośne argumenty charakterystyczne dla danej nauki. Ich retoryczny i rzeczowy wymiar pozwala często na podjęcie interdyscyplinarnego dyskursu, czyli umieszczenie ich w przestrzeni wiedzy publicznej umożliwiającej weryfikację bądź falsyfikację poszczególnych tez i hipotez. Wszelkie propozycje zdefiniowania pojęcia talentu traktować należy jednak jako zmaganie się z materią niejednoznaczną, ulotną i osadzoną w świecie wirtualnych wyobrażeń o przyrodzonych i nabytych walorach jednostek ludzkich. Nie ma wprawdzie definicji uniwersalnej, ale nawet te, które odnaleźć można w popularnych słownikach i leksykonach, zawierają szereg celnych uwag i spostrzeżeń, i mogą być przedmiotem refleksji naukowej.

Przyjrzyjmy się niektórym próbom przybliżenia pola semantycznego słowa „talent”. W literaturze przedmiotu można zaobserwować różnorakie jego ujęcia, ale łatwo zauważyć, iż terminowi temu najczęściej przypisuje się dwa znaczenia (co, oczywiście, nie wyczerpuje całego katalogu treści związanych z tym pojęciem). W pierwszym, najbardziej rozpowszechnionym rozumieniu, talent traktowany jest jako zbiór cech czy też spotęgowane uzdolnienia, w jakie wyposażona jest dana osoba. Jednym z badaczy reprezentujących taki punkt widzenia jest autor popularnych kompendiów W. Kopaliński, który definiuje talent jako wybitne uzdolnienia specjalne, pozwalające człowiekowi na realizację określonych poczynań twórczych bądź też odtwórczych⁹. S. Chełpa doprecyzowuje tę ogólną definicję poprzez stwierdzenie, że owe uzdolnienia mogą być „ukierunkowane jednorodnie, wysoce specjalistycznie, dotyczyć tylko jednej dziedziny (inaczej – monouzdolnienia), albo obejmować wiele różnych dziedzin życia i wiedzy (czyli multiuzdolnienia)”¹⁰.

W drugim, równie popularnym, spersonifikowanym znaczeniu, talent jest utożsamiany z konkretnym człowiekiem obdarzonym różnymi, spotęgowanymi uzdolnieniami, na które często składa się wiele elementów. Taki sposób rozumienia talentu zaprezentowany został na przykład w raporcie Conference Board, w którym rzeczony talent to każda osoba, która może w mniej lub bardziej znaczący sposób wpłynąć

⁹ Por. W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i wyrazów obcojęzycznych*, Wiedza Powszechna, Warszawa 1989, s. 99–100.

¹⁰ S. Chełpa, *Samorealizacja talentów – możliwości o ograniczenia intrapersonalne*, [w:] *Zarządzanie talentami*, pod red. S. Borkowskiej, IPiSS, Warszawa 2005, s. 28.

na aktualne, a także przyszłe osiągnięcia swojej organizacji¹¹. W ujęciu takim talent to jednostka wybijająca się spośród innych, ponadprzeciętna, potrafiąca sprostać wyzwaniom, jakim nie byłiby w stanie podołać inni, a więc osoba wybitna. Podstawowy warunek praktycznego wykorzystania jej uzdolnień to – po wcześniejszym ich rozpoznaniu – przydział odpowiednich zadań przez podmiot zarządzający.

Rzadko się zdarza, by jakiś termin był niemal identycznie definiowany zarówno w języku nauki, jak i języku potocznym; słowo „talent” należy niewątpliwie do tego rodzaju uniwersalnych i powszechnie zrozumiałych pojęć. Każdy, zapewne, dorosły użytkownik języka polskiego potrafiłby na swój sposób zdefiniować je i dokonać wstępnej typologii talentów. Wpływ na ten stan rzeczy mają m.in. cieszące się wielką oglądalnością programy telewizyjne, których zadaniem jest wyszukiwanie niezwykle uzdolnionych ludzi. W pierwszej grupie takich programów mieszczą się różnorodne konkursy prezentujące kandydatów na „gwiazdy” w konkretnych dziedzinach, takich jak taniec, śpiew, sztuka kulinarna; w drugiej natomiast poszukuje się szczególnie uzdolnionych osób z różnych dziedzin (np. w audycji *Mam talent*). Upowszechnienie mitu o drzemiącym w każdym z nas talencie może mieć pozytywne konsekwencje społeczne, może wpływać na wzrost zachowań asertywnych, ale może też prowadzić do nasilania się niechęci albo agresji werbalnej wobec osób uznawanych przez „talenty” za „beztalencia”¹². Przywołajmy w tym miejscu jeszcze raz „słownikowe” znaczenie owego niezwykle pojemnego terminu: przez „talent” powszechnie rozumie się niecodzienne, wybitne zdolności w określonej dziedzinie; jako „talent” określany jest zazwyczaj człowiek szczególnie uzdolniony, obdarzony wybitnymi zdolnościami twórczymi, który swoimi działaniami i osiągnięciami może wywoływać zachwyt ale i zawiść ze strony innych członków danej społeczności¹³. Reasumując: talent to szczególna i ponadprzeciętna umiejętność, którą każdy człowiek posiada w jakiejś dziedzinie, często nawet nie uświadamiając sobie tego; nośnik tej niezwyklej umiejętności też nazywany jest talentem.

W języku ekonomii mianem „talentu” określany jest pracownik, który zarówno w sposób szczególny wpływa na wzrost wartości firmy, jak też wyróżnia się wyższym niż przeciętny w danej organizacji potencjałem do późniejszego rozwoju; uwaga ta odnosi się także do problematyki właściwego sprawowania wyższych funkcji menedżerskich¹⁴. Wśród praktyków, jak twierdzi A. Pocztowski, nie ma jednakże konsensusu co do znaczenia pojęcia „talent”. Wśród prób zdefiniowania terminu „pracownik utalentowany” przeważają te, które kładą akcent na problem efektywności; skuteczność działań w obrębie zleconego zadania zawodowego zdaje się być

¹¹ Por. *Zarządzanie talentami: wyzwania, trendy, przykłady rozwiązania*, Raport badawczy The Conference Board, 2008, s. 8.

¹² O napięciach między przedstawicielami różnych pokoleń i osobami o różnym stopniu uzdolnienia zob. Ch. Espinoza, M. Ukleja, *Zarządzanie milenialsami*, PWN, Warszawa 2018, s. 43.

¹³ Por. I. Koładkiewicz, *Co decyduje o sukcesie? Doświadczenia menedżerów – założycieli przedsiębiorstw – liderów?*, [w:] *Zarządzanie talentami*, pod red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2004, s. 87–89.

¹⁴ Por. K. Głowacka-Stewart, M. Majcherczyk, *Zarządzanie talentami: Wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań*, Raport Badawczy E-0011–06-RR, The Conference Board, 2006, s. 37–42.

tutaj zasadniczym kryterium zaliczania do tej grupy zatrudnionych, która uważana jest za niezbędną do sukcesywnego rozwoju przedsiębiorstwa. W analizowanych przez Pocztowskiego wypowiedziach pojawiają się również takie, których autorzy pomijają kategorię talentu jako zindywidualizowanego i „nadprzyrodzonego daru”, bądź utożsamiają ją z umiejętnościami nabywanymi w trakcie edukacji i stażu pracowniczego. Podkreślają oni zarówno gruntowne teoretyczne przygotowanie do wykonywania danych czynności zawodowych, jak i długą praktykę zawodową: mamy tu do czynienia z postrzeganiem talentu jako osoby wysoko wykwalifikowanej, o szczególnie bogatym doświadczeniu związanym z praktyką zawodową¹⁵.

Ciekawe spostrzeżenia zawiera psychologizująca koncepcja R. DiGeorgio, który definiuje pojęcie „talent” jako sposób myślenia, a także odczuwania i zachowania. Według jego teorii każdy człowiek może przejawiać cechy kwalifikujące go do zaistnienia w globalnej wiosce talentów. Tworzą one pewien zbiór, dostępny mentalnie danej jednostce, który powstać może w sposób naturalny lub też poprzez rozwój, rozumiany przez DiGeorgio jako ciągłe doskonalenie rozpoznanej w sobie sprawności bądź umiejętności. Warunkiem osiągnięcia maksymalnej efektywności jest zarówno możliwie wczesna identyfikacja potencjalnego talentu, jak też silna koncentracja na nim, by można było głównie za jego pomocą realizować najważniejsze cele, jakie stawiane są przed jednostką, albo jakie wybiera ona sama¹⁶.

Bliska omówionej powyżej „słownikowej” definicji talentu jest koncepcja P. Cheese’a, wedle której mianem talentu można określić każdą osobę prezentującą niecodzienne umiejętności, a także dysponującą uważanymi za rzadkie predyspozycjami do wykonywania konkretnych zadań¹⁷. Cheese nie sili się na sporządzenie szczegółowego katalogu owych „predyspozycji”, pozostawiając w gestii czytelnika ich doprecyzowanie. Swego rodzaju uzupełnienie i kompensację sygnalizowanego tu deficytu stanowi wywód A. Piljuga, według którego osoby utalentowane – poza niewątpliwymi zdolnościami odróżniającymi je pozytywnie od reszty – cechują się również zapałem do zdobywania wiedzy wykraczającej poza aktualne potrzeby związane z wykonywaniem zawodu oraz gotowością do podejmowania wyzwań. Dotychczasowe rozważania na temat rozumienia talentu Piljug wzbogaca więc o kategorię ambicji, która nakazuje jednostce wykazać się przed innymi uczestnikami procesów społecznych sukcesami w określonej dziedzinie¹⁸.

Pojmowanie istoty talentów pracowniczych w nauce polskiej nie różni się zasadniczo od przywołanych wyżej teorii naukowców zagranicznych. B. Mikuła na przykład twierdzi, że talenty to szczególnie uzdolnieni pracownicy, którzy posiadają wyjątkowe umiejętności, jak również bardzo wysoki potencjał rozwojowy, i którzy

¹⁵ A. Pocztowski, *Zarządzanie talentami w organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008, s. 45.

¹⁶ R. DiGeorgio, *Winning with your strengths: an interview with Ken Tucker of the Galop Organization*, „Journal of Change Management”, nr 4(1)/2004, s. 75–81.

¹⁷ Zob. P. Cheese, *Talent: A critical issue facing*, „The British Journal of Administrative Management”, no. 2/2008, s. 17–19.

¹⁸ Zob. A. Piljug, *Talent Management*, Fachhochschule Frankfurt am Main – University of Applied Sciences, Frankfurt am Main 2011, s. 4.

przyjmują postawę zaangażowania w swoim miejscu pracy. Często osoby takie posiadają dodatkowo wybitne osiągnięcia, będące zapewne funkcją ich niezwykłych walorów¹⁹. Inaczej natomiast definiują talent A. Kaczmarska oraz Ł. Sienkiewicz, którzy są zdania, że pracownicy utalentowani to osoby, które posiadają kluczowe umiejętności, zdolności czy też „dar” (tej kategorii autorzy jednak nie definiują)²⁰. Inni badacze podkreślają intelektualną przewagę wybranych jednostek nad resztą populacji; do wymienionych tutaj pozytywnych cech dodają więc, iż talenty to osoby o wręcz nieprzeciętnej inteligencji, która nadaje im status ludzi wyjątkowych, wyróżniających się w środowisku zawodowym. Ich pomysły, a także wiedza i umiejętności, zapewniające im w zespołach pracowniczych status ekspertów i profesjonalistów, gwarantują zazwyczaj wytworzenie nieproporcjonalnie dużej wartości z wszelkich zasobów udostępnionych im przez daną firmę²¹. Poszczególne eksplikacje pojęcia talentu pracowniczego wykazują liczne podobieństwa merytoryczne; różnice biorą się zwykle z zastosowania innego słownictwa, nie mają więc charakteru merytorycznego, lecz raczej jedynie stylistyczny. Autorami interesującej typologii talentów są A. Ritz i N. Thom, którzy twierdzą, że „z perspektywy naukowej w ramach popularnego rozumienia tego terminu wyróżnić można cztery idealne typy talentów:

- egalitarne rozumienie talentu
- zhierarchizowane rozumienie talentu
- zorientowane na potencjał rozumienie talentu
- zorientowane na posiadane kwalifikacje rozumienie talentu.

W przeciwieństwie do pierwszego typu pozostałe trzy określane są jako formy ekskluzywnego rozumienia talentu, ponieważ nie odnoszą się do całości personelu danej firmy. Podejmując analizę systemów zarządzania talentami należy dowiedzieć się, jakie rozumienie talentu preferuje dane przedsiębiorstwo. Zależnie od sposobu ujmowania talentu można sformułować następnie konkretne wnioski, które pozwolą na opracowanie strategii rozwoju organizacji i jej personelu²².

Z omówionych pokrótce kilkunastu definicji talentu pracowniczego wyłania się zespół cech, które stanowią rodzaj wytycznych służących do kompleksowego opisu sylwetki tego rodzaju wybitnej osoby ukierunkowanej zarówno na osiągnięcie sukcesu zespołowego jak i indywidualnego. Uwzględniając różne interpretacje wynikające – przynajmniej częściowo – ze stosowanej terminologii, stwierdzić można, że talent to jednostka ludzka posiadająca bardzo dużą wiedzę i umiejętności, pozwalające na wykonywanie zleconych zadań profesjonalnie i terminowo, osoba o ponadprzeciętnych zdolnościach, osoba kreatywna, przedsiębiorcza, dążąca do własnego rozwoju, dbająca o osobisty wizerunek, a także silnie zaangażowana w wykonywaną przez nią pracę, która przekłada się na wysoki poziom satysfakcji klientów organizacji. Jako

¹⁹ Por. B. Mikula, *Organizacje oparte na wiedzy*, Wyd. AE, Kraków 2006, s. 172.

²⁰ Por. A. Kaczmarska, Ł. Sienkiewicz, *Identyfikacja i pomiar talentu w organizacji*, IPiSS, Warszawa 2005, s. 53.

²¹ Por. M. Morawski, B. Mikula, *Zarządzanie talentami. Podstawowe procesy i wytyczne tworzenia systemu*, PliSS, Warszawa 2015, s. 76–79.

²² A. Ritz; N. Thom (Hrsg.), *Talent Management. Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten*, Springer Gabler, Wiesbaden 2018, s. 9.

pracownik znacząco oddziałuje na aktualne funkcjonowanie i rozwój organizacji, zarówno realizując ustalone cele, jak również osiągając ponadprzeciętne wyniki, przy równoczesnej trosce o własny rozwój. Każdy taki talent przyczynia się do utworzenia i wzrostu wartości organizacji, jak też do osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej, szczególnie wtedy, gdy jego działalności dla pracodawcy towarzyszy autentyczne zaangażowanie. Taka interpretacja talentu akcentuje zarówno aktualne osiągnięcia, jak również i potencjał pracownika. Utrata bądź też nieobecność talentu w zespole znacząco spowalnia dalszy rozwój przedsiębiorstwa, głównie ze względu na jego nieproporcjonalnie duży wpływ na bieżące oraz przyszłe wyniki organizacji²³. By zatrzymać w firmie osoby uchodzące za talenty pracownicze, by nie utracić ich bezpowrotnie, szczególnie na rzecz konkurencji, konieczne jest właściwe zarządzanie ich zasobami, jakie zapewnić może stworzenie mechanizmów umożliwiających optymalne wykorzystanie ich intelektu, wiedzy i umiejętności, a także instrumentów ich doskonalenia, promowania i nagradzania.

Rozpatrując omawiane tutaj pojęcie wybitnej osoby wykonującej określone zadania zawodowe, trzeba zwrócić uwagę na to, że właśnie w kontekście zarządzania zasobami ludzkimi każdy talent interpretować należy nie tylko jako jednostkę wyróżniającą się ponadprzeciętnymi umiejętnościami, lecz przede wszystkim jako pracownika, który poprzez aktywność, zaangażowanie, a także własny rozwój przyczynia się w bardzo dużym stopniu do sukcesu organizacji. Odpowiedni system kierowania pracą takiej osoby ma wyzwolić w niej zaangażowanie i kreatywność, wzbudzić w niej chęć do podejmowania działań wykraczających znacząco ponad tak zwaną przeciętność. Chodzi więc o stworzenie jej warunków do rozwoju postaw twórczych, do optymalizacji narzędzi, jakie oddaje do dyspozycji swojej organizacji: inteligencji, wiedzy, zdolności i umiejętności. Jednostka nazywana tutaj talentem musi być jednak traktowana jako integralna część zespołu pracowniczego, nie zaś jako osoba usytuowana poza nim – to właśnie w taki sposób rozumiany talent staje się jednym z ważniejszych przedmiotów zarządzania talentami.

Obok pojęcia „talent” dużą popularnością cieszy się w literaturze naukowej termin „pracownik wiedzy” (*knowledge worker*). Stosuje się go zazwyczaj w odniesieniu do osób, które zdobyły solidne wykształcenie, są absolwentami co najmniej dwóch kierunków studiów prowadzonych przez renomowane uczelnie, posiadają zarówno gruntowną wiedzę z zakresu technologii, jak i tak zwane umiejętności „miękkie”, dzięki czemu potrafią właściwie ocenić praktyczność nowego rozwiązania czy też nowego produktu²⁴. Wnikliwe badania dotyczące talentów pracowniczych zaliczanych do tej kategorii doprowadziły do powstania katalogów umiejętności i sprawności, a także spisów zawodów bądź dziedzin, w jakich najlepiej wykorzystywane są walory pracownika wiedzy²⁵. Pionierskimi okazały się w tej kwestii prace T.H. Davenporta,

²³ L.A. Berger, D. R. Berger, *The talent management handbook: creating organizational excellence by identifying, developing, & promoting your best people*, McGraw-Hill, New York 2004, s. 4.

²⁴ Por. W. M. Grudzewski, I. Hejduk, *Zarządzanie technologiczne wyzwaniem XXI wieku*, „Przeгляд Organizacji”, nr 11/2000, s. 7.

²⁵ T. Kowalski, *Pojęcie i cechy pracownika wiedzy*, PWN, Warszawa 2015, s. 35–37.

który do omawianej tu grupy talentów zalicza zasadniczo tylko tych pracowników, którzy są wyspecjalizowani w następujących dziedzinach: zarządzanie, informatyka i nauki matematyczne, operacje biznesowe i finansowe, architektura i inżynieria, a także nauki przyrodnicze i społeczne, medycyna i opieka zdrowotna, prawo, usługi socjalne, edukacja czy też szkolenia i bibliotekarstwo. Pracownik zaliczany do tej kategorii, dysponując wiedzą noszącą znamiona interdyscyplinarnej, jest w stanie sprostać zadaniom zawodowym związanym z przyspieszonymi procesami technologicznymi, posiada daleko idącą swobodę i autonomię w podejmowaniu kluczowych decyzji. Jego profil psychologiczny wskazuje na zdolność do pogłębionej analizy wszelkich operacji składających się na jego działania zawodowe i do ich krytycznej oceny. Jest także zdolny do samooceny, której wynikiem może być istotna zmiana jego postaw twórczych i sposobu myślenia o polityce biznesowej przedsiębiorstwa.²⁶

Przed dokonaniem wstępnego podsumowania międzynarodowego dyskursu o talentach pracowniczych bądź pracownikach wiedzy, warto przywołać głos T. Ingrama, który wyróżnia następujące cechy talentu: potencjał i zdolności, motywacja, wiedza, umiejętności, wartości, jak również zdolności intelektualne i przedsiębiorcze, a także doświadczenie²⁷. Wymieniona przezeń motywacja zdaje się być jedną z najważniejszych przesłanek skutecznego włączania talentów w proces budowania potęgi organizacji. „Wśród ogólnych działań charakterystycznych dla talentu często wskazuje się na aktywność (czyli ukierunkowanie działań na tworzenie wszelkich szans i skuteczne wykonywanie zadań, czy też przyczynianie się do realizacji najważniejszych zadań przez innych), a także oddziaływanie na rzeczywistość, bardzo umiejętne dysponowanie zasobami (również ogólne inwestowanie ich), zaangażowanie i właściwe podejmowanie wyzwań”²⁸.

- W jednej ze swoich publikacji J.S. Renzulli zaproponował trójpięścienny model wybitnych zdolności, według którego talent obejmuje trzy kluczowe wymiary. Pierwszy z nich to ponadprzeciętne uzdolnienia, obejmujący dwójakiego rodzaju zdolności: ogólne (potencjał intelektualny),
- specyficzne (dotyczące konkretnej specjalizacji).

Natomiast drugi wymiar dotyczy pojęcia ogólnej twórczości i związany jest z bardzo wieloma aspektami, m.in. z nowatorstwem, oryginalnością, płynnością myślenia, skłonnością do ogólnego podejmowania nowych, jak również niekonwencjonalnych wyzwań, a także otwartością na wieloznaczność czy też skłonnością do podejmowania ryzyka. Ostatni, trzeci z wymiarów, to tzw. zaangażowanie w pracę. Jest on związany z dyscypliną wewnętrzną czy też wytrwałością w dążeniu do osiągnięcia wyznaczonego celu, ponadto wiarą we własne możliwości oraz zafascynowaniem wykonywaną pracą. W swoim modelu Renzulli akcentuje też znaczenie pewnej dodatkowej umiejętności, która jest nazywana inteligencją personalną, warunkującą również właściwą samoocenę, ze szczególnym uwzględnieniem sprawności samokontroli

²⁶ Por. T.H. Davenport, *Thinking for a Living: How to get better performance and results from knowledge workers*, Harvard Business School Press, Boston – Massachusetts 2005, passim.

²⁷ Por. T. Ingram, *Zarządzanie talentami*, PWE, Warszawa 2011, s. 14.

²⁸ Ibidem.

emocjonalnej, motywowania, poczucia empatii oraz umiejętności wywierania znacznego wpływu na innych ludzi²⁹. Kluczem do optymalnego wykorzystania potencjału tkwiącego w szczególnie uzdolnionych reprezentantach generacji Y jest stworzenie im warunków, w jakich czują się najlepiej: ucząc się ciągle unikają stagnacji i nudy, jakie są udziałem wielu osób „przywiązanych” do biurka bądź innego stanowiska pracy; system szkoleń i innych imprez edukacyjnych zapewnia im mobilność i możliwość nawiązywania bezpośrednich kontaktów, a tym samym szansę na wyjście z cyfrowej sieci, która dla wielu z nich jest właściwym domicylem. Dzięki łatwości, z jaką zdobywają wiedzę, stanowią elitę, która jest w stanie sprostać wyzwaniom przyszłości, a ta – według P. Thiela – „jest prawie na wyciągnięcie ręki. Nikt nie jest w stanie jej dokładnie przewidzieć, wiemy jednak dwie rzeczy: przyszłość musi być inna i musi być zakorzeniona w dzisiejszym świecie”³⁰. Za jej ostateczny wymiar odpowiadają talenty z pokolenia Y, których zadaniem jest spełnienie naszych nadziei na postęp, przede wszystkim jednak na „postęp pionowy lub intensywny oznaczający tworzenie czegoś nowego, drogę od zera do jednego (*zero to one*)”³¹. Podstawowym warunkiem zapewnienia nam owego postępu jest jednak umiejętne obchodzenie się z milenialsami, którzy – według J. Moskaliuka – są pokoleniem ludzi niezwykle wrażliwych, przy czym wrażliwość ich skrywana jest często za parawanem chętnie prezentowanej pewności siebie. „Ich cechą jest wysoki poziom samoświadomości, wynikający m.in. stąd, iż nie mają trosk finansowych i nie obawiają się w związku z tym o przyszłość. Ale przedstawiciele generacji Y postrzegani są jednocześnie jako ludzie zagubieni. Jednym z powodów tego rodzaju dezorientacji są liczne możliwości wyboru w odniesieniu do kształtowania własnej przyszłości, wynikające z rozwoju społecznego i gospodarczego. Członkowie pokolenia Y mogą bez żadnych przeszkód rozwijać się prywatnie i zawodowo. Ale pojawić się też może stan przeciążenia i lęk przed zaprzepaszczeniem szansy lub obraniem niewłaściwej drogi.”³²

Bibliografia

- L.A. Berger, D. R. Berger, *The talent management handbook: creating organizational excellence by identifying, developing, & promoting your best people*, McGraw-Hill, New York 2004
- S. Borkowska (red.), *Zarządzanie talentami*, IPiSS, Warszawa 2005
- P. Cheese, *Talent: A critical issue facing*, “The British Journal of Administrative Management”, no. 2/2008, s. 17–19

²⁹ Por. J.S. Renzulli, *The three-ring conception of giftedness: A developmental model for promoting creative productivity*, [w:] *Conceptions of Giftedness*, pod red. R.J. Sternberg, J. E. Davidson, Cambridge University Press, New York 1986, s. 246–279.

³⁰ P. Thiel z Blakiem Mastersem, *Zero to One. Notatki o start-upach, czyli jak budować przyszłość*, MT Biznes, Warszawa 2015, s. 12.

³¹ Ibidem.

³² J. Moskaliuk, *Generation Y als Herausforderung für Führungskräfte. Psychologisches Praxiswissen für wertorientierte Führung*, Springer, Wiesbaden 2016, s. 2.

- T.H. Davenport, *Thinking for a Living: How to get better performance and results from knowledge workers*, Harvard Business School Press, Boston – Massachusetts 2005
- R. DiGeorgio, *Winning with your strengths: an interview with Ken Tucker of the Galop Organization*, „Journal of Change Management”, nr 4(1)/2004, s. 75–81
- Ch. Espinoza, M. Ukleja, *Zarządzanie milenialsami*, PWN, Warszawa 2018
- T. Ingram, *Zarządzanie talentami*, PWE, Warszawa 2011
- Kaczmarska, Ł. Sienkiewicz, *Identyfikacja i pomiar talentu w organizacji*, IPiSS, Warszawa 2005
- T. Kowalski, *Pojęcie i cechy pracownika wiedzy*, PWN, Warszawa 2015
- J. Królikowska (red. naukowa), *(Złudne) obietnice wielokulturowości*. Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2012
- B. Mikuła, *Organizacje oparte na wiedzy*, Wyd. AE, Kraków 2006
- M. Morawski, B. Mikuła, *Zarządzanie talentami. Podstawowe procesy i wytyczne tworzenia systemu*, PIiSS, Warszawa 2015
- J. Moskaliuk, *Generation Y als Herausforderung für Führungskräfte. Psychologisches Praxiswissen für wertorientierte Führung*, Springer, Wiesbaden 2016
- A. Piljug, *Talent Management*, Fachhochschule Frankfurt am Main – University of Applied Sciences, Frankfurt am Main 2011
- A. Poczowski, *Zarządzanie talentami w organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008
- K. Popieluch (red. merytoryczna), *HR business partner. Rola, filary, perspektywy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2018
- U. Rademacher; U. Weber, *Mentoring im Talent Management. Win-win-Programme für Mitarbeiter und Unternehmen*, Springer Gabler, Wiesbaden 2017
- J.S. Renzulli, *The three-ring conception of giftedness: A developmental model for promoting creative productivity*, [w:] *Conceptions of Giftedness*, pod red. R.J. Sternberg, J. E. Davidson, Cambridge University Press, New York 1986, s. 246–279
- A. Ritz; N. Thom (Hrsg.), *Talent Management. Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten*, Springer Gabler, Wiesbaden 2018
- M.L. Rodeck, *Der Wertewandel in der Arbeitswelt durch die Generation Y*, Diplomica Verlag, Hamburg 2015
- P. Thiel z Blakiem Mastersem, *Zero to One. Notatki o start-upach, czyli jak budować przyszłość*, MT Biznes, Warszawa 2015

Słowa kluczowe

talent, zarządzanie talentami, generacja Y, potencjały, pokolenie Millenium, milenialsi

Abstract

On the notion of talent in economics and their promotion on the example of Generation Y representatives

The article deals with the management of the Y generation talents. These talents are young highly educated people who start their professional career. The author defines the concept of talent and discusses various ways of understanding it, mainly in relation to economics. Then he describes the most important characteristics of the members of the Y generation, also called millennials. The focus of their interest is the search for support and maintain the most talented young people in the organization.

Keywords

Talent, Talent Management, Generation Y, High Potentials, Generation Millennials