

Alicja Miś

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

RETENCJA I ROZWÓJ PRACOWNIKÓW O WYSOKIM POTENCJALE

1. Wstęp

Organizacje na różne sposoby poszukują możliwości zwiększenia wartości dodanej. Jednym z bardziej skutecznych jest intencjonalne kształtowanie kompetencji zatrudnionych pracowników. Personel organizacji nie jest jednak monolityczny [Kaye, Jordan-Evans 2002]. Wymaga zatem zróżnicowanego podejścia co do sposobu zarówno jego pozyskiwania, utrzymywania, jak i rozwoju. Budowa wysoce zindywidualizowanego planu retencji pracowników jest warunkiem sukcesu w tym zakresie.

Jednym z zadań organizacji działającej w konkurencyjnym otoczeniu jest wyodrębnienie kluczowych grup pracowniczych wspierających jej sukces. Wiedza uznawana obecnie za główny czynnik sukcesu organizacji staje się jednym z kryteriów tego wyodrębnienia. Posługiwanie się wiedzą, determinacja w jej gromadzeniu i łatwość w jej przyswajaniu przez pracowników stają się coraz częściej cechą charakterystyczną organizacji, pozwalającą ją postrzegać w kategoriach „organizacji uczącej się” czy „organizacji kreującej wiedzę”, a jej pracowników jako „pracowników wiedzy”, „profesjonalistów” lub „pracowników utalentowanych”. Identyfikacja i działania podejmowane przez organizację wobec zróżnicowanych grup pracowników wymagają bardziej kreatywnych form zarządzania; stawiają także funkcję personalną wobec nowych wyzwań. Koncentrują się one na zidentyfikowaniu wspomnianych grup pracowniczych, określeniu ich cech specyficznych i wyborze skutecznych działań w zakresie ich pozyskiwania i rozwijania.

Rozwojowi zainteresowania omawianą problematyką sprzyjają zmiany w rozumieniu wartości zasobów ludzkich dla organizacji, postrzeganie ich jako kapitału i jedyne go czynnika konkurencyjności oraz zmiany zachodzące w samej organizacji, a dotyczące jej struktury, sposobu pracy, rozbudowania roli jednostki w miejsce przypisania do stanowiska, znaczenia wiedzy i procesów organizacyjnego uczenia się. Te i inne tendencje zmieniają też perspektywę postrzegania pracownika, kładąc

nacisk na jego zróżnicowane kompetencje, zdolność ich zmiany i potrzebę zdobywania wiedzy. Wymaga to dostosowania zadań personalnych, co staje się dla organizacji swoistym wyzwaniem. Zidentyfikowanie pracownika o wysokim potencjale i rozwijanie go jest tym efektywniejsze, im precyzyjniej określony zostanie desygnat. Autorka, mimo wieloznaczności kluczowego pojęcia, podjęła próbę określenia podmiotów i sposobu rozwoju, inicjatorów i kierunków, czynników składających się na wysoki potencjał, a równocześnie możliwych do kształtowania i najbardziej efektywnych technik rozwoju.

Pogłębione rozumienie rozwoju i karier personelu o wysokim potencjale pozwoli dostarczyć organizacji pracowników wysoce efektywnych, kreatywnych, zasobnych w wiedzę i utalentowanych. Przedmiotem artykułu jest próba zidentyfikowania różnych grup pracowników o wysokim potencjale, wskazania ich cech specyficznych, a także podobieństw i różnic między nimi w zakresie aktywności organizacji podejmowanych na rzecz ich utrzymania i rozwoju.

2. Dylematy definicyjne

Pracownicy o wysokim potencjale nie są grupą jednorodną. Ich zróżnicowanie widoczne jest nie tylko w braku konsensusu co do nazwy. W praktyce bowiem funkcjonują takie określenia, jak: pracownicy wysoce efektywni, profesjonalści, pracownicy wiedzy, pracownicy utalentowani.

Pracownik o wysokim potencjale to osoba, której profil kwalifikacyjny odzwierciedla najwyższe oczekiwania organizacji, adekwatne do obejmowanego przez nią stanowiska. Oczekiwania te są zróżnicowane (dotyczą kilku lub wielu kryteriów profilu) i stanowią pochodną strategii personalnej tej organizacji. W wyróżnieniu pracownika o wysokim potencjale konieczny jest zatem kontekst organizacyjny, a w jego ramach konkretne prognozy zapotrzebowania na kompetencje oraz przewidywane kierunki zmian tych potrzeb. Miarą wysokiego potencjału jednostki są aktualnie osiągnięte przez nią wyniki i – poprzez posiadany potencjał – zapowiedź dalszego jej rozwoju [Woińska, Szmidt 2005, s. 71].

Próba wyłonienia zróżnicowania wewnętrznego grupy pracowników o wysokim potencjale może mieć za podstawę wiele kryteriów. Zaliczyć do nich można: sposób formułowania, wybór i trwałość celu, motywację do jego realizowania, poczucie umiejscowienia kontroli, kryteria oceny osiągnięć, percepcję rozwoju (kariera subiektywna) i czasu, źródło władzy, liczbę i rodzaj wyróżniających kompetencji, źródło kompetencji. Wymienione kryteria mają charakter intrapersonalny; ważna jest także grupa kryteriów zależnych od organizacji, jak: stopień strukturyzacji systemu, w którym jednostki działają, stopień strukturyzacji roli wynikającej z zajmowanego stanowiska, przebieg obiektywnie postrzeganej kariery, efektywne techniki treningu, kryteria lub/i techniki selekcji, rodzaj i przewidywalność efektu końcowego (zob. tab. 1).

Tabela. 1. Charakterystyka grup pracowników o wysokim potencjale – perspektywa intrapersonalna

Kryteria charakterystyki	Pracownicy wysoce efektywni	Profesjonalisci	Pracownicy wiedzy (KIW's)	Pracownicy utalentowani
Ustanowienie celu	cel zewnętrzny, zinternalizowany	cel zinternalizowany	cel zewnętrzny i wewnętrzny	cel wewnętrzny
Trwałość celu	zmienny, po zrealizowaniu	zmienny, po zrealizowaniu	niezmienny w zakresie zdobywania wiedzy – zmienny co do problematyki	niezmienny w dłuższym czasie
Wybór celu	przydział z puli celów organizacyjnych	wybór z puli celów organizacyjnych	kreatywne poszukiwanie wiedzy w zakresie zadań organizacyjnych i pozaorganizacyjnych	wnieście do organizacji własnego celu
Motywacja do realizacji celu	zewnętrzne – organizacyjny system motywacji do pracy – zasilenie zewnętrzne	zasilenie zewnętrzne	zasilenie zewnętrzne i wewnętrzne	zasilenie wewnętrzne – wolność od wzmożonych zewnętrznych (np. finansowych). Praca sama w sobie, bo pozwala realizować pasję
Poczucie umieszczenia kontroli	zewnętrzne lub wewnętrzne z niewielkim przesunięciem ku zewnętrzności	zewnętrzne i wewnętrzne z niewielkim przesunięciem ku wewnętrzności	wewnętrzne z elementami zewnętrznymi	wewnętrzne
Kryteria oceny osiągnięć	system ocen pracowniczych – informacja zwrotna	system ocen pracowniczych oraz własna ocena poziomu realizacji celu/zadania	własna ocena i poszukiwanie możliwości lepszego rozwiązania problemu lub zadania	wewnętrzne – własny standard doskonałości, poczucie realizacji siebie
Kryterium rozwoju	możliwość realizacji różnych zadań	możliwość realizacji zadań specjalistycznych – stosownych do kwalifikacji	możliwość realizacji zadań rozszerzających posiadaną wiedzę. Możliwość stosowania kreatywnych rozwiązań	wykorzystanie możliwości stwarzanych przez organizację; dostęp do bazy technicznej i nowej wiedzy
Percepcja rozwoju (kariera subiektywna)	poprzez strukturę organizacyjną	poprzez strukturę organizacyjną – stawianie się samodzielnym specjalistą	poprzez strukturę organizacyjną i poza nią – uprątność niestandardowej działalności	poza strukturą – eksperymentowanie z rozwiązaniami
Percepcja czasu	wyznacza tempo działania – określony standardami organizacyjnymi	samodzielne doświadczenia z efektywnymi rozwiązaniami	wyznacza możliwość zdobywania nowej wiedzy – określony indywidualnymi możliwościami	pozwalają poznać i zastosować nowy sposób – określony eksperymentowaniem
Źródło władzy	stanowisko	eksperckość	rozległa wiedza	talent
Liczba i rodzaj wyróżniających kompetencji	zróżnicowane, mieszczące się w profilu kompetencyjnym	profesjonalne, wynikające z kwalifikacji formalnych i doświadczenia	nadprzeciętne zdolności przyswajania wiedzy, motywacja w tym zakresie	pasja i wysokie dyspozycje intelektualne
Źródło kompetencji	kwalifikacje ogólne	kwalifikacje profesjonalne	kwalifikacje ogólne lub/ i profesjonalne plus specyficzne cechy i zdolności	zainteresowania i motywacja indywidualna oraz specyficzne cechy osobowości

Źródło: opracowanie własne.

Literatura dostarcza licznych definicji opisywanych grup pracowniczych. Nie są one jednak rozłączne, nie istnieje także konsensus co do ich określania.

Rozumienie terminu „pracownicy wysoce efektywni” najczęściej związane jest z perspektywą organizacji i jej celami, i oznacza pracowników, którzy poprzez sposób działania i wykorzystanie dostępnych możliwości na stanowisku pracy osiągają najwyższe efekty indywidualne, zgodne ze zdefiniowanymi standardami [Woińska, Szmidt 2005, s. 71]. Ta grupa pracowników internalizuje cele firmy i osiąga je, wykorzystując swoje umiejętności oraz dostępną infrastrukturę organizacyjną. Podejmuje wysiłek rozwojowy, gdy zmienia się potrzeby lub/i wymagania stanowiska, a satysfakcję czerpie z dostępnych w organizacji gratyfikacji. Określenie pracownika wysoce efektywnego wymaga zatem kontekstu organizacyjnego, a w jego ramach zbudowanych celów i prognozy niezbędnych do ich osiągnięcia kompetencji [Miś 2008].

Profesjoniści to osoby o szczególnych umiejętnościach, określane jako eksperci w zakresie wiedzy o produktach, procesach organizacyjnych lub rynkowych. Gromadzą swoją wiedzę dzięki doświadczeniom, rozszerzając formalnie zdobyte kwalifikacje [Peiperl i in. 2000, s. 123]. W organizacji zwykle umocowani są w strukturze wyższych pozycji, jako samodzielni pracownicy o wysokiej specjalizacji. Realizują cele organizacji i w ich ramach podejmują wysiłek rozwojowy. Pozycje zawodowe osiągają w sposób zobiektywizowany, choć wewnętrzne poczucie rozwoju ma także dla nich znaczenie. Są osobami, które myślą krytycznie, dogłębnie analizują problemy oraz potrafią znaleźć i dopasować nietypowe rozwiązania, dobrze znają swoje umiejętności, są efektywni w wykorzystywaniu mocnych stron i równoważeniu słabości, nie obawiają się zmian [Ulrich, Brockbank 2008, s. 268].

Trzecia grupa pracowników o wysokim potencjale to pracownicy wiedzy lub *knowledge – intensive workers*¹ [Södergren 2002, s. 35]. Ujmuje ona zarówno komponent niezależny od organizacji, jak i sytuacyjny. To, co niezależne od organizacji, to motywacja do uczenia się i szczególnie do niego dyspozycja oraz wysoki poziom inteligencji ogólnej. To zaś, co sytuacyjne – to przyswajana wiedza i sposób jej wykorzystania w konkretnych warunkach.

Specyfiką pracowników wiedzy jest innowacyjność w posługiwaniu się posiadaną i nabywaną wiedzą [Södergren 2002, s. 37]. Tym samym w ich pracy istotną rolę odgrywa stawianie nowych pytań, rozwiązywanie nowych problemów, poszukiwanie i określanie dla siebie nowych obszarów stawania się ekspertem. W pracę angażują głównie intelekt, efekt ich aktywności nie poddaje się mierzeniu za pomocą jednostek czasu, posługują się wiedzą zaawansowaną, zdobywaną w toku uczenia się poświadczonych certyfikatami, stopniami naukowymi lub innymi formalnymi dokumentami [Miś 2008].

¹ Jeden z autorów pojęcia *knowledge-intensive workers* – M. Alvesson – określa ich jako „wysoko wykwalifikowanych specjalistów” pracujących w kluczowych dla firmy obszarach (*core areas*) [Alvesson 1995].

Ostatnia omawiana grupa pracowników to osoby utalentowane. Pracownik utalentowany (talent) to osoba, która wnosi do organizacji coś, co jest w tej organizacji niezdefiniowanym nadmiarem, często nieuwidacznianym w jej planach i strategii, bo do pewnego momentu przez tę organizację nieświadomym. Cechy profilu kompetencyjnego osoby utalentowanej są zgodne z potrzebami organizacji na akceptowanym poziomie, ale istnieje „coś”, co ją wyróżnia. To coś nie poddaje się mierzeniu, a efekty wykorzystania talentu rzadko kiedy przekładają się na aktualne osiągnięcia. Zwykle ich działanie odacza się w czasie, a rezultaty mają charakter kumulatywny i synergiczny. Pracownik jest utalentowany niezależnie od organizacji, oddając swój talent organizacji jedynie czasowo. Umiejętność zidentyfikowania talentu staje się kapitałem organizacji, bo przekłada się na wzrost konkurencyjności tej organizacji. Wśród elementów struktury talentu znajdują się potencjał intelektualny, specyficzne zdolności i pewne cechy lub ich konfiguracje. Szczególne miejsce w identyfikowaniu talentu ma potencjał intelektualny, przez niektórych sprowadzany do inteligencji (Lent) przez innych widziany szerzej (Tannenbaum, Renzulli)². Drugim koniecznym warunkiem jest indywidualna pasja³. Bez pasji osoba z ogólną ponadprzeciętną inteligencją nie stanie się talentem. Pozostanie osobą o wysokim potencjale intelektualnym [Achter, Lubinski 2005, s. 601].

Potencjał intelektualny rozumiany szerzej obejmuje także specyficzne zdolności, które, jeśli idą w parze z zainteresowaniami, mogą przerodzić się w pasję⁴. Elementem struktury talentu są także pozaintelektualne czynniki, na które w głównej mierze składają się cechy osobowości (np. wytrwałość, pracowitość, wytrzymałość, dyscyplina wewnętrzna, oryginalność, wrażliwość, bogata emocjonalność, wiara we własne możliwości i in.).

Porównanie bardziej szczegółowych charakterystyk wymienionych grup pracowników ujawnia ich wewnętrzne zróżnicowanie. Znajomość różnic pozwoli na bardziej skuteczne zarządzanie różnorodnością wskutek m.in. precyzyjniejszego doboru technik i instrumentów funkcji personalnej.

3. Utrzymywanie i rozwijanie pracowników o wysokim potencjale

Wymienione grupy pracowników o wysokim potencjale w różny sposób osiągażą pożądane przez organizację rezultaty. W różny sposób dokonuje się też ich rozwój. Grupa pracowników wysoce efektywnych, osiągających nadprzeciętne rezulta-

² Badania prowadzone przez Lenta i współpracowników dowodzą, że osoby utalentowane reprezentują nadprzeciętne intelektualne możliwości określane jako inteligencja ogólna. Jednak jest to jedynie warunek wstępny, konieczny, lecz niewystarczający.

³ Pasja jest określona jako zainteresowanie poparte indywidualną motywacją. T. Amabile wprowadza określenie motywacji immanentnej, która polega na czerpaniu satysfakcji z samej czynności tworzenia [Amabile 1983].

⁴ Zdaniem psychologów to właśnie zainteresowania (pasje) pracowników rokują ich sukces zawodowy (a nie osiągnięcia i uzdolnienia) [Miś 2000].

ty, wymaga takich aktywności od organizacji, które będą miały na celu rzeczywiste generowanie wysokiego wyniku. Są to osoby w wysokim stopniu zależne od zasileń zewnętrznych. Rola organizacji zatem uwidacznia się tu w dostarczaniu, poprzez formalne procesy szkoleniowe, wiedzy i umiejętności koniecznych z punktu widzenia potrzeb firmy. Na organizacji spoczywa także utrzymanie wysokiego poziomu jednostkowej efektywności. Zarówno rozwój, jak i osiąganie wysokich efektów mają w organizacji formalny charakter procesów stosowanych w podobnych sytuacjach. Postępowanie jest w dużym stopniu standaryzowane z uwzględnieniem systemu ocen istniejącego w firmie. Przekazywana wiedza ma charakter formalny, ściśle związany ze strategią w zakresie efektywności, poddaje się procesom planowania i mierzenia. Rozwój pracownika wysoce efektywnego wiąże się z realizowanymi w firmie ścieżkami awansu stanowiskowego oraz płacowego. Może być określony jako zobiektywizowany i zewnętrzny [Miś 2007]. Procesy rozwoju mają charakter impersonalny, bazują na istniejącym w organizacji systemie, gdzie punktem wyjścia, a zarazem kryterium oceny jest zakładana indywidualna efektywność.

Retencja i rozwój profesjonalistów wymagają skupienia uwagi na ponadprzeciętnych umiejętnościach pracowników i umożliwienia im dalszego ich wzbogacania. Procesy szkoleniowe mają charakter formalny, jednak dobór treści szkolenia jest szczególnie ważny. Nacisk jest kładziony na wiedzę specjalną i unikatową, precyzyjnie ukierunkowaną, dostępną jedynie osobom o szczególnych kwalifikacjach formalnych i doświadczeniu zawodowym, działających w specyficznych warunkach organizacyjnych. Rozwój zmierza w kierunku stawiania się ekspertem i osiągania coraz bardziej samodzielnych stanowisk. Im bardziej poziom profesjonalizmu jednostki zostanie związany ze specyfiką organizacji, tym mniejsza możliwość podjęcia decyzji o odejściu z organizacji. Równa się to bowiem znacznemu obniżeniu pozycji obejmowanej w nowej firmie.

Rozwój pracowników wiedzy (KIW's) dostępny jest również poprzez procedury organizacyjne. Następuje przez wykorzystanie pojawiających się możliwości uczenia się i ma wartość jedynie wtedy, gdy zgromadzona wiedza może być wykorzystana w praktyce. Pracownicy wiedzy to osoby doskonalące posiadaną wiedzę jawną i ukrytą, ale także poddające treningowi cechy odpowiedzialne za przyswajanie i kreatywne wykorzystanie posiadanych zasobów wiedzy. Rozwój to zawartość i struktura doświadczenia związanego z pracą, a nie tradycyjnie – następstwo stanowisk i formalny status. W tym sensie rozwój pracowników wiedzy jest bliższy rozwojowi talentów opartych na pasji niż widzianych przez pryzmat wysokiej efektywności. Subiektywna percepcja własnego rozwoju przez pracowników wiedzy nie opiera się na istniejących i stosowanych w firmie procedurach i możliwościach kierujących ten rozwój w stronę tradycyjnych ścieżek karier i sytuowania kariery w istniejącym, formalnym systemie. Plateau kariery postrzegane jest nie wtedy, gdy pracownik pozostaje na tym samym stanowisku pracy lub w tej samej organizacji, ale gdy zaprzestaje uczenia się. Bardziej adekwatne jest widzenie indywidualnego

rozwoju przez pryzmat wzrastającej wiedzy, co skutkuje redefinicją terminu kariery⁵.

Tabela 2. Charakterystyka grup pracowników o wysokim potencjale – perspektywa organizacyjna

Kryteria charakterystyki	Pracownicy wysoce efektywni	Profesjoniści	Pracownicy wiedzy (KIW's)	Pracownicy utalentowani
Stopień strukturyzacji systemu, w którym jednostki działają	system wysoce ustrukturyzowany	system ustrukturyzowany z tolerancją wielokierunkowych rozwiązań	system ustrukturyzowany poszukujący nowych rozwiązań	system ustrukturyzowany (do słabej strukturyzacji) oczekujący (przygotowany) niestandardowych rozwiązań
Stopień strukturyzacji roli wynikającej z zajmowanego stanowiska	precyzyjnie określone wymagania roli	precyzyjnie określone wymagania roli – wysoka strukturyzacja w zakresie oczekiwanych zachowań ogólnych, niska – w zakresie zadań eksperckich	częściowa strukturyzacja zachowań wynikających z roli, duży margines zachowań nisko ustrukturyzowanych, z naciskiem na gromadzenie nowej wiedzy jawnej i ukrytej	niska strukturyzacja zachowań wynikających z roli
Przebieg obiektywnie postrzeganej kariery	wedle układu hierarchicznego (struktura, wynagrodzenie i in.)	głównie w hierarchii profesjonalnej/ stawanie się ekspertem	stawanie się mentorem	osiągnięcie własnego standardu doskonałości
Efektywne techniki treningu	każda dostępna w organizacji	te, które pogłębiają umiejętności eksperckie	dostarczające wiedzy	rozszerzające wiedzę i umiejętności wynikające z pasji
Kryteria lub/i techniki selekcji	kryteria typowe dla profilu kwalifikacyjnego stanowiska pracy i techniki ich oceny	kryteria pozwalające określić poziom profesjonalizmu – formalne (certyfikaty) i doświadczeniowe (ekspertyzy)	kryteria diagnozujące ukierunkowanie na zdobywanie wiedzy i kreatywne osiągnięcia (patenty itp.)	ogólne dotyczące predyspozycji intelektualnych i rozpoznanie indywidualnych zainteresowań oraz motywacji
Rodzaj i przewidywalność efektu końcowego	ściśle określony efekt końcowy	określony efekt końcowy z możliwymi wariantami	efekt końcowy rozumiany jako skutek najlepiej skonfigurowanej wiedzy i umiejętności, będących w dyspozycji firmy	efekt końcowy będący autorskim rozwiązaniem

Źródło: opracowanie własne.

⁵ Proponowane przez A. Birda określenie kariery bierze właśnie za podstawę gromadzoną wiedzę: kariera to zakumulowane informacje i wiedza znajdujące odzwierciedlenie w umiejętnościach, znawstwie i sieci relacji, które zostały zebrane przez jednostkę w toku ewoluującej sekwencji doświadczeń związanych z pracą [Bird 1996, s. 150].

Rozwój osób uznanych za talent w organizacji wymaga uwzględnienia jego specyfiki. To, co konieczne dla jednostek utalentowanych intelektualnie, to potrzeba i wyzwanie związane z rozumieniem, rozwojem, integracją i stosowaniem ich specyficznego daru i osobistej pasji po to, by lepiej rozumieć siebie, osiągać satysfakcję i sukces [Palmer 2000]⁶. Wkład organizacyjny w procesy rozwoju tak rozumianych talentów opiera się na elastycznym i zindywidualizowanym aplikowaniu dostępnych form edukacyjnych, poprzedzonych szczegółową diagnozą zainteresowań. Inwentaryzacja zainteresowań ma mieć charakter niewystandaryzowany i zindywidualizowany [Colangelo, Davis 2003]. Rozwój jest widziany przez pryzmat przyswojonej nowej wiedzy w ramach pasji i w dużym stopniu oderwany od zmian i zaawansowania pozycji zawodowej w czasie [Södergren 2002, s. 41]. Percepcja rozwoju jest subiektywna.

4. Zakończenie

Niejednakowy rozwój różnych grup pracowników rodzi pytanie o zadania organizacji w tym zakresie. Funkcja personalna w swoim formalnym kształcie nie wyczerpuje potrzeb organizacji konkurującej jakością retencjonowanego kapitału ludzkiego. To, co sygnalizują jedynie powyższe uwagi, to dylemat, przed którym stają organizacje mające świadomość wartości różnych grup pracowników: jak w sformalizowanym układzie struktur i procesów znaleźć miejsce dla osób, które w różnym stopniu poddają się schematom. I nadto: jak sprawić, żeby ich praca w organizacji nie ograniczyła się do czasowego wykorzystania sprzyjających okoliczności, lecz stanowiła trwały wkład w jej dobro. Poglobiona interpretacja potrzeb rozwojowych zróżnicowanego personelu, cech tego rozwoju i warunków, w jakich się dokonuje, pokazuje jego cechy specyficzne. Może zatem stanowić podstawę budowy systemu efektywnie wspierającego funkcję personalną w zarządzaniu pracownikami o wysokim potencjale.

Literatura

- Achter J.A., Lubinski D., *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, NJ 2005.
- Alvesson M., *Management of knowledge intensive companies*, de Gruyter, Berlin 1995.
- Amabile T., *The social psychology of creativity*, Springer-Verlag, New York 1983.

⁶ Organizacja nie ma możliwości wpływu na żadną ze zmiennych konstytuujących talent: możliwości intelektualne jednostki stają się kapitałem organizacji w kształcie, w jakim rozwinęła je jednostka we wczesnych okresach życia, pasja z kolei jest zazwyczaj oparta na głębokich zainteresowaniach jednostki, długoletnich i wzmocnionych indywidualną motywacją.

- Bird A., *Careers as repositories of knowledge: Considerations for boundaryless careers*, [w:] M. Arthur, D. Rousseau, *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*, Oxford University Press, New York 1996.
- Colangelo N., Davis G.A., *Handbook of gifted education*, Allyn & Bacon, Boston 2003.
- Kaye B., Jordan-Evans S., *Retention in tough times: Here's what 25 global talent leaders say about keeping good people – especially now*, "Training and Development" January 2002 vol. 56.
- Miś A., *Kształtowanie karier w organizacji*, [w:] H. Król, A. Ludwiczynski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa 2007.
- Miś A., *Ocenianie dla rozwoju*, „Humanizacja Pracy – Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2000 nr 4.
- Miś A., *Istota talentów*, [w:] *Zarządzanie talentami w organizacji*, red. A. Poczrowski, Wolters Kluwer, Kraków 2008.
- Palmer P.J., *Let your life speak: Listening for the voice of vocation*, Jossey Bass, San Francisco 2000.
- Peiperl M.A., Arthur M., Goffe R., Morris T., *Career frontiers: New conceptions of working lives*, Oxford University Press, New York 2000.
- Södergren B., *Paths to creativity for knowledge-intensive workers*, [w:] *Career creativity. Explorations in the remaking of work*, red. M. Peiperl, M. Arthur, N. Anand, Oxford University Press, Oxford 2002.
- Ulrich D., Brockbank W., *Tworzenie wartości przez dział HR*, Wolters Kluwer, Kraków 2008.
- Woińska A., Szmidt Cz., *Metody i techniki wylaniania kadry o wysokim potencjale*, [w:] *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005.

RETENTION AND DEVELOPMENT OF HIGH POTENTIAL WORKERS

Summary

One of the most difficult challenges an organization faces is identifying and developing different groups of workers for future organizational success. High potential people are very specific group of workers in any organization. They are not enough defined and recognized in practice of personnel function. This scarce resource demands specific processes and instruments to retain and develop because of its greater need for flexibility and a desire to create different patterns of working.

This paper aims to answer questions about specific features groups of people perceived as important and about ways to establish them in an organization by the processes of development. This processes need very individualized and differentiated techniques and instruments in developing individual passion, knowledge and interests as well as personality.