

*Marek Jabłoński**

Klasyczne ujęcie problematyki talentów pracowniczych

1. Wprowadzenie

Problematyka talentów pracowniczych stanowi jeden z najbardziej aktualnych nurtów zarządzania zasobami ludzkimi. Świadczą o tym liczne publikacje, zwłaszcza polskich badaczy, w szczególności prace zespołów naukowych kierowanych przez: S. Borkowską¹ oraz A. Poczowskiego². Badacze ci przyjmują, iż talenty pracownicze to kategoria zbiorcza obejmująca cechy członków organizacji umożliwiające osiągnięcie wyjątkowych rezultatów na stanowiskach pracy, zwłaszcza innowacyjnych i przełomowych odkryć będących pochodną: inicjatywy, intuicji, myśli twórczej, zaangażowania, ciekawości oraz pracowitości.

Na kanwie współczesnych rozważań dotyczących problematyki talentów pracowniczych należy jednak zwrócić uwagę na fakt, iż już klasycy organizacji dostrzegali ich rangę w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Przegląd klasycznej literatury przedmiotu pozwala uznać koncepcję K. Hellera za pierwsze, polskie zestawienie cech utalentowanego pracownika. Powyższe uwagi stanowią zasadnicze przesłanki do podjęcia tematu niniejszego opracowania, którego celem jest ukazanie klasycznej na tle współczesnej interpretacji talentów pracowniczych.

2. Klasyczna interpretacja rangi talentów pracowniczych

Talenty nie są nowym pojęciem, bowiem już klasycy myśli organizatorskiej doceniali ich rangę w zarządzaniu. Wskazywano wówczas, iż talenty to cechy wrodzone, związane z: inicjatywą, zdrowym

* Dr, Katedra Metod Organizacji i Zarządzania, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

¹ Borkowska S. (red.) Zarządzanie talentami, IPiSS, Warszawa 2005.

² Poczowski A. (red.) Zarządzanie talentami w organizacji, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008.

rozsądkiem, autorytetem, twórczym myśleniem. Przykładowo K. Adamiecki twierdził, iż „w pracy kierowniczej istotne są (...) inicjatywa i talenty osobiste kierowników”, gdyż „sama nauka jest bezsilna i niewiele przyniesie pożytku, jeżeli posiłkować się nią będą ludzie bez talentu”. Wskazywał, że „talent poparty nauką staje się potężną dźwignią postępu”¹. Z kolei W. Clark doceniając znaczenie analizy ilościowej podkreślał, iż „praca winna być oceniana przez kierownika, który się winien kierować więcej swym zdrowym rozsądkiem, niż pomiarami matematycznymi”². Z kolei H. Emmerson utożsamiał talent z autorytetem, który „rodzi się wewnątrz człowieka i nie może być przejęty lub nadany z góry”. Traktował autorytet jako cechę wrodzoną, na którą składa się: charakter (poczucie i chęć robienia dobra), kompetencja (wszechstronna zdolność spełniania obowiązków), odwaga, urok, takt, moc przekonywania, a także ufność w siebie, brak obawy przed odpowiedzialnością, inicjatywa oraz pomysłowość³.

Talentom pracowniczym stosunkowo dużo uwagi poświęcił jeden z polskich klasyków zarządzania K. Heller, który definiował je jako zdolności wyższego rzędu. Badacz ten na bazie rozważań dotyczących zespołowego podejmowania decyzji stwierdził, iż „o umiejętności wpływania na drugich nie stanowi ani rozum, ani wiedza, jest to talent, najczęściej polegający na wymowie, rzadziej na sile woli i wewnętrznym przeświadczeniu o swej słuszności”⁴. Zwracał także uwagę na rolę talentów poszczególnych pracowników twierdząc, podwładnym należy zostawić tyle swobody działania, ile jej mieć mogą ze względu na harmonię wykonania całości oraz wiedzę i talenty. Natomiast w odniesieniu do kadry kierowniczej wskazywał, iż umiejętność wydobywania talentów jest najlepszym i głównym warunkiem, kwalifikującym na stanowisko kierownicze.

¹ Adamiecki K., Zastosowanie nauki kierownictwa (organizacji) w życiu gospodarczym, *Przegląd Organizacji*, 1932, Nr 1.

² Clark W., Jak mierzyć pracę biurową? *Przegląd Organizacji*, 1927, Nr 6.

³ Emmerson H., Inżynierja społeczna, *Przegląd Organizacji*, 1927, Nr 6.

⁴ Heller K. Praca umysłowa w przemyśle, *Przegląd Organizacji*, 1932, Nr 3,4,5.

3. Struktura talentu w ujęciu K. Hellera

Kazimierz Heller w cyklu artykułów zatytułowanych *Praca umysłowa w przemyśle* opublikowanych w 1932 roku na łamach kolejnych numerów „*Przeglądu Organizacji*”⁵ dokonał szczegółowej charakterystyki pracy umysłowej. Odnosząc się do struktury elementów określających treść pracy, a w szczególności rozpatrując relacje pomiędzy pracą fizyczną i umysłową badacz ten przyjął, iż praca umysłowa samodzielna polega na wykonywaniu pewnego rozumowania, zazwyczaj nawet całych procesów myślowych, świadomych, celowych i uporządkowanych. Na bazie tak rozumianej pracy umysłowej samodzielnej, K. Heller przedstawił jej cechy, które można traktować jako pierwsze na gruncie polskiej klasycznej literatury przedmiotu zestawienie atrybutów utalentowanego pracownika. W prowadzonym w tym względzie dyskursie K. Heller przyjął, iż:

- celem pracy umysłowej jest dojście do rozwiązania pewnego zagadnienia początkowego, które było sprawcą samej pracy,
- pracy umysłowej towarzyszy obecność problemu i potrzeba badań jeśli nie eksperymentalnych, to zawsze w formie dociekań rozumowych,
- problemem jest zagadnienie, na które pracownik nie zna odpowiedzi nawet pod postacią ogólnej formuły, nie zna także metody, jaką należy zastosować do jej rozwiązania,
- praca samodzielna, inaczej mówiąc badawcza w przemyśle polega na rozwiązywaniu problemów oraz wyszukiwaniu ich.

Do atrybutów pracy umysłowej zaliczył: pamięć, intuicję, umiejętność skupienia uwagi, wyobraźnię, fantazję, zdolność kojarzenia, umiejętność logicznego rozumowania.

Pamięć im jest pełniejsza, tym łatwiej jest zastąpić nią inne zdolności określające pracę umysłową. Substytucja taka stanowi jednak mniej wartościowe źródło skutecznych działań, zanika wówczas samodzielność pracy oraz oryginalność jej wyników. W pracy umysłowej pamięć działa w dwojaki sposób – jako składnica wiedzy lub wprawa umysłowa do pewnych procesów myślowych. Dzięki niej możliwe jest zwiększenie tempa pracy w wystandaryzowanych procesach, z czym wiąże się

⁵ Ibidem.

specjalizacja oraz długoletnia praktyka w określonej dziedzinie. Pamięć zawiera wiedzę teoretyczną oraz nabytą w trakcie wykonywania zawodu.⁶

Z kolei *intuicja* to natchnienie, dzięki któremu wybieramy w danym przypadku spośród wielu logicznych tę możliwość, która ostatecznie okazuje się najlepszą. Intuicja, – bez której nie istnieje żadna twórczość i wynalazczość – ujawnia się zwłaszcza, gdy nie ma czasu na namysł. K. Heller dzieli intuicję na twórczą traktowaną jako natchnienie oraz wykonawczą, przez którą rozumie wyczucie fachowca. Większość problemów posiada charakter równań matematycznych o liczbie niewiadomych z reguły za dużej w stosunku do ilości samych równań, należą więc do grupy zadań nieoznaczonych. W rozwiązywaniu takich zagadnień nie wystarcza wyłącznie rozumowanie – niezbędna jest intuicja. Intuicji, jak wskazuje K. Heller nie należy utożsamiać ani z wprawą, ani metodą postępowania. Rozwiązując podobne zadania dochodzimy do wprawy, opanowując metodę postępowania. Stąd wprawa bazuje głównie na pamięci, zaś metoda postępowania jest częścią składową wiedzy.

Następny atrybut pracy umysłowej – *Umiejętność skupiania uwagi* – wiąże się z koncentracją na przedmiotach i zjawiskach otoczenia (koncentracja zewnętrzna) oraz koncentracją na własnych myślach (koncentracja wewnętrzna). Zdolność koncentracji wewnętrznej decyduje o umiejętności myślenia systematycznego i uporządkowanego. Na brak tej zdolności, jak wskazuje K. Heller cierpi wiele inteligentnych osób, jednak zdolność koncentracji wewnętrznej daje się rozwijać różnymi ćwiczeniami. Z kolei koncentracja zewnętrzna warunkuje umiejętność obserwacji. Obserwować znaczy zwracać uwagę na szczegóły i całość, tym samym klasyfikować obiekty oraz utrzymywać to wszystko w pamięci. Proces obserwacji, w którym kluczową rolę odgrywa pamięć polega na tym, aby odrzucać od razu wszystko to, co jest dla obserwatora znane, zbędne i nieinteresujące, aby nie obciążać niepotrzebnie pamięci.

⁶ Wiedzę praktyczną można interpretować w trzech znaczeniach. Po pierwsze, jako zasób wiadomości pozyskany w trakcie pracy zawodowej. Po drugie, jako wprawę w działaniu poprzez praktyczne stosowanie wcześniej pozyskanej wiedzy. Wreszcie po trzecie, jako przygotowanie praktyczne dzięki stażom w odpowiednim przedsiębiorstwie.

Ogromne znaczenie ma umiejętność obserwacji zjawisk przelotnych tych, które pozornie są znane, a z których można wyciągnąć wiele korzyści.

Wyobraźnia, która jest treścią myśli polega na umiejętności uzmysłowienia sobie przedmiotów i zjawisk. Myślimy za pomocą słowa, obrazu, a nawet całych ich kompleksów, stąd zdolność ta decyduje o wyrazistości wyobrażeń i jakości myśli. Im „(...) wyraźniejszy obraz oglądamy oczyma ducha, tym dokładniejsze i pewniejsze myśli, a zarazem tym szybciej mogą biec one. Wyobraźnie, a więc i myśl kształcić można ćwiczeniem (...)”⁷.

Natomiast *Fantazja* jest „(...) wyższym szczeblem wyobraźni, pozwala przedstawić rzeczy nieznane, przypuszczalne. Warunkuje polot myśli, pomysłowość, a więc i wynalazczość (...)”⁸.

Zdolność kojarzenia pozwala na znajdowanie związków pomiędzy przedmiotem myśli a faktami. Zdolność kojarzenia warunkuje także użyteczność naszej wiedzy, gdyż umożliwia powiązanie obserwowanych faktów z zasobami posiadanej wiedzy. Stąd zdolność kojarzenia określa uporządkowanie naszej wiedzy, a przez to jej wartość użyteczną.

Umiejętność logicznego rozumowania wiąże się z formułowaniem twierdzeń o zjawiskach, w czym użyteczne mogą okazać się następujące zasady logicznego rozumowania:

- należy właściwie ujmować przedmiot swych rozważań, co pozwoli w trakcie rozważań szczegółowych powracać do wniosków ogólnych, traktowanych jako drogowskazy i sprawdziany. Nie stosując tej zasady można łatwo zagubić się w szczegółach i zatracić sens całości;
- należy wystrzegać się niedozwolonych uogólnień, czyli generalizowania na niewystarczających podstawach. Zasada ta zwraca uwagę na to, aby nie opracowywać ‘prawideł’ na podstawie kilku przykładów zaobserwowanych w otoczeniu;
- należy badać każdy problem z wszystkich możliwych punktów widzenia. Z normatywem tym związana jest umiejętność odczuwania, a więc stawiania się w położeniu innych, wycucia stanów psychicznych, nastrojów i uczuć innych. Bez tej umiejętności trudno zrozumieć cały szereg motywów zachowań ludzkich. Wypytywanie ludzi nie prowadzi na ogół do celu, bo ludzie, zwłaszcza mniej inteligentni, sami nie rozumiejąc

⁷ Heller K. Praca umysłowa w przemyśle, Przegląd Organizacji, 1932, Nr 3,4,5.

⁸ Heller K. Praca umysłowa w przemyśle, Przegląd Organizacji, 1932, Nr 3,4,5.

swych stanów i potrzeb psychicznych, redukują swoje działania i zachowania do bardzo prymitywnych żądań. Jednocześnie K. Heller zaznacza różnicę między odczuciem, a uczuciowością własną, która może być bardzo szkodliwą dla pracy umysłowej, bowiem osłabia bezstronność prowadzonych rozważań. Stąd nie należy obejmować uczuciem własnym zarówno swych badań, jak i swego dzieła. W przeciwnym razie można podzielić los twórców nie chcących dostrzec własnych błędów, którym żal rozstać się z poglądami opartymi na raz przyjętych pojęciach.

4. Współczesna interpretacja talentów

Przegląd współczesnej literatury przedmiotu wskazuje, iż pojęcie „talent” najczęściej odnoszone jest do spotęgowanych uzdolnień i jest analizowane z perspektywy: potencjału intelektualnego, cech osobowościowych i czynników środowiskowych. I tak, perspektywa potencjału intelektualnego wskazuje, iż osoby utalentowane mają ponadprzeciętne możliwości intelektualne (wyróżniający poziom inteligencji ogólnej) połączone z pasją, a więc zainteresowaniem popartym indywidualną motywacją. Perspektywa cech osobowościowych promuje pogląd, iż talent wiąże się z wieloma atrybutami osobowościowymi pracownika, wśród których można wskazać m.in.: wytrwałość, dyscyplinę wewnętrzną, oryginalność, wrażliwość, bogatą emocjonalność, wiarę we własne możliwości, niską tolerancję dla stereotypowego myślenia. Z kolei perspektywa analizująca czynniki środowiskowe zakłada, że talent zdeterminowany jest okolicznościami środowiskowymi (otoczenie, sytuacje i grupy, w których uczestniczy jednostka) oraz czynniki losowe – splot uwarunkowań niezależny od zamierzonego działania⁹.

Problematyki talentu, jak zauważa S Chęłpa nie można sprowadzić jedynie do poznawczych tj. intelektualnych aspektów funkcjonowania człowieka, bowiem może on także „iść w parze z brakiem inteligencji lub słabym jej stopniem czyli głupotą”¹⁰. Badacz ten dokonując analizy koncepcji A. Tannenbauma¹¹ oraz J. Renzulii¹² wskazuje, że talent łączy

⁹ Poczowski op.cit., s. 42-43.

¹⁰ Chęłpa S., Samorealizacja talentów – możliwości i ograniczenia intrapersonalne w: Zarządzanie talentami Borkowska S. (red.), IPiSS, Warszawa 2005.

¹¹ Tannenbaum A., Giftedness: a psychosocial approach w: Sternberg R.J., Davidson J.E.

się z cechami osobowości oraz motywacją. Może się ujawnić, gdy zaistnieje interakcja wewnątrz struktury talentu umożliwiająca zaktywizowanie i rozwinięcie zdolności kierunkowych (mono- i multiuzdolnienia)¹³.

Talent jest cechą jednostki zmienną w czasie, poddającą się w pewnych granicach wewnętrznym i zewnętrznym oddziaływaniom. Z wewnętrznymi mamy do czynienia, gdy elementy poznawcze, cechy motywacyjne lub konkretne umiejętności ulegają zmianie. Warto zauważyć, że najbardziej podatne na wpływ uwarunkowań środowiskowych są motywacje, które można określić jako oddziaływania zewnętrzne¹⁴. Na rozwój talentu i jego ukierunkowanie wpływają także czynniki środowiskowe (np. rodzice, szkoła, grupy rówieśnicze, organizacje, do których człowiek należy) oraz przypadek – niekontrolowany splot okoliczności¹⁵.

Niezbędnym elementem talentu jest pasja, określana jako zainteresowanie wykonywaną pracą poparte indywidualną motywacją¹⁶. Cechą wspólną osób utalentowanych, które można określić jako ekspertów, niezależnie od pola działalności jest wielki wysiłek i długi czas poświęcony aktowi twórczemu. Przykładowo Astronom J. Keppler pracował 7 lat nad sformułowaniem praw ruchu planet. Szkice pierwszej symfonii J. Brahmsa powstały, gdy miał on 23 lata, a skończył ją w wieku 43 lat. Za to drugą symfonię ukończył w 3 miesiące. T. Edison pracował po 20 godzin dziennie przez 13 lat, nim udało mu się wynaleźć fonogram. Poszukując właściwego włókna świecącego do żarówki, wypróbował 1800 substancji, konstatując, iż „geniusz to w 99% pot, w 1% natchnienie”. Jednak analizując twórczość trudno pominąć tak wybitne jednostki, jak: A. Einstein, czy W. Mozart, którzy swe najwybitniejsze dzieła opracowywali w stosunkowo krótkim czasie¹⁷.

(red.), *Conceptions of giftedness*, Cambridge University Press, Cambridge 1986.

¹² Renzulia J., *The three-ring conceptions of giftedness: a development model for creative productivity* w: Sternberg R.J., Davidson J.E. (red.) *Conceptions of giftedness*, Cambridge University Press, Cambridge 1986.

¹³ Chęłpa S. op.cit.

¹⁴ Pocztowski op.cit., s. 43.

¹⁵ Chęłpa, op.cit.

¹⁶ Pocztowski, op.cit, s. 42.

¹⁷ Fisher R., *Uczymy jak myśleć*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne S.A., Warszawa 1999, s. 47.

Studia i analizy sylwetek oraz osiągnięć osób wybitnych wskazują, iż utalentowane jednostki oprócz spotęgowanych zdolności oraz pasji cechują się także niebywałą intuicją. Intuicja określa zainteresowanie utalentowanego człowieka danym obszarem aktywności, pozwala właściwie zdefiniować problem oraz znaleźć jego oryginalne rozwiązanie. Umożliwia także dochodzenie do poprawnych wniosków (innowacyjnego działania) na podstawie bardzo skromnych przesłanek. Polega na tym, „że ma się przeczucie bądź silne poczucie, iż doskonale się wie, co się niechybnie zdarzy”¹⁸.

5. Zakończenie - próba syntezy

W świetle przeprowadzonych rozważań można uznać, że talent pracowniczy jest dobrze ugruntowanym pojęciem. Na bazie studiów klasycznej i współczesnej literatury przedmiotu można sformułować następujące wnioski:

- 1) Klasycy i współcześni badacze zgodnie przyjmują, iż talenty w organizacji, zarówno na stanowiskach kierowniczych, jak i wykonawczych są niezbędne dla funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw, a zwłaszcza identyfikacji i rozwiązywania problemów.
- 2) Struktura talentu pracowniczego zaprezentowana przez K. Hellera, w konfrontacji ze współczesnymi, reprezentatywnymi koncepcjami w tym zakresie jawi się jako aktualna i względnie kompletna. W szczególności analizuje ona talent pracownika określa wiele jego atrybutów, np.: wytrwałość, dyscyplina wewnętrzna, oryginalność, wrażliwość, bogata emocjonalność, wiara we własne możliwości, niska tolerancja dla stereotypowego myślenia itp.
- 3) Kluczowa ranga talentu pracowniczego z perspektywy działań podejmowanych w organizacji w mniejszym zakresie polega na realizowaniu wykonawczej części czynu, w większym natomiast stopniu wiąże się z jego preparacyjną częścią. Stąd używając określenia J. Zieleniewskiego sprowadza się przede wszystkim do „działania czysto umysłowego”, a więc odbierania przy pomocy zmysłów sygnałów

¹⁸ Vaughan F.E, Różnorodność doświadczeń intuicyjnych w: Intuicja w organizacji. Jak twórczo przewodzić i zarządzać Agor W.H. (red.), Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998.

z otoczenia, wykorzystywania pamięci, wewnętrznego systemu przetwarzania danych oraz zespołu sprzężeń między tymi dwoma elementami¹⁹.

4) Przeprowadzone rozważania pozwalają także sformułować następujące funkcje talentów pracowniczych: identyfikacja (poszukiwanie) problemów, opracowanie metod rozwiązania problemów, opracowanie sposobu implementacji (operacjonizacja rozwiązania), przewidywanie skutków wdrożeń i proponowanie ewentualnych środków zaradczych.

5) Talenty pracownicze wymagają odpowiednich warunków, aby się ujawniły i rozbudowały. Niezbędny jest zwłaszcza czas dla poznania danego obszaru aktywności, w którym mógłby nastąpić proces uczenia się pracownika, pozyskiwanie doświadczenia oraz szkolenia służące rozbudowie atrybutów umożliwiających przejawienie talentów.

6) Wraz z tym jak pracownik zwiększa swą wiedzę (rozbudowuje swe doświadczenia, przechowuje w pamięci wzory tj. schematy przeszłych działań oraz informacje o ich istotności), zdolny jest zastąpić manualne eksperymentowanie procesami myślowymi stanowiącymi preparację skutecznego działania. W takim znaczeniu utalentowany pracownik zdolny jest dokonywać analizy większej ilości potencjalnych rozwiązań oraz przewidywać ich konsekwencje bez wykonawczej części czynu. Może on wówczas występować w roli „centrum innowacji” lub integratora sieci partnerów biznesowych realizujących wykonawczą część czynu. Uwzględniając postęp technologiczny w sferze procesów wytwarzania można przewidywać, iż wykonawczą część czynu w coraz większym zakresie realizować będzie podsystem techniczny organizacji. Stąd w przyszłości realizacja tych procesów wymagać będzie utalentowanych pracowników, którzy odpowiedzialni będą za poszukiwanie i rozwiązywanie problemów, zwłaszcza nietypowych, dla których nie ma opracowanych rozwiązań.

Wydaje się także, iż na skutek rozwoju talentów pracowniczych organizacja sukcesywnie podlegać będzie procesom wirtualizacji. Wirtualizacja ta skutkować będzie przeniesieniem środków umożliwiających rozwój wiedzy indywidualnej i organizacyjnej z układu czaso-przestrzennego na układ wirtualny dokonujący się w umysłach członków organizacji. W takiej organizacji kształtowanie kompetencji

¹⁹ Zieleniewski J., Organizacja i zarządzanie, PWN, Warszawa 1979, s. 334.

pracowniczych przebierze formę samodoskonalenia. Nastąpi wówczas radykalne ograniczenie uprawnień decyzyjnych menedżerów, co do zakresu, środków i metod rozwoju wiedzy pracownika. Związane one będą wyłącznie z procesami myślenia, rozumowania i abstrakcją możliwą do zinterpretowania jedynie przez tego pracownika w umyśle, którego zachodzić będzie proces logicznego wnioskowania.

Bibliografia

1. Adamiecki K., Zastosowanie nauki kierownictwa (organizacji) w życiu gospodarczym, *Przegląd Organizacji*, 1932, Nr 1
2. Borkowska S. (red.) Zarządzanie talentami, IPiSS, Warszawa 2005
3. Chęłpa S., Samorealizacja talentów – możliwości i ograniczenia intrapersonalne w: Borkowska S. (red.) Zarządzanie talentami, IPiSS, Warszawa 2005
4. Clark W., Jak mierzyć pracę biurową? *Przegląd Organizacji*, 1927, Nr 6
5. Emmerson H., Inżynierja społeczna, *Przegląd Organizacji*, 1927, Nr 6
6. Fisher R., Uczymy jak myśleć, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne S.A., Warszawa 1999
7. Heller K. Praca umysłowa w przemyśle, *Przegląd Organizacji*, 1932, Nr 3,4,5.
8. Pochtowski A.(red.) Zarządzanie talentami w organizacji, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008
9. Renzulia J., The three-ring conceptions of giftedness: a development model for creative productivity w: Sternberg R.J., Davidson J.E. (red.) Conceptions of giftedness, Cambridge University Press, Cambridge 1986
10. Tannenbaum A., Giftedness: a psychosocial approach w: Sternberg R.J., Davidson J.E. (red.), Conceptions of giftedness, Cambridge University Press, Cambridge 1986
11. Vaughan F.E, Różnorodność doświadczeń intuicyjnych w: Agor W.H. (red.) Intuicja w organizacji. Jak twórczo przewodzić i zarządzać, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998
12. Zieleniewski J., Organizacja i zarządzanie, PWN, Warszawa 1979

Marek Jabłoński

Talented employees – classical approach

(Summary)

The aim of the paper is presenting talented employees in the light of classical approach. Article shows that classics' were considering the importance of talent employees on working and managing position. There is presented the concept of K. Heeler, which according to current terminology might be considered as the first in polish literature list of the talented employees' attributes. Final part of the paper is focused on the synthesis of classical and most representative modern approaches.