

## Motywowanie pracowników utalentowanych jako czynnik sukcesu w okresie kryzysu gospodarczego

### Wstęp

Zmiany koniunktury gospodarczej – okresy recesji i ożywienia gospodarczego, są typowe dla każdej gospodarki. Oddziałują także na funkcjonowanie przedsiębiorstw i podejmowane w nich decyzje. Zakres i siła tego oddziaływania zależą od wielu czynników, m.in. specyfiki działalności przedsiębiorstwa (branży, stosowanej technologii, obszaru geograficznego, na jakim działa dany podmiot), jego wielkości, sytuacji finansowej, posiadanych zasobów.

Bez względu jednak na dokonujące się zmiany, czynnikiem decydującym o powodzeniu wielu organizacji stała się współcześnie wiedza. Dla takich organizacji najważniejsze jest pozyskanie i zatrzymanie najlepszych, utalentowanych pracowników. Pracownicy ci są określane coraz częściej jako nowe dobro, kluczowy czynnik w osiągnięciu trwałej przewagi konkurencyjnej. Odgrywają oni szczególną rolę w przedsiębiorstwie – osiągają ponadprzeciętne wyniki i posiadają duży potencjał do rozwoju<sup>1</sup>. Istotne jest zatem, aby kształtować i wykorzystywać ich potencjał dla realizacji celów organizacji, w tym przede wszystkim poprawy efektywności jej funkcjonowania i kształtowania pozytywnego wizerunku.

Powstaje zatem pytanie: na czym powinny koncentrować się organizacje, których działalność bazuje przede wszystkim na kompetencjach i potencjale pracowników, aby osiągać sukces w okresie niekorzystnych zmian gospodarczych? Uwzględniając ponadto dokonujące się w otoczeniu zmiany o charakterze demograficznym, a zwłaszcza fakt przechodzenia na emeryturę przedstawicieli pokolenia *Baby Boomers* oraz powstającą w konsekwencji lukę w niezbędnych umiejętnościach, poszukiwanie odpowiedzi na sformułowane pytanie skłania do odniesie-

---

\* Dr, Zakład Ekonomiki Inwestycji i Zarządzania Strategicznego, Wydział Ekonomii, Uniwersytet Rzeszowski, ul. Ćwiklińskiej 2, 35-601 Rzeszów, annam@univ.rzeszow.pl

<sup>1</sup> Istotę pracownika utalentowanego – talentu przedstawiono w [Mazurkiewicz, 2012b, s. 36-38]. Obszerny przegląd definicji i interpretacji pojęcia talent zawiera: [Ingram, 2011, s. 14-19], por. także [Chelpa, 2005, s. 28-35].

nia się do grupy pracowników określanych jako talenty, a precyzując – do zagadnienia motywowania ich, aby nie odchodzili z organizacji, pozostali w niej. Są to osoby, które przez swoje działania istotnie przyczyniają się do wyników innych pracowników i organizacji jako całości.

W artykule podjęto próbę ukazania specyfiki motywowania pracowników utalentowanych w okresie niekorzystnych zmian gospodarczych. Przedstawiono powody, dla których uwaga zarządzających koncentruje się na pracownikach osiągających najlepsze rezultaty i posiadających duży potencjał. Charakterystyce poddano zagadnienie motywowania takich pracowników, uwzględniając trudny okres niekorzystnych zmian gospodarczych.

Aby został zrealizowany cel przeprowadzono studia literatury krajowej i zagranicznej, jak również opracowań, w tym raportów umieszczonych na stronach internetowych organizacji realizujących badania w obszarze zarządzania talentami. Analizie poddano zaprezentowane w nich treści teoretyczne. Skomentowano także przedstawione wyniki badań i na tej podstawie sformułowano wnioski.

### **1. Przesłanki koncentrowania uwagi na pracownikach utalentowanych**

Istnieje wiele powodów, dla których uwaga menedżerów koncentruje się zagadnieniu zarządzania pracownikami utalentowanymi. Do podstawowych zaliczyć można [Philips, Edwards, 2009, s. 3-8]:

1. Wartość rynkowa wielu przedsiębiorstw w coraz większym stopniu jest kreowana przez czynniki niematerialne, których znaczącą część stanowi kapitał ludzki.
2. Nawet najlepszy pomysł czy program lub strategia, nie zostaną zrealizowane, jeżeli organizacja nie będzie dysponować odpowiednim talentem i możliwością wykonania zadań. Zarządzanie talentami stanowi podstawę do zapewnienia, że właściwi ludzie zajmują właściwe stanowiska, a ich potencjał jest w pełni wykorzystywany w celu osiągnięcia przez organizację oczekiwanych wyników.
3. Koszty związane z odejściem pracowników utalentowanych są wysokie. Są to koszty bezpośrednio związane z rekrutacją, selekcją oraz wstępnym przeszkoleniem następcy, jak również koszty pośrednie, dotyczące innych aspektów, których wartość trudno oszacować. Z tego powodu koszty całkowite bywają zazwyczaj niedoszacowane.

Oprócz wymienionych przesłanek, istotne są również zmiany o charakterze makroekonomicznym, w tym postępowanie procesów globalizacji, co przyczynia się m.in. do wzrostu mobilności pracowników utalentowanych. Szczególnym wyzwaniem dla współczesnych organizacji są jednak przede wszystkim zmiany o charakterze demograficznym, uwzględniając wiek pracowników oraz strukturę zasobów pracy. Starzenie się społeczeństwa oznacza, że na wielu stanowiskach o charakterze strategicznym powstają lub powstaną w niedługim okresie wakaty, ze względu na przejście na emeryturę osób doświadczonych. Równocześnie zwiększać się będzie udział osób wieku poprodukcyjnym w strukturze ludności, zmniejszać natomiast będzie się udział osób w wieku przedprodukcyjnym<sup>2</sup>. Ponadto, jak dowodzą przeprowadzone przez PWC badania<sup>3</sup>, większość młodych pracowników nie zamierza pozostać u dotychczasowego pracodawcy – lojalność deklaruje tylko 18% z nich [Millennials..., 2011, s. 4]. Temu trendowi należy przeciwdziałać.

Uwzględniając dodatkowo negatywne konsekwencje kryzysu gospodarczego, należy stwierdzić, że współczesne organizacje stają przed dużym wyzwaniem związanym z pozyskaniem i zatrzymaniem najlepszych pracowników.

Spostrzeżenie to potwierdzają wyniki badań przeprowadzonych na całym świecie. Wykazały one, iż podstawowym wyzwaniem w ciągu najbliższych trzech lat będzie dla zarządzających skoncentrowanie się na obszarach dotyczących zarządzania talentami – pozyskaniu, motywowaniu i zatrzymaniu utalentowanych pracowników<sup>4</sup> (rysunek 1). Na zagadnienie to jako priorytetowe wskazało przeciętnie 26% ankietowanych, przy czym nie wykazano istotnego zróżnicowania ze względu na region (24% respondentów z obu Ameryk łącznie, tyle samo z regionu Azja-Pacyfik i 28% z Europy, Środkowego Wschodu i Afryki).

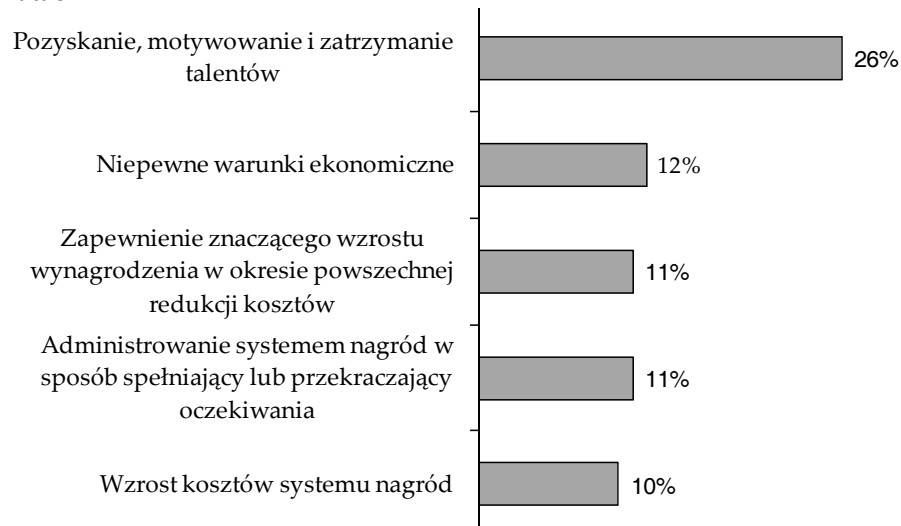
---

<sup>2</sup> Zagadnienie uwarunkowań makroekonomicznych zarządzania talentami w odniesieniu do Polski stanowiło tematykę referatu wygłoszonego 21 września 2012 roku podczas XI Międzynarodowej Interdyscyplinarnej konferencji naukowej z cyklu „Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy” [Mazurkiewicz, 2012a].

<sup>3</sup> Badania przeprowadzono w 2011 roku na grupie 4300 absolwentów w wieku 31 lat lub poniżej.

<sup>4</sup> Badania przeprowadzone przez Deloitte w 2013 roku wśród specjalistów z działu HR w 27 krajach.

**Rysunek 1. Najważniejsze wyzwania dla organizacji w najbliższych trzech latach**



Źródło: [2013 Top Five..., 2013, s. 5].

Na podstawie przeprowadzonej analizy literatury przedmiotu oraz wyników badań empirycznych, należy stwierdzić, że jednym z najważniejszych zadań i jednocześnie największych wyzwań dla współczesnych przedsiębiorstw, jest zatrzymanie pracowników utalentowanych. Zagadnieniem, na którym należy się skoncentrować, aby zatrzymać takich pracowników, jest ich motywowanie. Zaproponowanie atrakcyjnych rozwiązań, będących zachętami do pozostania w macierzystej organizacji, ma na celu zapobieżenie ich odejściom.

## 2. Specyfika motywowania pracowników utalentowanych

Pracownicy utalentowani stanowią specyficzną grupę zatrudnionych. Chcą działać i mają osiągnięcia, są wewnętrznie zmotywowani. Wiedzę tę należy wykorzystać z pożytkiem dla organizacji. Niezbędne jest w tym celu stworzenie takich warunków, w których pracownik utalentowany wykorzysta swój potencjał. Jeżeli pracownik chce, a nie ma możliwości działania, wówczas sytuacja taka doprowadzi do jego demotywności i braku zaangażowania w wykonywane zadania. Aby zapobiec demotywności pracowników utalentowanych w przedsiębiorstwie należy opracowywać plany dotyczące wykorzystania ich wiedzy, umiejętności i możliwości.

Pomimo dużych oczekiwań pracowników utalentowanych wobec organizacji, ich pozyskanie jest współcześnie dużym wyzwaniem dla

wielu zarządzających<sup>5</sup>. Jeszcze większą trudnością jest jednak zatrzymanie tych pracowników w organizacji. Wynika to z faktu, że pracownicy ci są świadomi swoich atutów i wartości, jaką wnoszą do organizacji, a nieusatsfakcjonowani warunkami zatrudnienia w danej organizacji, korzystają z ofert przedsiębiorstw konkurencyjnych. Wiedza o swoich mocnych stronach, umiejętność korzystania z nich, jak również świadomość własnych słabości oraz dążenie do wyeliminowania niedoskonałości, powodują, że jest to grupa kluczowa dla efektywności organizacji.

Dlatego przede wszystkim na poszukiwaniu pracowników utalentowanych w grupie zatrudnionych w przedsiębiorstwie niż pozyskiwaniu ich z zewnętrznego rynku koncentruje się wiele organizacji osiągających sukcesy, takich jak Microsoft, Southwest Airlines czy SAS [It's, 2008..., s. 8]. Talenty pozyskane z zewnętrznego rynku pracy mogą nie spełnić oczekiwań przełożonych, trudniej się także aklimatyzują do nowych warunków. Ponadto zatrzymanie pracownika jest tańsze niż pozyskanie i wyszkolenie nowego. Należy zatem zadbać o stworzenie takich warunków, które umożliwią rozwój obecnych i potencjalnych talentów w organizacji oraz ich zatrzymanie.

Podstawowym środkiem motywującym, stosowanym w praktyce gospodarczej, jest wynagrodzenie. Kształtuje ono zachowania kreatywne i twórcze, wyzwala giętkość i oryginalność myślenia, otwartość na wieloznaczność, niepewność oraz na zmiany. Poziom wynagrodzenia pracownika utalentowanego powinien być na tyle wysoki, aby zatrzymać go w organizacji i podtrzymać jego zaangażowanie w zwiększanie efektywności własnej i organizacji [Ingram, 2011, s. 86-87]. Wynagrodzenie powinno być również dla niego atrakcyjne, co oznacza ustalenie odpowiedniej relacji między jego stałą i zmienną częścią (aby nie doprowadzić do osłabienia jego zainteresowania rozwojem i nadmiernej koncentracji na efektywności, relację tę należy kształtować rozważnie).

Pracownicy utalentowani oczekują wynagrodzenia adekwatnego do wyników pracy, lecz wynagrodzenie ustalane za efekty powinno uwzględniać również sposób realizacji powierzonych zadań (rozwiązaniem jest MBO – *Management by Objectives*). Korzystne jest także powiązanie efektywności indywidualnej z efektywnością zagregowaną (zespo-

---

<sup>5</sup> Trudność związana z zatrudnieniem pracowników utalentowanych dotyczy zwłaszcza branż bazujących na wiedzy, takich jak: farmacja, ubezpieczenia, jak również przemysł ciężki (produkcja, motoryzacja) [Delivering..., s. 21].

łu, wydziału, organizacji), co premiuje indywidualną inicjatywę, przedsiębiorczość i odpowiedzialność, a równocześnie wzmacnia współpracę.

Według ekspertów Deloitte, aby ograniczyć odejścia pracowników utalentowanych z organizacji, należy się skoncentrować na tych zagadnieniach, na których pracownikom tym zależy najbardziej. Ich zadaniem, do obszarów tych należą [It's, 2008..., s. 8]:

- rozwój potencjału,
- odpowiednie rozmieszczenie, aby kształtować zaangażowanie,
- powiązanie z ludźmi, którzy będą pomocni w osiągnięciu celów.

Obszar rozwoju (*develop*) obejmuje różne formy kształcenia. Szkolenie formalne oraz szkolenia on-line nie są już bowiem wystarczające, aby skutecznie rozwiązywać złożone problemy i szybko reagować na nieustające zmiany. Istotne w wyborze technik szkolenia talentów jest, aby techniki te umożliwiały im dostęp do wiedzy, nie zaś wyłącznie jej przekazanie. Odpowiednie są zatem szkolenia aktywizujące. Akcentuje się przede wszystkim szkolenie przez doświadczenie (szczególnie istotne jest uczenie się w sytuacjach będących wyzwaniem), uczenie się od bardziej doświadczonych współpracowników, przełożonych (ludzie chętnie uczą się od tych, którym ufają), nie bez znaczenia jest również coaching i mentoring<sup>6</sup>. Istotnym zagadnieniem w tym obszarze jest nauczanie talentów „jak się uczyć”, istotne są zatem relacje z innymi pracownikami.

Również A. Miś stwierdza, że pracownicy utalentowani w swoich działaniach korzystają przede wszystkim z wiedzy nieformalnej (ukrytej), a w mniejszym stopniu z wiedzy formalnej (jawnej), a wiedza, z której korzystają ponadto w sposób elastyczny, kreowana jest w wyniku licznych interakcji i relacji osobistych [Miś, 2008, s. 142].

Rozmieszczenie (*deploy*) polega na dopasowaniu kandydatów do odpowiednich stanowisk pracy, czyli takich, na których będzie możliwe pełne wykorzystanie ich potencjału. Działania w tym obszarze polegają ponadto na nieustannym rozwijaniu umiejętności, zainteresowań i zdolności talentów adekwatnie do celów strategicznych organizacji. Rozmieszczenie oznacza również poszukiwanie rozwiązań dla tych pracowników, którzy zostali źle dopasowani do wykonywanych zadań. Nie oznacza to wyłącznie, że posiadają oni niewystarczające kompetencje, lecz mogą dysponować kompetencjami i potencjałem, które nie są wy-

---

<sup>6</sup> Korzyści z wdrożenia coachingu i mentoringu przedstawiono w: [Hargrove 2006; Parsloe, Wray 2008; Starr 2005; Vickers, Bavister 2007].

korzystywane na ich obecnych stanowiskach. Celem działań w obszarze rozmieszczenia jest zsynchronizowanie potencjału talentów ze stanowiskiem pracy, na którym może być on najlepiej wykorzystany.

Obszar powiązania (*connect*) obejmuje działania wspierające tworzenie sieci powiązań pomiędzy pracownikami utalentowanymi. Jest to niezbędne w celu poprawy wydajności organizacji, w których problemy mają coraz bardziej złożony charakter, a ich rozwiązanie wymaga współpracy wielu osób. Relacje te umożliwiają szybszy dostęp do wiedzy, czego konsekwencją jest poprawa indywidualnych wyników pracy oraz na poziomie całej organizacji.

Skoncentrowanie się na tych trzech obszarach umożliwia wypracowanie zdolności, zaangażowania oraz dostrojenia wśród pracowników utalentowanych, co przyczynia się do poprawy efektywności organizacji. Jednocześnie ułatwia pozyskanie talentów i zapobiega ich odejściom. Skuteczność w tym zakresie związana jest zatem z podejmowaniem wielu różnorodnych działań, nie zaś z koncentrowaniem się na wybranych tylko obszarach.

Przeprowadzone rozważania akcentują rolę zarówno środków płacowych, jak i pozapłacowych w motywowaniu pracowników utalentowanych. Uwzględniając zmiany dokonujące się w otoczeniu oraz specyfikę talentu, powstają pytania: Jak motywować talenty w okresie niekorzystnych zmian gospodarczych? Czy działania w tym zakresie powinny się różnić od podejmowanych w pozostałym czasie? Próbę odpowiedzi na te pytania podjęto w kolejnej części opracowania.

### **3. Motywowanie talentów w okresie niekorzystnych zmian gospodarczych**

Pracownicy utalentowani, nawet w czasie trudności ekonomicznych, poszukują najlepszych możliwości zawodowych dla siebie. Gdyby było inaczej, nie byłiby talentami. Pomimo to, nawet talent może ulec frustracji. Zadaniem menedżerów jest do tego nie dopuścić i zapobiec odejściom takich osób, co jest szczególnie trudne w okresie recesji gospodarczej. Pracownicy ci mają bowiem duży wpływ na wyniki organizacji, lecz równocześnie duże oczekiwania i są bardzo mobilni, a przedsiębiorstwa dysponują ograniczonymi możliwościami finansowymi oddziaływania na nich.

Jak ukazują badania przeprowadzone przez McKinsey Quarterly<sup>7</sup>, w czasie, w którym w przedsiębiorstwach potrzebni są zaangażowani liderzy, ich motywacja, a także innych pracowników słabnie [Economic..., 2009, s. 6]. W okresie kryzysu gospodarczego morale pracowników istotnie spadło, co stwierdziło 96% respondentów (pozostali badani wskazali na jego wzrost), przy czym 37% zaakcentowało znaczący spadek. Zmniejszyła się również zdolność do pozyskania i zatrzymania talentów – potwierdziła to ponad połowa ankietowanych (53%). Wyniki te dowodzą, że organizacje stają przed dużym wyzwaniem, jakim jest zatrzymanie utalentowanych ludzi.

Akcentuje się, że w okresie, kiedy redukowane są koszty w przedsiębiorstwach, rozwiązaniem stają się czynniki o charakterze niefinansowym. Dowodzą tego badania przeprowadzone przez McKinsey Quarterly<sup>8</sup> [Dewhurst i inni, 2009]. Wynika z nich, że motywatory niefinansowe, takie jak: pochwała otrzymana od bezpośredniego przełożonego, poświęcanie uwagi, możliwość zarządzania projektami lub zespołami zadaniowymi, postrzegane są jako nie mniej lub wręcz bardziej efektywne niż trzy najwyższej oceniane bodźce finansowe: premia, wzrost płacy zasadniczej, przydział akcji lub możliwość ich zakupu po niższej cenie (rysunek 2).

**Rysunek 2. Efektywność finansowych i niefinansowych środków motywowania (odsetek odpowiedzi dotyczących wysokiej efektywności)**



Źródło: [Dewhurst i inni, 2009].

Trzy wymieniane niefinansowe motywatory odgrywają kluczową rolę w wytworzeniu u pracowników poczucia, że są doceniani w przed-

<sup>7</sup> Badanie przeprowadzono w 2009 roku na grupie 1404 osób z kadry kierowniczej różnych specjalności z całego świata, reprezentujących wszystkie branże i regiony.

<sup>8</sup> Badania przeprowadzono w 2009 roku na grupie 1047 osób na stanowiskach kierowniczych i niższego szczebla na całym świecie zatrudnionych w różnych branżach.



siębiorstwie, traktowani poważnie, i podejmowane są starania stworzenia możliwości dla rozwoju ich kariery. Motywatory finansowe prowadzą zazwyczaj do krótkotrwałego wzrostu energii i przestają motywować (wzrost wynagrodzenia po pewnym czasie staje się czymś „naturalnym”, czymś, co się „należy”). Rola środków finansowych jako podstawowego motywatora jest coraz mniejsza ze względu na mniej korzystne wyniki finansowe przedsiębiorstw w okresie kryzysu, konsekwencją czego jest konieczność redukcji kosztów, obejmująca również obniżenie poziomu wypłacanego wynagrodzenia.

Zdaniem B. Remillarda, menedżerowie powinni skoncentrować się na następujących zagadnieniach, aby nie doprowadzić do spadku motywacji talentów [Remillard, 2012]:

1. Kształtowanie kultury organizacyjnej akcentującej wyniki. Pracownicy utalentowani muszą znać cele, jakie mają osiągnąć (ustalone zgodnie z zasadą SMART), co ukazuje oczekiwania wobec nich. Realizacja tak sformułowanych celów stwarza im poczucie osiągnięcia.
2. Sprecyzowana kultura organizacyjna. Dysfunkcyjna kultura jest istotnym powodem, dla którego talenty zaczynają myśleć o odejściu z organizacji<sup>9</sup>. Obowiązujące w organizacji normy i wartości powinny przejawiać się również w zachowaniach kadry zarządzającej w relacjach z podwładnymi, klientami, kontrahentami.
3. Szacunek i uznanie. Jest to najtańszy i równocześnie rzadko stosowany sposób, aby motywować i zatrzymać pracowników utalentowanych. Uznanie dla ich wkładu, włączenie ich do procesu podejmowania decyzji, zapytania o zdanie i propozycje rozwiązań pojawiających się problemów – to wszystko sprawia, że talenty czują się szanowane i docenione.
4. Regularny *feedback*. Ciągłe udzielanie informacji zwrotnej oznacza wykazywanie rzeczywistego zainteresowania potrzebami talentów, ich karierą oraz budowanie więzi z przełożonymi. Dla typowego pracownika informacja ta jest istotna, lecz w przypadku talentu ma znaczenie kluczowe dla jego dalszego rozwoju, ponieważ dotyczy ona oczekiwań (pożądanych zachowań, wyników) wobec talentu, interpretacji zdobytych informacji przez podmioty oceniające oraz ukazania konsekwencji. Działania te powodują, że pracownicy uta-

---

<sup>9</sup> Menedżerowie odchodzą od pracodawcy przede wszystkim z powodu nieodpowiedniego sposobu zarządzania lub niewłaściwej kultury organizacyjnej [Branham, 2005, s. 3].

lentowani postrzegają troskę o nich jako o osoby, nie zaś pracownika, czują się docenieni.

5. Pochwała. Nawet małe pochwały, pozornie nieznaczące, są ważne w procesie motywowania talentów, ponieważ pracownicy ci chcą być doceniani.
6. Edukacja i rozwój. Pracownik utalentowany nieustannie dąży do bycia lepszym pracownikiem. Ma świadomość, że jeżeli jego krzywa uczenia się ulegnie spłaszczeniu, ograniczone zostaną równocześnie jego przyszłe możliwości rozwoju. Istotne jest jednak, aby w procesach kształcenia, obok szkolenia formalnego, uwzględnić również możliwość udziału w dodatkowych szkoleniach, stawianie wyzwań poprzez stwarzanie nowych szans, jak również zapewnić wsparcie ze strony pracowników bardziej doświadczonych lub ekspertów (co jest realizowane w postaci coachingu lub mentoringu). Działania te zapewnią rozwój talentu, lecz jednocześnie w ich wyniku pracownik taki stanie się bardziej wartościowym.
7. Kultura motywacji wewnętrznej. Rolą zarządzających jest inspirowanie podwładnych do zmotywowania się. Umiejętność ta jest krytyczna dla sukcesu i poprawy produktywności w każdej organizacji. Wprawdzie pracownicy utalentowani są ze swojej natury zmotywowani, lecz w okresie kryzysu gospodarczego niejednokrotnie oczekiwania położonych dotyczą większej produktywności, na skutek czego zamiast wyzwalać – utrudniają zaangażowanie się talentów.

Istotnym zagadnieniem jest również tworzenie z grona talentów kadry zastępczej, przygotowywanej do kierowania organizacją w przypadku odejścia z organizacji członka kadry zarządzającej, co w kontekście dokonujących się zmian demograficznych nabiera szczególnego znaczenia. W tym przypadku należy jednak działać rozważnie, ponieważ talent nie ma charakteru uniwersalnego, lecz sytuacyjny – istnieje talent do określonego aspektu rzeczywistości. Talent może realizować się na określonym stanowisku, w określonej funkcji, dlatego awans hierarchiczny nie zawsze oznacza jego promocję (np. wybitny specjalista nie musi być wybitnym menedżerem, co nie oznacza, że nie może nim być). Przedsiębiorstwa, które chcą zatrzymać talenty, muszą wynagradzać wysoką wydajność poprzez awans do ról, w których pracownicy mogą kontynuować wykorzystywanie swoich mocnych stron. Tradycyj-

ne ścieżki kariery muszą zostać zastąpione przez rozwój szans i przesunięcia wspierające indywidualne i unikalne atuty talentu.

Aby planowanie następstw motywowało pracowników utalentowanych, należy mieć na uwadze, by miało ono charakter transparentny, a kryteria doboru były obiektywne. Ponadto następców należy poszukiwać na stanowiskach wszystkich szczebli organizacji [por. Guthridge i inni, 2008, s. 54-56]. W procesie tym należy zatem uwzględnić większość pracowników w przedsiębiorstwie, nie zaś tylko kilka procent najlepszych<sup>10</sup>.

Przeprowadzone rozważania dowodzą, że w procesie motywowania pracowników utalentowanych istotną rolę odgrywa przełożony, który dostrzega i docenia takiego pracownika. Talenty bowiem [O'Callaghan, 2008, s. 12]:

- oczekują, aby je inspirować zamiast nimi zarządzać,
- znają swoją wartość i oczekują, że znają ją też inni,
- są bardzo mobilne,
- oczekują protekcji i chcą być rozpoznawalne,
- potrzebują swobody, aby eksperymentować,
- potrzebują liderów dorównujących im poziomem intelektualnym i będących dla nich równorzędnymi partnerami także w innych sferach życia,
- przewodzenie talentom bazuje na emocjach.

Postawa przełożonych nie rzutuje w jakikolwiek sposób na wykorzystanie środków finansowych, nie jest to środek o charakterze materialnym. W okresie niekorzystnych zmian gospodarczych wzrasta znaczenie wyrażania uznania, szacunku wobec pracownika, przekazywania pochwał, jak również informacji zwrotnej. Wiedza o tym, co jest ważne dla pracowników utalentowanych i czego oni oczekują oraz adekwatne do tego zachowania, istotnie kształtują wyniki przedsiębiorstwa – przyczyniają się do poprawy efektywności indywidualnej, zespołowej, jak i organizacji jako całości. Kształtują również jej wizerunek w otoczeniu.

## **Zakończenie**

Talent należy do pracownika, nie jest własnością przedsiębiorstwa. Aby móc z niego korzystać i zapobiec jego odejściu z organizacji, nie-

---

<sup>10</sup> Mniej utalentowani pracownicy są solidni i bardziej lojalni, przez co mają również duży udział w kreowaniu sukcesu organizacji („B-Players”). Ich postawa ma znaczenie dla osiągnięcia i utrzymania przewagi konkurencyjnej w długim okresie.

zbędne jest stworzenie odpowiednich warunków dotyczących zarówno materialnego, jak i organizacyjnego, a także społecznego środowiska pracy. Takie podejście umożliwia pracownikowi utalentowanemu realizowanie własnych celów, kariery zawodowej, a przedsiębiorstwu zapewnienie odpowiedniej podaży talentów w przyszłości.

Zagadnienie oddziaływania na zachowania pracowników utalentowanych za pomocą odpowiednich środków, jest szczególnie dużym wyzwaniem w okresie kryzysu gospodarczego – ze względu na specyfikę talentu i równocześnie ograniczone w tym czasie możliwości podmiotów gospodarczych.

Na podstawie przeprowadzonych w niniejszym artykule rozważań należy stwierdzić, że podstawowym zagadnieniem jest kształtowanie kultury organizacyjnej wspierającej te wartości, które są szczególnie ważne dla talentów.

Talenty oczekują pracy interesującej, będącej dla nich wyzwaniem, która oferuje im możliwości rozwoju. Powinny mieć szanse czynienia tego, co potrafią w swojej pracy najlepiej. Należy w związku z tym poszukiwać takich atutów, które mogą zostać wykorzystane w ich działalności zawodowej.

Aby doskonalić umiejętności, zdolności i rozwijać potencjał pracowników utalentowanych, a w konsekwencji nieustająco poprawiać ich wydajność i dostosowywać się do zmian w otoczeniu, niezbędne jest zapewnienie wielu różnych programów rozwojowych. Istotne jest kształtowanie kultury organizacyjnej wspierającej uczenie się i ciągły rozwój. W okresie niekorzystnych zmian gospodarczych nie można zaprzestać stwarzania możliwości w tym obszarze, pamiętając, że wiele rozwiązań nie angażuje nadmiernych zasobów finansowych – nie stanowi zatem dodatkowego obciążenia dla organizacji, a uzyskiwane korzyści trudno przecenić.

Talenty oczekują możliwości korzystania z ich potencjału. Oznacza to dla organizacji zapewnienie im następujących warunków:

- umożliwienie realizacji zadań złożonych, stanowiących wyzwanie,
- zapewnienie szerokiego zakresu autonomii w działaniu i swobody w wyborze sposobu realizacji zadania,
- zapewnienie dostępu do wszelkich niezbędnych zasobów (materialnych, jak i niematerialnych, a zwłaszcza wiedzy),
- przekazanie szerokiego zakresu odpowiedzialności za powierzone zadania,

- zapewnienie warunków sprzyjających zgłaszaniu propozycji usprawnień i realizacja pomysłów umożliwiających poprawę skuteczności i efektywności działania,
- umożliwienie udziału w zarządzaniu przedsiębiorstwem,

Brak możliwości wykorzystania posiadanego przez pracowników utalentowanych potencjału, skutkuje ich frustracją, w konsekwencji demotywacją, a co z tym związane – pogorszeniem osiąganych wyników. Istotnie zwiększa się również prawdopodobieństwo odejścia z organizacji.

Pracownicy utalentowani oczekują także szacunku i otwartej komunikacji. Talenty nie chcą być niedoceniane. Niezbędne jest więc kształtowanie takiej kultury organizacyjnej, w której szanuje się pracowników. Oznacza to kształtowanie pozytywnych relacji interpersonalnych opartych na zaufaniu, zarówno na linii przełożony – podwładny, jak i ze współpracownikami, przestrzeganie zasad etycznych oraz kreowanie przekonania, że pracownicy stanowią kluczową wartość w przedsiębiorstwie.

Przedstawione działania prowadzą do zaangażowania pracowników, co ma istotny wpływ na wyniki organizacji. Co więcej, istnieje większe prawdopodobieństwo, że zaangażowani pracownicy pozostaną w organizacji, w której są doceniani, stawiane są przed nimi wyzwania i stwarzane są możliwości do rozwoju na wybranej ścieżce kariery zawodowej.

## Literatura

1. Branham L. (2005), *The 7 hidden reasons employee leave: how to recognize the subtle signs and act before it's too late*, AMACOM, New York.
2. Chełpa S. (2005), *Samorealizacja talentów – możliwości i ograniczenia intrapersonalne*, w: *Zarządzanie talentami*, Borkowska S. (red.), IPiSS, Warszawa.
3. *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>, dostęp: 20.10.2012.
4. Dewhurst M., Guthridge M., Mohr E. (2009), *Motivating people: Getting beyond money*, [http://www.mckinseyquarterly.com/Motivating\\_people\\_Getting\\_beyond\\_money\\_2460](http://www.mckinseyquarterly.com/Motivating_people_Getting_beyond_money_2460), dostęp: 05.03.2013.
5. *Economic Conditions Snapshot, June 2009: McKinsey Global Survey Results*, [https://www.mckinseyquarterly.com/Economic\\_Studies/Pro](https://www.mckinseyquarterly.com/Economic_Studies/Pro)

- ductivity\_Performance/Economic\_conditions\_snapshot\_June\_2009\_McKinsey\_Global\_Survey\_Results\_2378, dostęp: 20.02.2012.
6. Guthridge M., Komm A.B., Lawson E. (2008), *Making talent a strategic priority*, „The McKinsey Quarterly” no. 1.
  7. Hargrove R. (2006), *Mistrzowski coaching*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
  8. Ingram T. (2011), *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa.
  9. *It's 2008: Do You Know Where Your Talent Is? Why Acquisition and Retention Strategies Don't Work*, A Deloitte Research Study, [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedKingdom/Local%20Assets/Documents/UK\\_Consulting\\_TalenMgtResearchReport.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedKingdom/Local%20Assets/Documents/UK_Consulting_TalenMgtResearchReport.pdf), dostęp: 12.03.2013.
  10. Mazurkiewicz A. (2012a), *Makroekonomiczne uwarunkowania zarządzania talentami*, referat wygłoszony podczas XI Międzynarodowej Interdyscyplinarnej konferencji naukowej z cyklu „Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy”, na temat: *Kryzys finansów publicznych przyczyny, implikacje, perspektywy spójności społeczno-ekonomicznej*, Rzeszów (materiał w druku).
  11. Mazurkiewicz A. (2012b), *Zarządzanie talentami w przedsiębiorstwie w warunkach kryzysu zaufania*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” nr 4/2, Sopot.
  12. *Millennials at Work: Shaping the workplace*, <http://www.silicon-republic.com/download/fs/doc/reports/2011-millennials-at-work-resaping-the-workplace.pdf>, dostęp: 22.03.2013.
  13. Miś A. (2008), *Charakterystyka procesów rozwojowych pracowników utalentowanych*, w: *Zarządzanie talentami w organizacji*, Pochtowski A. (red.), Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków.
  14. O'Callaghan A. (2008), *Talent Management Review*, [http://www.fasset.org.za/downloads/events/talent\\_man\\_sdf\\_long\\_article\\_website.pdf](http://www.fasset.org.za/downloads/events/talent_man_sdf_long_article_website.pdf), dostęp: 14.03.2013.
  15. Parsloe E., Wray M. (2008), *Trener i mentor: udział coachingu i mentoringu w doskonaleniu procesu uczenia się*, Wolters Kluwer Polska, Kraków.
  16. Philips J.J., Edwards L. (2009), *Managing Talent Retention: an ROI approach*, John Wiley & Sons, San Francisco.
  17. Remillard B. (2012), *Seven Ways to Motivate Top Talent in De-Motivating Times*, <http://chiefexecutive.net/seven-ways-to-motivate-top-talent-in-de-motivating-times>, dostęp: 05.03.2013.

18. Starr J. (2005), *Coaching*, PWE, Warszawa.
19. Vickers A., Bavister S. (2007), *Coaching*, Helion, Gliwice.

### **Streszczenie**

W okresie, kiedy kluczowym czynnikiem sukcesu organizacji stała się wiedza, przedsiębiorstwa, które chcą być konkurencyjne muszą pozyskać i zapobiegać odejściom utalentowanych pracowników. Zagadnienie to jest szczególnie istotne w okresie kryzysu, kiedy redukowane są koszty. Motywowanie i zatrzymanie talentów staje się coraz większym wyzwaniem. Należy zweryfikować stosowane dotychczas rozwiązania. Niezbędne jest kreowanie kultury organizacyjnej, w której talenty mogą się rozwijać i angażować w działania, aby organizacja osiągnęła sukces.

W opracowaniu podjęto próbę ukazania specyfiki motywowania pracowników utalentowanych w okresie niekorzystnych zmian gospodarczych.

### **Słowa kluczowe**

talent, motywowanie, kryzys

### **Motivating talented employees as a success factor in crisis time**

#### **(Summary)**

In an age in which organization's success is largely a product of knowledge, companies that want to be competitive must be able to attract and retain talented employees. This issue is especially significant in crisis time, when companies reduce their costs – they are finding it increasingly difficult to motivate and retain talent. Existing motivating systems are not effective. Organizations must create culture in which talented employees thrive and are committed to help the organizations succeed.

The aim of this paper is to present the character of motivating talented people in crisis time

### **Keywords**

talent, motivating, crisis

