

Karolina Oleksa

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu
Instytut Nauk Ekonomicznych
e-mail: oleksa.karolina@wp.pl
tel. 663 33 24 25

**Zarządzanie talentami – jak w XXI wieku
motywować i utrzymać w organizacji
utalentowanych pracowników**

Streszczenie. *W dobie wysokiej konkurencyjności przedsiębiorstwa zdobywają przewagę rynkową dzięki utalentowanym pracownikom, którzy budują firmę i umacniają ją w obliczu kryzysów. Jednak utrzymanie utalentowanych pracowników w przedsiębiorstwie wymaga szczególnej dbałości o ich pozycję w firmie oraz o poziom motywacji i chęci pozostania w organizacji. Celem artykułu jest omówienie sposobów motywowania i utrzymywania pracowników utalentowanych w organizacjach oraz wyszczególnienie skutecznych współcześnie strategii w obu tych dziedzinach. Wnioski postawiono na podstawie przeglądu teoretycznych założeń dotyczących zarządzania talentami, motywowania i utrzymywania pracowników utalentowanych, a także na podstawie studium przypadku i artykułów pokazujących praktyczne implikacje różnych strategii w obszarze motywacji i retencji uzdolnionych pracowników.*

Słowa kluczowe: zarządzanie talentami, motywowanie pracowników utalentowanych, utrzymywanie pracowników utalentowanych

Wstęp

W dobie globalizacji, postępującej technologizacji i rosnących wymagań rynku konkurowanie przez firmy na poziomie cenowym, produktowym czy technologicznym już nie wystarcza, aby odnieść długotrwały sukces. Dlatego też firmy zaczęły przywiązywać większą wagę do zasobów pracowników, upatrując w nich

szansy na zwiększenie swojej przewagi konkurencyjnej. Pociągnęło to za sobą nowe trendy w zarządzaniu i doborze pracowników, podobnie jak w przypadku rozwoju marketingu i rozszerzeniu działalności firm pod względem społecznej odpowiedzialności biznesu czy rozwoju zrównoważonego. Szczególnie cenni okazują się pracownicy z ponadprzeciętnymi zdolnościami, określanymi mianem „talentów”.

Zainteresowanie kwestią potencjału pracowników zapoczątkowane zostało w latach 80. ubiegłego wieku w Stanach Zjednoczonych, co spowodowało rozwój obszaru zarządzania talentami¹. Dzisiaj zarządzanie talentami postrzega się jako kluczową kwestię, która buduje firmę i pozwala jej przetrwać przede wszystkim trudne sytuacje oraz kryzysy. Aby zapewnić sobie obecność pracowników utalentowanych, wiele firm tworzy specjalne programy treningowe i stawia na rekrutowanie pracowników utalentowanych oraz z wysokim potencjałem. Jednak samo rekrutowanie czy przeprowadzenie adepta przez program organizacyjny nie gwarantuje, że wyłonieni pracownicy zwiążą się z firmą i będą zadowoleni ze swojej pracy. Środowisko organizacyjne ma bowiem wpływ na rozwój talentu lub jego zahamowanie. Zdarza się, że utalentowani pracownicy odchodzą, czując mniejszą więź z miejscem pracy oraz wykazując brak lojalności w stosunku do pracodawcy. Dlatego bardzo ważne jest odpowiednie motywowanie i zarządzanie pracownikami utalentowanymi, które przyczyni się do ich retencji.

W celu poparcia tego założenia przedstawiono teorię dotyczącą motywacji i utrzymywania talentów w firmie, a także zaprezentowano współcześnie wykorzystywane pomysły oraz skuteczne zarządzanie talentami na przykładzie firmy Google.

1. Pracownicy utalentowani w życiu i w organizacji

W czasach ekonomii industrialnej, kiedy rozkwit przeżywał sektor drugi, czyli głównie przemysł i budownictwo, znaczenie miała produktywność i ilość, np. wydobycia surowców. O wiele mniejszą wagę przywiązywano do rozwoju pracowników czy do jakości produkcji. W erze postindustrialnej zaczęto rozwijać trzeci sektor, czyli handel, usługi i finanse, a dostęp do wiedzy pozwolił pracownikom na zdobywanie kompetencji umożliwiających efektywną pracę w wymienionych obszarach. Wraz z dynamicznym rozwojem biznesu i coraz bardziej dostępną wiedzą zaczęto większą uwagę skupiać na umiejętnościach pracowników, które mogłyby pomóc w rozwiązywaniu kwestii spornych, dylematów i kształtowaniu organizacji. Zainteresowanie pracownikami z wysokim potencjałem nastąpiło

¹ T. Listwan, *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*, w: *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005, s. 19.

w Stanach Zjednoczonych już w latach 80. XX w., a w latach 90. obszar zarządzania talentami był już intensywnie eksplorowany, o czym świadczy m.in. teoria TRM (z ang. *Talent relationship management*), która odnosi się do aktywnego kształtowania relacji z utalentowanym pracownikiem – talent w tym przypadku rozumiany jest jako naturalna predyspozycja do osiągania sukcesów².

W erze organizacji opartych na wiedzy już nie finanse czy technologia stanowią barierę rozwojową organizacji – zazwyczaj ograniczeniem jest brak pewnych kompetencji i pożądanych cech u pracowników. To właśnie cechy pracowników i ich zasoby są motorem rozwoju organizacji i pomagają jej przystosowywać się do zmieniającego się otoczenia, które narażone jest na różne kryzysy. Trudność sprawia wyłonienie pracowników posiadających pożądane zasoby, bowiem mogą one być niewidoczne przy pierwszym kontakcie (specyficzne zręczności, zasoby intelektualne), a mogą ujawnić się dopiero w trakcie rozwoju.

Jak rozumieć pojęcie talentu? W literaturze można znaleźć wiele definicji tego określenia. W słowniku wyrazów obcych Władysław Kopaliński talent definiuje jako wybitne uzdolnienia specjalne w dziedzinie twórczości lub odtwórczości³. Samo pojęcie wywodzi się z greckiego słowa *talanton*, które oznaczało ciężar do udźwignięcia przez jedną osobę⁴. Na początku ubiegłego wieku talent definiowano jako spotęgowane uzdolnienia, dotyczące jednej konkretnej dziedziny (tzw. monouzdolnienie) lub kilku szerszych (multiuzdolnienia)⁵. Według Tannenbauma talenty można pogrupować pod względem czterech następujących kryteriów: wyjątkowość uzdolnień i rzadkości występowania (np. wybitni naukowcy), talenty nadzwyczajne, np. w sferze artystycznej, talenty normalnego życia, czyli predyspozycje do wykonywania danej pracy, a także talenty zbyteczne, nietypowe, czyli umożliwiające wykonywanie rzeczy nadzwyczajnych, ale nie wpływających na poprawę życia innych czy funkcjonowanie organizacji⁶.

Mimo wielu badań i obserwacji w obszarze zarządzania talentami nie ma jednoznacznej definicji talentu, a kwestię sporną stanowi pytanie: czy talent jest wrodzony, czy nabyty? Z jednej strony, wzrastająca liczba osób wykształconych nie powoduje proporcjonalnego przyrostu talentów, co sugerowałoby, że z talentem trzeba się urodzić, a z drugiej – szkolenia i treningi rozwijają kompetencje pracowników i przyczyniają się do zwiększonej liczby sukcesów na różnych polach⁷.

² *Zarządzanie talentami w organizacji*, red. A. Poczowski, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008, s. 38.

³ W. Kopaliński, www.slovník-online.pl/kopalinski [6.02.2015].

⁴ S. Chęłpa, *Samorealizacja talentów – możliwości i ograniczenia interpersonalne*, w: *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, op. cit., s. 28.

⁵ *Ibidem*, s. 29.

⁶ J. Grodzicki, *Talent w przedsiębiorstwie opartym na wiedzy*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2011, s. 155.

⁷ *Zarządzanie talentami w organizacji*, op. cit., s. 39.

Co do definicji, istnieje wiele koncepcji talentów, które odnoszą się do różnych, nierzadko odmiennych założeń. W celu naświetlenia rozbieżności można skupić się na psychologicznej definicji talentu oraz podejścia do talentu w organizacjach.

W psychologicznym podejściu zaproponowanym przez Johna Achtera i Davida Lubinskiego talentem określa się jednostkę, która ma lepszy niż inni wgląd w siebie i swoje predyspozycje, rozumie unikalność swoich zainteresowań, widzi związek między swoimi predyspozycjami a możliwościami w rozwoju i w pracy zawodowej, a także ma zdolność do myślenia refleksyjnego – posiada wiedzę i umiejętność kształtowania swoich unikatowych predyspozycji w taki sposób, aby wpływać na swoją przyszłość⁸. Na przeciwnym krańcu definicyjnym znajduje się założenie, że talent to po prostu wysoki poziom kluczowych dla organizacji kompetencji. Oznacza to, że wielu pracowników może zostać talentami w toku odbytych szkoleń czy poprzez proces selekcji, przeprowadzony na podstawie ścisłych kryteriów.

Wśród licznych koncepcji wyróżnia się również talenty krytyczne, wyróżniające, nadmiarowe i niepotrzebne⁹. Talenty krytyczne występują rzadko, choć są pożądane społecznie, bo niosą ze sobą społeczne korzyści, np. przywództwo. Talenty wyróżniające są stosunkowo częściej spotykane, ale równie mocno pożądane, i dotyczą głównie pewnych wyróżniających uzdolnień, np. wydolności organizmu i nadzwyczajnej umiejętności szybkiego biegania w przypadku piłkarza. Talenty nadmiarowe też nie są często spotykane, choć ich rola nie jest kluczowa w osiąganiu celów – mają one charakter wspierający, chodzi np. wysoko rozwinięte umiejętności interpersonalne. Talenty niepotrzebne są raczej niepożądane w społeczeństwie czy w organizacjach, ponieważ utrudniają sprawne funkcjonowanie – przykładem jest nadmierne wchodzenie w konflikty¹⁰.

Talent to również czynniki pozaintelektualne, czyli np. cechy charakteru, komponenty osobowości, przykładowo wysoka wytrzymałość czy sumienność. Niektórzy badacze jako składową talentu postrzegają czynniki środowiskowe. Do tej grupy zaliczają intencjonalne tworzenie warunków sprzyjających rozwojowi, także losowe wydarzenia, niezależne od podejmowanych działań, oraz proces socjalizacji, który przebiega w danej grupie społecznej czy kulturze – może to stymulować rozwój talentu albo go hamować¹¹. Talent nie utrzymuje się na stałym poziomie przez całe życie, ulega zmianom, rozwija się lub bywa ograniczany. Dlatego wiele uwagi poświęcono tzw. facylitatorom, czyli czynnikom wspierającym talent, oraz killerom – czynnikom go hamującym. Do facylitatorów

⁸ Ibidem.

⁹ S. Chelpa, op. cit., s. 29.

¹⁰ *Zarządzanie talentami w organizacji*, op. cit., s. 41.

¹¹ Ibidem, s. 43.

najczęściej zalicza się: poczucie wewnątrzsterowalności, czyli poczucie wpływu na własne życie, dystans wobec siebie i otoczenia, autorefleksję, odporność na stres, adekwatną samoocenę, dążenie do samorealizacji. Killerami są m.in. poczucie zewnątrzsterowalności, błędna samoocena, poczucie winy, niestabilność emocjonalna, ale także zapatrzenie w siebie, brak dystansu i krytycyzmu oraz lekceważące podejście do innych¹².

Mając na uwadze znaczenie talentów w organizacjach i ich rolę w dochodzeniu do sukcesu, organizacje wcielają zarządzanie talentami w swoje strategie, traktując je jako kluczowe elementy zarządzania zasobami ludzkimi. Głównymi krokami tych strategii są: pozyskiwanie, zatrzymywanie i rozwijanie talentów¹³. Ważnym elementem zarządzania talentami powinna być analiza i pomiar efektywności prowadzonych działań, które pozwolą na monitorowanie procesu zarządzania talentami, a tym samym tworzenie skutecznych programów rozwijających pracowników utalentowanych. Nierzadko w firmach brakuje całościowego i wyczerpującego podejścia do zarządzania talentami, przez co firmy tracą cennych pracowników lub pozyskują niewłaściwe osoby.

Warto zatem diagnozować przebieg procesów, odnosząc się do kilku kryteriów¹⁴. Po pierwsze, należy odpowiedzieć na pytanie, czy kwestia talentów wypływa ze strategii firmy i znajduje się wśród działań priorytetowych? Dalej, należy sprawdzić, czy podejmowane działania w zakresie zarządzania talentami są spójne i prowadzone zgodnie z najnowszą wiedzą i przy użyciu najnowszych narzędzi. Ważne jest również, czy prowadzone programy dla utalentowanych pracowników są na bieżąco analizowane i mierzone pod względem efektywności. Na koniec należy sprawdzić, czy istnieją procedury monitorowania i usprawniania całego procesu zarządzania talentami. Spełnienie wszystkich tych warunków pretenduje do stwierdzenia, że organizacja kompleksowo podchodzi do zarządzania talentami.

2. Motywowanie pracowników utalentowanych

Motywowanie pracowników utalentowanych to proces, od którego ściśle zależy utrzymanie pracowników w firmie. Wyzwaniem jest znalezienie odpowiednich motywatorów, które są indywidualne i często pozapieniężne. Coraz częściej aspekt finansowy nie jest kluczową motywacją dla pracowników utalentowanych, większego znaczenia nabiera poczucie wkładu własnego w sukces przedsiębiorstwa,

¹² S. Chelpa, op. cit., s. 31-35.

¹³ *Zarządzanie talentami w organizacji*, op. cit., s. 62.

¹⁴ *Ibidem*.

odpowiedzialność, poczucie związania z organizacją, bycie docenionym i wartościowym, a także uczestniczenie w podejmowaniu ważnych decyzji i duża samodzielność¹⁵. Motywowanie pracowników utalentowanych nie może opierać się na tradycyjnym dyrektywnym zarządzaniu czy stawianiu gróźb (np. dotyczących zwolnienia), ponieważ rozwijanie talentu wiąże się z uruchamianiem w pracownikach wysokiej automotywacji do rozwoju¹⁶. Jest to proces indywidualny i wymaga od menedżerów szeregu różnych działań.

Aby stworzyć zindywidualizowany system motywacyjny pracownika utalentowanego, należy określić etap rozwoju zawodowego i osobistego, na którym obecnie znajduje się pracownik, a także poznać jego potrzeby i wyznawane wartości, kompetencje, umiejętności i uzdolnienia oraz zasady postępowania, którymi kieruje się w życiu¹⁷. Sami pracownicy zmieniają się z biegiem lat, na podstawie doświadczeń życiowych i zawodowych umacniają swoje zdolności i rozwijają predyspozycje (lub hamują ich rozwój, pracując w niesprzyjającym środowisku organizacyjnym). Z czasem uświadamiają sobie hierarchię potrzeb i tego, co ich motywuje, dzięki czemu mogą dokonywać trafniejszych wyborów zawodowych i wyodrębniać tzw. kotwice kariery, czyli elementy obrazu własnej osoby, z których nie będą rezygnować, stojąc przed danym wyborem¹⁸.

Współcześnie, dzięki dorobkowi psychologii, biologii i neuronauki, do motywowania pracowników podchodzi się kompleksowo, mając na uwadze procesy, które determinują zachowanie i działanie ludzi. Dzięki takiemu podejściu wyodrębniono cztery potrzeby, które należy spełnić, żeby skutecznie zmotywować pracownika. Są to: potrzeba zdobywania deficytowych dóbr, w tym również niematerialnych, np. uznanie, potrzeba tworzenia więzi, potrzeba rozumienia i potrzeba ochrony, czyli obrona przed zagrożeniami z zewnątrz i dążenie do sprawiedliwości¹⁹. Autorzy postulujący wykorzystanie tych potrzeb w motywowaniu pracowników przeprowadzili badania, których wyniki dowiodły, że poziom zdolności firmy do zaspokojenia tych czterech dążeń tłumaczy średnio 60% rozbieżności w poziomach wskaźników motywacyjnych. W stosunku do utalentowanych pracowników szczególnie ważne jest zadbanie o realizację tych czterech potrzeb – wielu pracowników godzi się na pracę w danej organizacji, wiedząc, że któraś z potrzeb, np. nabywania dóbr w postaci pochwały czy uznania, nie będzie zaspokajana, co często jest motywowane możliwymi problemami w znalezieniu innej

¹⁵ A. Stegenka, *Jak utrzymać talenty, jak budować ich zaangażowanie i lojalność w długofalowej perspektywie?*, w: *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, op. cit., s. 91.

¹⁶ M. Juchnowicz, *Motywowanie do rozwoju?*, w: *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, op. cit., s. 97.

¹⁷ A. Stegenka, op. cit., s. 91.

¹⁸ Ibidem, s. 92.

¹⁹ B. Groysberg, L. Lee, N. Nohria, *Motywacja pracowników – nowy, skuteczny model*, „Harvard Business Review Polska”, lipiec-sierpień 2008.

pracy. Utalentowani pracownicy na ogół nie mają takich dylematów, więc niezadbanie o którąś z potrzeb może skutkować odejściem lub niskim zaangażowaniem w wykonywaną pracę²⁰.

3. Utrzymanie pracowników utalentowanych

Utrzymanie utalentowanego pracownika jest obecnie palącą kwestią, ponieważ w obliczu wzrastającej fluktuacji kadr w organizacjach odejście talentu oznacza dla firmy stratę finansową, czasową i zasobową²¹. Gdy kadra często się zmienia, trudno jest stworzyć zgrany zespół i dogodne do rozwoju warunki dla pracowników utalentowanych. Jednym z działań mających na celu obniżenie wskaźnika fluktuacji pracowników jest odejście od systemu „mistrza szachowego”, czyli doboru pracowników do stanowisk, a zamiast tego wprowadzenie informowania wewnętrznego o wakatach w organizacji, co pozwala pracownikom na budowanie ścieżki kariery w dowolnym dziale, ale ciągle w ramach tego samego przedsiębiorstwa²². Skutkuje to brakiem kontroli nad rozwojem pracowników utalentowanych w firmie i może być sprzeczne z jej interesami. Wyjście z tej sytuacji znalazła firma McKinsey. Informacje o planowych projektach zamieszcza na stronach internetowych, ale o składzie zespołu decydują nie tylko preferencje pracowników, ale też kierownika projektu. Ostateczna decyzja o przydziale zasobów należy do starszego partnera, który, mając na uwadze interesy obu stron, dobiera zespoły tak, aby każdy pracownik miał szansę nabyć określone umiejętności²³. Dlatego aby utrzymać pracownika, należy dokonywać diagnozy sytuacji w organizacji i dbać o dobrą atmosferę w miejscu pracy.

Według klasyfikacji zaproponowanej przez Fredericka Taylora przyczyny rezygnacji z pracy można pogrupować według czterech kategorii: czynniki przyciągające, czynniki odpychające, nieunikniona fluktuacja personelu i niedobrowolna fluktuacja personelu²⁴.

Czynniki przyciągającymi są oferty innych firm, które wydają się pracownikowi bardziej atrakcyjne – oferowane wynagrodzenie jest wyższe, pakiet socjalny bardziej rozbudowany albo miejsce pracy jest bliżej domu. Czasami odejście pracownika jest motywowane chęcią współpracy z osobami, które są

²⁰ Ibidem.

²¹ *Zarządzanie talentami w organizacji*, op. cit., s. 124.

²² P. Capelli, *Zarządzanie talentami: model na XXI wiek*, „Harvard Business Review Polska”, maj 2010.

²³ Ibidem.

²⁴ *Zarządzanie talentami w organizacji*, op. cit., s. 120.

zatrudnione u innego pracodawcy, a w przeszłości były np. częścią jego zespołu. Firmy bronią się przed takimi sytuacjami, podpisując w momencie przystąpienia pracownika do programu rozwoju talentów umowy lojalnościowe, które regulują wzajemne zobowiązania i zwrot poniesionych na rozwój pracownika kosztów (częściowy lub całkowity) w momencie chęci odejścia²⁵.

Czynniki odpychające są związane z niesatysfakcjonującym pracodawcą, czyli np. z niską płacą, kulturą organizacji, szczątkową komunikacją z przełożonymi, działalnością firmy niezgodną z systemem wartości pracownika itp. Czasami czynniki odpychające skłaniają pracownika do wyboru innego miejsca pracy, nie ze względu na dane zdobyte na temat nowej firmy czy jej profilu, ale ze względu na chęć odejścia z nierozwijającego środowiska. Aby wyeliminować te czynniki i zatrzymać pracownika, organizacja powinna przyjrzeć się źródłu niezadowolenia i je wyeliminować, a także usprawnić komunikację, aby informacje na temat satysfakcji pracowników napływały na bieżąco.

Nieunikniona fluktuacja personelu wiąże się z czynnikami zewnętrznymi – nie z pracodawcą czy z satysfakcją z pracy, a np. z sytuacją rodzinną pracownika czy z chorobą. Choć są to zewnętrzne bodźce powodujące rezygnację z pracy, warto przyjrzeć się, czy nie jest to motyw fasadowy, wygodna wymówka mobilizująca do zmiany zawodowej.

Niedobrowolna fluktuacja personelu to działanie leżące po stronie pracodawcy, który z różnych powodów musi dokonać redukcji stanowisk pracy czy zakończyć współpracę z danymi osobami²⁶. Niezależnie od powodu rezygnacji z pracy przez utalentowanego pracownika zawsze warto przyjrzeć się tej sytuacji i zastanowić się, w jaki sposób można zatrzymać takiego pracownika w firmie, lub wyciągnąć pewne wnioski na przyszłość.

Aby zadbać o skuteczny system utrzymywania kluczowych pracowników, należy wprowadzić przemyślaną strategię personalną i konsekwentnie ją realizować. Praca zaczyna się już u podstaw. Selekcja i rekrutacja pracowników powinna być rzetelna i realizowana według wcześniej przemyślanych kryteriów – dokładnie trzeba wiedzieć, kogo firma poszukuje, jakie kompetencje musi mieć pracownik albo jakie powinien przejawiać predyspozycje (i w jakim natężeniu). To pozwala zawęzić grupę potencjalnych talentów oraz zmniejszyć ryzyko popełnienia błędu.

Utalentowanych pracowników do firmy często przyciąga solidna marka, która cieszy się dobrą opinią na rynku. Dbanie o jakość usług firmy oraz o kulturę organizacyjną sprzyjającą dobrej atmosferze w miejscu pracy przyczynia się do zmniejszania kosztów pozyskania talentów oraz zwiększa poziom lojalności pracowników. Ważna jest również reorganizacja firmy na kształt sieci, w której poszczególne elementy są ze sobą powiązane i tworzą całość. To pozostawia

²⁵ S. Chęłpa, op. cit., s. 82.

²⁶ *Zarządzanie talentami w organizacji*, op. cit., s. 120-121.

utalentowanym pracownikom dużo swobody i samodzielności, co stanowi motywację do twórczej i efektywnej pracy²⁷. Marka ma szczególne znaczenie dla pracowników rynków wschodzących. Pozytywny wizerunek firmy może przyspieszać karierę zawodową pracownika, dlatego że słynąca z nowatorskiego, rozwojowego kierownictwa firma zachęca ludzi, aby rozwijali swoje umiejętności przywódcze i przyczyniali się do budowania wizerunku solidnej firmy nie tylko w danym kraju, ale też na arenie międzynarodowej²⁸.

Bardzo ważnym elementem zatrzymywania pracowników utalentowanych jest analiza fluktuacji zatrudnienia w organizacji. Poznanie powodów odchodzenia jest cenną informacją o tym, co szwankuje w firmie, co wymaga usprawnienia, a co zupełnej zmiany. Aby uzyskać te informacje, warto przeprowadzić z odchodzącym pracownikiem tzw. *exit interview*, czyli wywiad strukturalizowany, dotyczący motywów rezygnacji z pracy²⁹. Niebezpieczeństwem opierania się na tej metodzie jest możliwość uzyskania nierzetelnych informacji – pracownicy mogą nie dzielić się prawdziwymi motywami odejścia, nie chcąc urazić przełożonego czy przekazywać informacji na temat innych pracowników. Niektórzy mogą celowo podać zupełnie inny powód odejścia. Wielu pracowników, odchodząc, chce pozostawić po sobie dobre wrażenie i nie palić za sobą mostów, dlatego też nie mówią o niektórych motywach – mogą np. przemilczeć kwestię braku mentoringu i pomocy w firmie³⁰. Łatwiej powiedzieć, że otrzymano lepiej płatną ofertę pracy, niż przyznać, że miało się poczucie zagubienia i braku wsparcia podczas pracy w organizacji. Jednak rozmowy z odchodzącymi pracownikami, prowadzone w umiejętny sposób, mogą dostarczyć cennego materiału do podjęcia działań naprawczych³¹.

Częstym błędem organizacji jest brak procedur stosowanych na wypadek odejścia utalentowanego pracownika lub spontaniczne, intuicyjne „negocjowanie” na ostatnią chwilę. Efektem braku procedur jest stracenie szansy na zatrzymanie cennego człowieka, działanie pod wpływem emocji lub traktowanie odejścia talentu jak każdą inną rezygnację pracownika, co pokazuje niedociągnięcia w strategii zarządzania talentami³². Zdarza się, że pracownicy sięgają po narzędzie „odchodzę z pracy” w celu zwrócenia na siebie uwagi lub zaspokojenia potrzeby np. otrzymania podwyżki. Wcześniej przygotowane procedury na wypadek wypowiedzenia ze strony pracownika utalentowanego pozwalają na wyważone

²⁷ J. Grodzicki, op. cit., s. 182.

²⁸ J. Conger, L. Hill, D. Ready, *Jak wygrać wyścig o talenty na rynkach wschodzących*, „Harvard Business Review Polska”, listopad 2009.

²⁹ *Zarządzanie talentami w organizacji*, op. cit., s. 122.

³⁰ M. Gera-Pikulska, A. Rojewska, *Światem rządzi ruch – firma zarządza talentem czy talent firmą?*, w: *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, op. cit., s. 85.

³¹ *Zarządzanie talentami w organizacji*, op. cit., s. 122-123.

³² *Ibidem*, s. 124.

negocjacje i rozmowy, których owocem może być zatrzymanie go w firmie, a także są szansą na autodiagnozę sytuacji w organizacji – jeżeli pracownik posunął się do takiego kroku jak chęć odejścia z firmy, ponieważ nie mógł wcześniej zakomunikować i przedyskutować pewnych kwestii, jest to jawny sygnał, że komunikacja w firmie szwankuje, a potrzeby i dylematy pracowników nie są zauważane.

Utalentowani pracownicy, którzy są objęci opieką, a ich potrzeby są zauważane, bardziej związują się z firmą. Aby na bieżąco wspierać takiego pracownika w jego rozwoju, firmy wdrażają procesy coachingowe i mentoringowe. Jednak takie działanie nie może być jednorazową inicjatywą, utalentowani pracownicy potrzebują szeregu doradców, coachów, trenerów i nauczycieli, którzy będą ich prowadzić i wspierać na różnych etapach rozwoju³³. Utalentowani pracownicy często odchodzą, bo w organizacjach występuje niechęć do awansowania ich na wyższe stanowiska, podszyta strachem przed utratą specjalisty zajmującego odpowiednią pozycję. Jednak okazuje się, że umożliwienie szerokiego rozwoju i stworzenie szans awansu dla utalentowanego pracownika jest silnym motywatorem do pozostania w firmie³⁴. Wiele organizacji wskazuje również, że przygotowanie indywidualnego planu szkoleniowego ma duże znaczenie w retencji pracowników. To w połączeniu z wytyczoną ścieżką kariery stanowi najsilniejszy bodziec pchający pracowników do pozostania w organizacji³⁵. Pracodawca powinien zaufać swoim pracownikom, co nie jest łatwe, ale toruje drogę do szczerych rozmów i dzielenia się autentycznymi przemyśleniami³⁶.

Badania przeprowadzone przez Jean Martin i zespół badawczy stowarzyszenia Corporate Leadership Council na grupie ponad 20 tysięcy pracowników, tzw. wschodzących gwiazd, w latach 2004-2010, pozwoliły ustalić na podstawie praktyk organizacyjnych, co gwarantuje powodzenie, a co grozi porażką w zarządzaniu i utrzymywaniu talentów³⁷. Na podstawie wyników, które były porównywalne we wszystkich badanych krajach, autorzy wytypowali sześć podstawowych błędów organizacyjnych powodujących problemy z zatrzymaniem pracowników.

Pierwszym błędem jest założenie, że utalentowani pracownicy i ci o wysokim potencjale są mocno zaangażowani. Badania wskazały, że co czwarty respondent w ciągu roku chciał zrezygnować z pracy, co trzeci przyznał, że nie pracuje z pełnym zaangażowaniem, co piąty uważa, że jego osobiste cele i aspiracje różnią się od planów, jakie ma wobec niego organizacja, a cztery na dziesięć osób

³³ H. Krewson, *Coaching, training and development*, w: *The talent management handbook. Creating organizational excellence by identifying, developing and promoting your best people*, red. L. Berger, D. Berger, Wyd. McGraw-Hill, New York 2004, s. 296-297.

³⁴ *Zarządzanie talentami w organizacji*, op. cit., s. 124.

³⁵ *Ibidem*, s. 125.

³⁶ M. Gera-Pikulska, A. Rojewska, op. cit., s. 85.

³⁷ J. Martin, *Jak zatrzymać najbardziej utalentowanych pracowników*, „Harvard Business Review Polska”, październik 2010, nr 92.

zadeklarowały niskie zaufanie do swoich współpracowników i jeszcze niższe do kadry zarządzającej wyższego szczebla. Takie podejście można łączyć z wysokimi wymaganiami stawianymi organizacji – jako że utalentowani pracownicy pracują intensywniej i uzyskują lepsze wyniki niż inni zatrudnieni w firmie, oczekują, że organizacja będzie im przydzielać rozwijające zadania, pochwały, dawać szanse na atrakcyjny rozwój czy awans. W obliczu kryzysu organizacyjnego to utalentowani pracownicy jako pierwsi odczuwają rozczarowanie. Wyjściem z tej sytuacji jest wzmożenie wysiłków w podtrzymywaniu zaangażowania talentów przez menedżerów, np. poprzez niezwłoczne wyrażanie uznania czy włączenie w proces decyzyjny. Równie ważne jest regularne kontrolowanie samopoczucia – koncern farmaceutyczny Novartis wprowadził w swoim chińskim oddziale listy kontrolne, które monitorują, w jakim nastroju są ich kluczowi pracownicy.

Drugim błędem jest utożsamianie wysokich wyników z potencjałem pracowników na przyszłość. Niebezpiecznie jest zakładać, że potencjał posiada większość osób uzyskujących doskonałe wyniki. Z przeprowadzonych badań wynika, że ponad 70% najefektywniejszych pracowników nie ma najważniejszych cech, potrzebnych by odnieść sukces w rolach, jakie obejmują lub mają objąć w przyszłości.

Trzeci błąd odnosi się do przekazywania odpowiedzialności za zarządzanie talentami menedżerom niższego szczebla, którzy często nie rozwijają perspektywnie pracowników utalentowanych. Odpowiedzialność za ich rozwój powinna spoczywać na dyrektorach generalnych. Przykładem takiego podejścia jest program LeAD koncernu Johnson & Johnson. W ramach procesu przeglądu załogi pracowników i talentów menedżerowie wybierają do udziału w LeAD osoby, które według nich mogłyby w ciągu następnych trzech lat objąć kierownictwo samodzielnego przedsięwzięcia albo zarządzać jednostką o większej skali. Podczas dziewięciu miesięcy trwania programu uczestnicy korzystają z porad oraz informacji zwrotnych odpowiednich doradców. Każdy uczestnik programu opracowuje projekt rozwoju nowego produktu, usługi lub modelu biznesowego, który wytworzy pewną wartość biznesową. Po ukończeniu programu absolwenci są wyposażeni w wieloletni indywidualny plan rozwoju, a okresowa kontrola ich postępów oraz decyzje o przenoszeniu na inne stanowiska w obrębie korporacji zależą od menedżerów wyższego szczebla.

Błąd czwarty dotyczy chronienia pracowników utalentowanych przed wczesnym poniesieniem porażki. Menedżerowie wyznaczają takich pracowników do zadań wymagających, ale nie obarczonych ryzykiem porażki, co ma na celu zachowanie równowagi w firmie. Taka nadmierna ochrona może hamować ich rozwój i tak naprawdę nie kształcić odpowiednich kompetencji.

Piąty błąd organizacyjny to założenie, że utalentowani pracownicy zgodzą się na ratowanie firmy przed pewnymi problemami. Może to dotyczyć np. cięcia płac lub premii. W trudnych finansowo czasach różnice w wynagrodzeniach

pracowników tak naprawdę kosztują mniej – niewysokie premie gotówkowe lub przydziały akcji zastrzeżonych mają większe znaczenie niż w czasach prosperity firmy. W firmach istnieje obawa, że traktując najlepszych pracowników w szczególny sposób, tworzy się grupę uprzywilejowanych. Firmy nie muszą dzielić pracowników na lepszych, uprzywilejowanych i gorszych, mniej ważnych – wystarczy, że zadbają o to, aby pracownik utalentowany poczuł się wyjątkowo. Z przytoczonych badań wynika, że osoby nie będące talentami czy pracownikami z wysokim potencjałem pracują lepiej i czują wyższą satysfakcję w systemie, w którym nagrody, np. premia czy awans, są przyznawane osobom, które na nie zasługują. Oznacza to, że wysokość wynagrodzenia powinna być powiązana z udziałem pracownika w wypracowaniu sukcesu firmy. A traktowanie wszystkich na równi może oznaczać, że firma robi za mało, aby docenić i zatrzymać utalentowanych pracowników, którzy mają szczególne znaczenie dla organizacji.

Ostatnim wymienionym przez Martina błędem jest nieumiejętność wcielania talentów w strategię korporacji. Badania bowiem wykazały, że zaufanie do menedżerów i kompetencji strategicznych firmy to jeden z kluczowych czynników angażujących talenty w organizację. Oznacza to, że firmy powinny się dzielić pewnymi informacjami z kluczowymi pracownikami, dając im dostęp do decyzyjnych danych oraz zwiększając ich poczucie odpowiedzialności i ważności. Przykład takiego zapraszania talentów do przyjrzenia się strategii korporacji prezentuje firma HP, która w ramach „Programu rozwoju najważniejszych talentów” (*Key Talent Program*) pozwala osobom utalentowanym uczestniczyć w zamkniętych spotkaniach na temat ważnych problemów strategicznych, następnie pracować w zespołach, których zadaniem jest rozwiązywanie ich, oraz omawiać ostateczne wnioski z menedżerami wyższego szczebla³⁸.

Na polskim rynku istnieje wiele programów zarządzania talentami, jednak zdecydowana część z nich powieliła jedynie pewne standardy, nie rozwijając tak naprawdę kluczowych pracowników. Omówione wcześniej błędy są popełniane często, np. błąd piąty, który mówi o cięciu wynagrodzeń i benefitów osobom utalentowanym. W obliczu niedawnego kryzysu finansowego wiele firm, starając się minimalizować koszty, dokonało cięć budżetu na szkolenia czy na premie, a pracownicy w obliczu lęku przed stratą pracy lub niemożnością znalezienia lepszej przystawali na ten układ. Niektóre firmy posunęły się nawet do nieprzemyślanego kroku zwolnienia osób najwięcej zarabiających, czyli osób utalentowanych, które były asami w rękawie w dobie kryzysu. Takie krótkowzroczne działania mogą obrócić się przeciwko takim firmom, bo w momencie, gdy kryzys minie, wygrają ci, którzy potrafili zatrzymać pracowników utalentowanych i kompetentnych. Pozyskiwanie talentów rodzi potrzebę przededefiniowania roli działu personalnego,

³⁸ Wszystkie wymienione błędy organizacyjne w utrzymywaniu talentów opisane zostały w artykule: J. Martin, op. cit.

który powinien być wspierającym partnerem, aktywnie kreującym strategię firmy, tak aby dojść do najlepiej wyszkolonych pracowników i przygotować organizację na nowe wyzwania. Dotyczy to zarówno międzynarodowych korporacji działających w Polsce, jak i dużych polskich przedsiębiorstw, planujących ekspansję do innych krajów³⁹.

4. Case study: Google jako przykład organizacji skutecznie motywującej i utrzymującej pracowników utalentowanych

Google to firma, która została założona w 1998 r. przez dwóch doktorantów Uniwersytetu Stanford. Obecnie przedsiębiorstwo jest potentatem w branży internetowej. Dzięki swojej innowacyjnej strategii i kulturze firma przyciąga każdego roku ogromną liczbę osób, szczególnie tych utalentowanych, które zainteresowane są pracą dla organizacji. Liane Hornsey, wiceprezes do spraw operacyjnych w Google, przyznaje, że firma zatrudnia praktycznie same talenty – stanowią one od 90 do 95% zatrudnionych osób⁴⁰. Dlatego też zarządzanie talentami w firmie Google jest ciągle doskonałe.

Firma zakłada, że każdy pracownik jest wyjątkowy i należy rozwijać jego kompetencje długofalowo i w różnych kierunkach. Strategią Google w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi jest rotowanie pracowników i zwiększanie ich mobilności, tak aby mogli poznać różne działy w firmie. Strategią organizacyjną nastawioną na zarządzanie talentami jest natomiast dbałość o kulturę firmy, w której promuje się różnorodność i rezygnuje z hierarchizacji na rzecz demokracji, nieformalności i swobody. „Staramy się zachować otwartą kulturę, często kojarzoną ze start-upami, w której każdy ma swój bezpośredni wkład w działania firmy i bez skrupowania może wyrażać swoje pomysły i opinie” – tak firma opisuje swoją kulturę organizacyjną⁴¹. Dużą wagę organizacja przywiązuje do swobodnego wyrażania swoich myśli i do wskazywania biurokratycznych elementów, które hamują pracę. Działy personalne w Google starają się nie skupiać na liczbach i słupkach, jeżeli chodzi o pracowników i ich potrzeby, częściej kierują się zdrowym rozsądkiem i informacjami od samych pracowników. W firmie często prowadzi się rozmowy z pracownikami podczas oficjalnych spotkań, ale też przy

³⁹ E. Banachowicz, *Walka o talenty made in Poland*, „Harvard Business Review Polska”, listopad 2009.

⁴⁰ Informacje pochodzą z wywiadu z Liane Hornsey, dostępnego na: www.meettheboss.tv/video/full-version-liane-hornsey [20.01.2015].

⁴¹ www.google.com/about/company/facts/culture [20.01.2015].

okazji jedzenia obiadu, na temat ich samopoczucia, tego, co potrzebują, co im pomaga czy przeszkadza w pracy.

Aby dobrze zarządzać talentami, Google przywiązuje ogromną wagę do kształcenia kadry zarządczej, której rozwój trwa po kilka-kilkanaście lat. Sama Hornsey mówi, że rozwijała się piętnaście lat. Wnikliwe, pełne doświadczenia, ustawiczne szkolenie i rozwój umożliwia menedżerom efektywne zarządzanie pracownikami utalentowanymi.

Google prowadzi programy mentoringowe i różnego typu programy rozwojowe dla absolwentów, początkujących pracowników czy specjalistów. Wprowadza także możliwość korzystania z pomocy tzw. *career gurus*, czyli osób będących mistrzami w dziedzinie budowania kariery. Co ważne, założeniem Google jest przygotowywanie i szkolenie pracowników – nowi pracownicy nie zostają wrzucani na głęboką wodę, stopniowo zdobywają kompetencje i rozwijają się, z czasem wykonując bardziej odpowiedzialne zadania.

Specjaliści od HR w Google wiedzą, jak zarządzać talentami – wprowadzają atmosferę zaufania i wzajemnego szacunku. W Google nie prowadzi się zestawień urlopów czy zwolnień chorobowych, nikt nie pilnuje, czy ktoś spóźnił się pięć minut, czy wyszedł pół godziny wcześniej. Firma ma wielkie zaufanie do pracowników i, jak powiedziała Liane Hornsey, „wierzymy, że pracownicy są dojrzały i nie potrzebują być monitorowani i pilnowani na każdym kroku. Dla nas liczy się efekt ich pracy, a nie to ile czasu spędzają w pracy”.

Google zarządzanie talentami prowadzi na każdym polu swojej działalności i co najważniejsze – przede wszystkim z perspektywy pracownika. Zapewnia mu dostęp do kreatywnych pomieszczeń, darmowego jedzenia, swobody w działaniu, ludzi z pasją i poczucia bezpieczeństwa – a wszystko po to, aby stworzyć zespół chętnych do pracy talentów, którzy są zmotywowani, zaangażowani i wiążą rozwój swojej kariery zawodowej z organizacją⁴². Zestawiając wszystkie działania firmy Google, można zaobserwować umiejętne wykorzystanie sposobów motywowania pracowników i zaspokajania ich podstawowych potrzeb, a także wcielanie współczesnych technik utrzymania pracowników, takich jak: dopuszczanie ich do współpodejmowania ważnych decyzji, docenianie, wynagradzanie finansowe adekwatne do kompetencji, dostęp do innych benefitów podnoszących komfort pracy (np. do opieki zdrowotnej, darmowej stołówki), szkolenia i inne programy rozwoju, elastyczny czas pracy, a przede wszystkim poczucie bycia ważnym i potrzebnym w organizacji. Z obserwacji strategii i poczynań firmy można wyciągnąć cenne wskazówki zarządcze i strategiczne, które warto zastosować w innych organizacjach, nawet tych, które trzymają się formalnych struktur i ścisłej hierarchizacji pracowników.

⁴² Wywiad z Liane Hornsey, www.meettheboss.tv/video/full-version-liane-hornsey [20.01.2015].

Podsumowanie

Zarządzanie talentami w XXI w. stało się strategią, która może zapewnić wielu firmom przewagę konkurencyjną i przetrwanie na rynku w pokryzysowej rzeczywistości. Jednak aby to podejście było skuteczne i przynosiło rezultaty, organizacje muszą poświęcić czas i zasoby na odpowiednie przygotowanie strategii, reorganizację roli działu HR oraz zmianę podejścia do talentów. Nie wystarczy wprowadzenie programu pozyskiwania talentów czy zapewnianie cyklicznych szkoleń dla uzdolnionych pracowników. W organizacjach pozyskujących pracowników utalentowanych palącą kwestią jest fluktuacja pracowników, więc kluczowe staje się przemyślenie strategii zatrzymywania talentów. W tym celu należy odpowiednio motywować pracowników i przeorganizować wadliwe elementy organizacji.

Dla pracowników utalentowanych kwestia finansowa nie jest kluczowym motywatorem – ze względu na swoje zdolności nie martwią się o płace, bo są świadomi tego, że jeżeli nie otrzymają odpowiedniego wynagrodzenia w swojej organizacji, bez problemu dostaną je od innej firmy. Dlatego też uzdolnieni pracownicy większą uwagę zwracają na kompleksowe spełnienie ich potrzeb: sprzyjającą atmosferę w miejscu pracy, możliwość bycia samodzielnym i odpowiedzialnym, bycie docenionym, otrzymanie zaufania od pracodawcy czy posiadanie możliwości awansu i rozwoju w toku licznych szkoleń czy sesji mentoringowych. Czasami firmy spełniają te wymagania, a mimo to otrzymują wypowiedzenia od osób utalentowanych. Warto się wtedy zastanowić nad przepływem informacji w firmie: dlaczego nie wiedzieliśmy, że nasz kluczowy pracownik myślał o odejściu? Rozmawiając z pracownikami utalentowanymi i monitorując ich nastroje, można skorygować błędy organizacyjne i utrzymać ich w pracy. Dużą pomocą jest sam profil firmy i zbudowana marka – jeżeli pracownicy są dumni z bycia częścią solidnej firmy, będą czuli większe zaangażowanie i lojalność wobec pracodawcy.

Zarządzanie talentami to złożona strategia, wymagająca dużej wiedzy i uważności. Bez odpowiedniego przygotowania można utracić zdolnych pracowników, wpaść w pułapkę pozyskiwania pozornych talentów albo zaangażować zasoby w rozwój osób ze zbyt małym potencjałem. Dlatego warto przemyśleć podejmowane kroki, zasięgnąć porady doświadczonych doradców, a także zaprosić do dyskusji samych zainteresowanych, czyli utalentowanych pracowników.

Literatura

- Capelli P., *Zarządzanie talentami: model na XXI wiek*, „Harvard Business Review Polska”, maj 2010 [10.12.2014].
- Chelpa S., *Samorealizacja talentów – możliwości i ograniczenia interpersonalne*, w: *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPISS, Warszawa 2005, s. 28-36.

- Conger J., Hill L., Ready D., *Jak wygrać wyścig o talenty na rynkach wschodzących*, „Harvard Business Review Polska”, listopad 2009 [10.12.2014].
- Gera-Pikulska M., Rojewska A., *Światem rządzi ruch – firma zarządza talentem czy talent firmą?*, w: *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005.
- Grodzicki J., *Talent w przedsiębiorstwie opartym na wiedzy*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2011.
- Groysberg B., Lee L., Nohria N., *Motywacja pracowników – nowy, skuteczny model*, „Harvard Business Review Polska”, lipiec-sierpień 2008 [10.12.2014].
- Juchnowicz M., *Motywowanie do rozwoju?*, w: *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005, s. 97-104.
- Kopaliński W., www.slownik-online.pl/kopalinski [6.02.2015].
- Krewson H., *Coaching, training and development*, w: *The talent management handbook. Creating organizational excellence by identifying, developing and promoting your best people*, red. L. Berger, D. Berger, McGraw-Hill, New York 2004, s. 296-297.
- Listwan T., *Zarządzanie talentami – wyzwanie współczesnych organizacji*, w: *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005, s. 19-27.
- Martin J., *Jak zatrzymać najbardziej utalentowanych pracowników*, „Harvard Business Review Polska”, październik 2010 [10.12.2014].
- Stegenka A., *Jak utrzymać talenty, jak budować ich zaangażowanie i lojalność w długofalowej perspektywie?*, w: *Zarządzanie talentami*, red. S. Borkowska, IPiSS, Warszawa 2005, s. 89-91.
- www.meettheboss.tv/video/full-version-liane-hornsey.
- www.google.com/about/company/facts/culture.
- Zarządzanie talentami w organizacji*, red. A. Pochtowski, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2008.

Talent management – motivating and retaining talented employees in the XXI century

Abstract. *In an era of high competition in the market, companies are gaining a competitive advantage thanks to talented employees who build the company and strengthen it in the face of crises. This requires special attention to the position of talented employees and their level of motivation and desire to remain in the company. The aim of the article is to analyze and specify the different approaches and methods of motivating and retaining talented employees in the organization. Analyses were made on the basis of theoretical assumptions pertaining to talent management, motivation, and retention of talented employees. In addition, a case study and articles showing the practical implications of different strategies of motivation and retention were also reviewed.*

Keywords: *talent management, motivating talented employees, retaining talented employees*