

ROZDZIAŁ 5

Budowanie relacji organizacji z pracownikami utalentowanymi wobec wyzwań przyszłości

Anna DEWALSKA-OPITEK

ORCID: 0000-0002-1269-4738

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Wydział Informatyki i Komunikacji

Joanna STRZELCZYK-ŁUCKA

ORCID: 0000-0002-9023-8746

Górnośląska Wyższa Szkoła Handlowa im. Wojciecha Korfańskiego w Katowicach

Wydział Zarządzania

5.1. Wprowadzenie

Rosnące tempo zmian zachodzących w otoczeniu organizacji i nasilająca się nieprzewidywalność warunków funkcjonowania, zaostrzająca się konkurencja, sprawiają, że rośnie znaczenie relacji we wszystkich wymiarach działalności biznesowej. Znalazło to swoje odzwierciedlenie w paradygmacie relacyjnym w zarządzaniu i marketingu, zgodnie z którym skuteczność rynkowa firm zależy od nawiązania partnerskich stosunków z interesariuszami. Relacje stają się podstawą działań strategicznych organizacji¹, są także źródłem tworzenia jej wartości.

Kreowanie sukcesów organizacji wymaga rozwoju silnego i kompetentnego zespołu pracowników, w tym zatrudnienia i zatrzymania właściwych pracowników, co przekłada się na relacje zewnętrzne organizacji². To właśnie pracownicy zapewniając łączność między organizacją a klien-

¹A. Zakrzewska-Bielawska, *Ewolucja szkół strategii: Przegląd głównych podejść i koncepcji*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*, Prace Naukowe WWSZiP, nr 2, Wałbrzych 2014, s. 20-21.

²A. Dewalska-Opitek, *Kształtowanie relacji organizacji z pracownikami jako element profesjonalizacji zarządzania w kulturze na przykładzie Instytucji Kultury im. K. Bochenek - Katowice Miasto Ogrodów*, [w:] *Biznes w kulturze – kultura w biznesie*, Prace naukowe UE w Katowicach, Katowice 2018, s. 155-157.

tem, stanowią jeden z najważniejszych i najbardziej wartościowych zasobów budujących przewagę konkurencyjną podmiotów funkcjonujących na rynku.

Organizacje na całym świecie mają coraz większy problem ze znalezieniem i zatrzymaniem najlepszych, utalentowanych pracowników. Na globalnym rynku pracy talenty mają pełny dostęp do informacji o atrakcyjnych ofertach pracy w kraju i za granicą, co stanowi rosnące zagrożenie odpływu talentów z firm, które niedostatecznie dbają o rozwój i zadowolenie swoich pracowników. W walce o talenty wygrają te organizacje, które zrozumieją tę sytuację i podejmą odpowiednie działania, opracują systemy zwiększające przywiązanie (lojalność) pracowników do pracodawcy³.

W niniejszej pracy przyjęto założenie, że organizacje rywalizują w zdobywaniu i utrzymaniu najbardziej kompetentnych pracowników o wysokim potencjale, a sposobem, którego znaczenie wydaje się być nie do przecenienia w konkurencji o talenty, jest budowanie trwałych, pozytywnych relacji pomiędzy organizacją a talentami.

Rozważania teoretyczne nad znaczeniem relacji organizacji z pracownikami utalentowanymi zostały uzupełnione o wyniki badań empirycznych przeprowadzonych w 2018 i 2019 r. przez firmę doradczą Mercer i opublikowanych w raporcie Global Talent Trend 2019. Uzyskane wyniki badań pozwoliły na zidentyfikowanie kluczowych wyzwań, jakim muszą sprostać organizacje w budowaniu trwałych i pozytywnych relacji z pracownikami o wysokim potencjale.

5.2. Relacje organizacji w ujęciu teoretycznym

Relacje są przedmiotem naukowego rozpoznania zarówno w literaturze zagranicznej, jak i krajowej. Wielu autorów podejmuje tematykę paradygmatu relacji zauważając, że budowanie i utrzymywanie relacji przez organizacje nabiera wymiaru strategicznego i bazuje na chęci współdziałania z innymi w celu uzyskania renty ekonomicznej (renty relacyjnej)

³N. Sosińska: *Magia rozwoju talentów*. IFC PRESS, Kraków 2008, s. 15.

w oparciu o ideę efektywnego tworzenia i wykorzystania potencjału relacyjnego dla osiągnięcia celów i długofalowego rozwoju organizacji⁴.

Studia literaturowe pozwalają zauważyć, że już w latach 90. XX wieku pojawiła się koncepcja organizacji relacyjnej, jako mającej zdolność do budowania wzajemnych relacji pomiędzy jej interesariuszami⁵, i była ona rozwijana w procesie naukowego poznania.

J. Hoffer-Gittel i A. Douglass wskazują na trzy podstawowe cechy organizacji relacyjnej, a mianowicie:

1. Bazują one na relacjach wzajemnych interesariuszy, co skutkuje dużą zdolnością przetwarzania informacji i bogactwem komunikacji.
2. Relacje mogą mieć charakter nieformalny, kształtować się ad hoc i niekoniecznie są wpisane w formalną strukturę organizacyjną. Podobnie swobodnie kształtują się kanały komunikacji, tworzone dla wykonania określonego zadania czy realizacji celu, bywają tworzone spontanicznie.
3. Relacje mają charakter interpersonalny, są budowane na bliskich związkach (więziach) pomiędzy interesariuszami w efekcie wspólnych doświadczeń. Interpersonalna natura relacji wzmaga zaangażowanie, lojalność, zaufanie interesariuszy i wpływa pozytywnie na ich potencjał poznawczy⁶.

Można zauważyć, że relacje stają się podstawą działań strategicznych przedsiębiorstwa⁷, są także źródłem kreowania wartości i sposobem na zarządzanie dokonaniaми przedsiębiorstwa⁸.

W opinii M. Romanowskiej nadrzędnym paradygmatem zarządzania strategicznego są dynamiczne relacje organizacja – otoczenie⁹. W podejściu

⁴ D. Lewicka, A. Zakrzewska-Bielawska, *Rola zaufania w relacyjnej orientacji przedsiębiorstwa*, [w:] G. Osbert-Pociecha, S. Nowosielski (red.), *Meandry teorii i praktyki zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2016, s. 107.

⁵ W. Powell, *Neither market nor hierarchy: Network forms of organization*, "Research in Organizational Behavior", Vol. 12, 1990, s. 304.

⁶ J. Hoffer-Gittel, A. Douglass, *Relational Bureaucracy: Structuring Reciprocal Relationships Into Roles*, "Academy of Management Review", Vol. 37, No. 4, 2012, s. 709.

⁷ A. Zakrzewska-Bielawska, *Ewolucja szkół strategii*, op.cit., s. 20-21.

⁸ W. Stańczyk-Hugiet, *Paradygmat relacji – czy to nowa jakość w zarządzaniu?* [w:] Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, nr 116, Warszawa 2012, s. 167.

relacyjnym jednostką analizy są zarówno pojedyncze relacje, np. między dostawcą a odbiorcą, o charakterze krótkookresowym, jak również więzi opierające się na długookresowej współpracy, które mogą występować pomiędzy dwoma podmiotami, jak i zbiorem podmiotów, tworzącym sieć¹⁰. Można zatem przyjąć, że termin „relacja” ma szersze znaczenie od „więzi”¹¹. Relacje są postrzegane jako zbiór odczuć, postaw i zachowań wobec siebie dwóch (lub więcej) podmiotów na rynku oraz oddziaływań zachodzących między nimi, które mogą mieć charakter pozytywny, negatywny lub obojętny¹². Relacje organizacji mogą być opisywane za pomocą określonych atrybutów (zwanых także wymiarami) relacji, takimi jak:

- jakość relacji – czyli rodzaj więzi pomiędzy podmiotami relacji,
- zaangażowanie w relację – rozumianą jako trwałą chęć do utrzymania relacji,
- dynamika relacji – opisywana m.in. poprzez szybkość relacji, czyli wielkość i kierunek zmian w jakości relacji,
- siła relacji – będąca funkcją lojalności,
- efektywność relacji – zdolność relacji do osiągnięcia założonych celów¹³.

Paradygmat relacji stanowi obecnie jedną z najbardziej wpływowych koncepcji nie tylko w nauce o zarządzaniu, lecz także (według niektórych autorów przede wszystkim¹⁴) w obszarze marketingu¹⁵, wielu badaczy

⁹ M. Romanowska, *Trwałe wartości zarządzania strategicznego*, [w:] R. Krupski (red.), *Planowanie strategiczne w warunkach niepewności*, "Zarządzanie Strategiczne", Prace Naukowe WWSZiP, Wałbrzych 2007, s. 61.

¹⁰ E. Piwoni-Krzeszowska, *Paradygmat relacyjny czy sieciowy - wyłanianie się czy występowanie?* [w:] R. Krupski (red.), *Strategie sieci i przedsiębiorstw w sieci*, "Zarządzanie Strategiczne". Prace Naukowe WWSZiP, tom 32, Wałbrzych 2015, s. 321-322.

¹¹ M. Mitreğa, *Marketing relacji. Teoria i praktyka*, Wydawnictwa Fachowe CeDeWu, Warszawa 2005, s. 68.

¹² E. Piwoni-Krzeszowska, *Zarządzanie wartością relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014, s. 22.

¹³ R. W. Palmatier, *Relationship marketing*, Marketing Science Institut, Cambridge 2008, s. 120.

¹⁴ Definicja marketingu zaproponowana w 2004 r. przez Amerykańskie Stowarzyszenie Marketingu (American Marketing Association, AMA) odnosi się do relacji, definiując marketing jako: „funkcję organizacyjną i zestaw procesów służących kreowaniu, komunikowaniu i dostarczaniu wartości klientom oraz zarządzaniu relacjami z klientami w sposób korzystny zarówno dla przedsiębiorstwa, jak i innych, zainteresowanych podmiotów, www.ama.com, data dostępu: 10.10.2019.

¹⁵ E. Rudawska, *Znaczenie relacji z klientami w procesie kształtowania wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008, s. 171.

podejmuje studia nad tą koncepcją z różnych perspektyw. Przede wszystkim rosnące znaczenie relacji w procesach zarządczych znalazło swoje odzwierciedlenie w koncepcji marketingu relacji. Zgodnie z tą koncepcją skuteczność rynkowa organizacji zależy od nawiązania partnerskich stosunków z uczestnikami rynku i opiera się na akceptacji złożoności relacji¹⁶.

Koncepcja marketingu relacyjnego jest blisko związana z koncepcją marketingu wewnętrznego. Zdaniem Grönroosa, marketing wewnętrzny to filozofia zarządzania zasobami ludzkimi organizacji z punktu widzenia marketingu. Główne założenia marketingu wewnętrznego mogą zostać scharakteryzowane w następujący sposób:

- każda organizacja ma swój rynek wewnętrzny, na którym funkcjonują pracownicy wraz ze swoimi potrzebami, ambicjami, oczekiwaniami czy interesami;
- każdy pracownik jest klientem wewnętrznym organizacji;
- na rynku wewnętrznym istnieje co najmniej dwóch oferentów – z jednej strony występuje pracodawca, za którym stoją: sformalizowana struktura, zadania, warunki, z drugiej zaś – ludzie realizujący cele firmy, oferujący swoje kompetencje;
- pomiędzy oferentami istnieje stała wymiana transakcyjna („coś za coś”) – z punktu widzenia pracownika, to pytanie: „Co otrzymam za swoją dobrą pracę, zaangażowanie, lojalność, kompetencje?”. Z punktu widzenia pracodawcy pytanie będzie postawione następująco: „Co otrzymam w rezultacie zakupu specjalisty, któremu oferuję określone wynagrodzenie?” lub „Czy wymiana jest adekwatna?”¹⁷;
- pomiędzy organizacją (pracodawcą) a pracownikiem istnieje określona relacja, rozumiana jako obopólnie korzystna zależność, opierająca się na wzajemnym zaufaniu¹⁸.

Pracownicy jako strona relacji pojawiają się w wielu modelach ujętych w literaturze przedmiotu, w tym modelu sześciu rynków zaprezen-

¹⁶ M. Mitrega, *Marketing relacji*, op. cit., s. 68-69.

¹⁷ J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2001, s. 179-181.

¹⁸ K. Bilińska-Reformat, *Relacje sieci handlu detalicznego z klientami i dostawcami na tle uwarunkowań globalnych i lokalnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2015, s. 24.

wanym przez M. Christophera, A. Payne'a i D. Ballantyne'a¹⁹, modelu wymiany powiązań R. Morgana i S. Hunta²⁰ czy modelu firmy i jej partnerstwa P. Doyle'a²¹. W modelach tych podkreśla się konieczność budowy przyjaznych, efektywnych relacji pomiędzy organizacją i jej pracownikami, bazujących na współdziałaniu i dwukierunkowym dialogu (komunikacji).

5.3. Pracownicy jako interesariusze organizacji

W nauce o zarządzaniu pojęcie interesariusza (ang. *stakeholder*) jest stosunkowo nowe. Termin ten został po raz pierwszy użyty w 1963 roku w dokumencie Stanford Research Institute dla określenia grupy podmiotów, przed którą właściciele przedsiębiorstwa powinni być odpowiedzialni oraz bez wsparcia których organizacja przestałaby istnieć²².

Do koncepcji interesariuszy nawiązywało wiele późniejszych publikacji o tematyce planowania korporacyjnego (Ansoff), teorii systemów (Ackoff, Churchman), teorii organizacji (Rhenman) oraz społecznej odpowiedzialności biznesu (Post, Votaw i Sethi, Preston)²³.

Freeman definiuje interesariuszy jako każdą osobę indywidualną lub grupę, która może oddziaływać lub być przedmiotem oddziaływania organizacji w dążeniu do realizacji jej celów²⁴. W definicji tej mamy do czynienia z tzw. sprzężeniem zwrotnym interesariuszy i organizacji, gdyż ich relacja może mieć charakter dwustronny: zarówno interesariusze mogą oddziaływać na konkretną organizację, jak i organizacja może wywierać wpływ na swoich interesariuszy.

¹⁹ M. Christopher, *From brand values to customer values*, "Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science", 1996, Vol. 2, nr 1, s. 20.

²⁰ J. Otto, *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, 2 wydanie rozszerzone, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004, s. 54.

²¹ K. Bilińska-Reformat, *Relacje sieci handlu zagranicznego...*, op. cit., s. 65.

²² R.E. Freeman, *Strategic Management. A Stakeholder Approach*, Cambridge University Press, 2010, s. 31.

²³ M. Smolska, *Zarządzanie relacjami z interesariuszami, czyli jak kreować kapitał relacyjny w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas „Zarządzanie”, nr 3, 2016, s. 307-322.

²⁴ E. Freeman, *Strategic Management...*, op. cit., s. 32-35.

Według Donaldsona i Prestona interesariuszami są osoby lub grupy, które mają bezpośrednie lub pośrednie kontakty z organizacją²⁵. W takim rozumieniu pojęcia, interesariuszem może być praktycznie każdy element otoczenia bliższego.

W literaturze znajduje się wiele typologii interesariuszy. W myśl klasyfikacji zaproponowanej przez Freemana wyróżnia się:

- interesariuszy wewnętrznych, którzy są członkami organizacji, wobec czego mogą uczestniczyć w realizacji projektów wdrażanych przez firmę i mają bezpośredni udział w jej sukcesie;
- interesariuszy zewnętrznych, którzy nie są członkami organizacji, a ich oddziaływanie na przedsiębiorstwo ma znaczenie bardziej reprezentacyjne niż bezpośrednie, lecz korzystają z jego efektów²⁶.

Szczegółowe zestawienie interesariuszy przedstawiono na rysunku 1.



Rysunek 1. Klasyfikacja interesariuszy

Źródło: K. Anuszkiewicz, T. Marona, *Rola interesariuszy w rozwoju przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie*, op. cit., s. 36

²⁵ T. Donaldson, L. Preston, *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications*, "Academy of Management Review", nr 20, 1995, s. 65-91.

²⁶ K. Anuszkiewicz, T. Marona, *Rola interesariuszy w rozwoju przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie*, „Rynek - Społeczeństwo – Kultura”, nr 1, 2012, s. 34-41.

Uwzględniając typy relacji zachodzących między interesariuszami a przedsiębiorstwem, można wyróżnić następujące grupy interesariuszy:

- substanowiących, którzy współtworzą przedsiębiorstwo poprzez zaangażowanie własnego kapitału lub pracy (są to np. akcjonariusze, właściciele, pracownicy);
- kontraktowych, którzy są związani z przedsiębiorstwem formalnymi stosunkami, opartymi na kontraktach (np. klienci, dostawcy, konkurenci, sojusznicy);
- kontekstowych, którzy oczekują od przedsiębiorstwa zaangażowania w projekty społeczne i ekologiczne²⁷.

Za kluczową grupę interesariuszy we współczesnej organizacji uznaje się pracowników. Dobre stosunki z klientami biorą swój początek w dobrych relacjach organizacji z pracownikami. To właśnie dzięki pracownikom klienci budują zaufanie do firmy i kształtują swoje oczekiwania wobec niej. To zatrudniony personel sprzedaje usługi, rozwiązuje problemy klientów, kreuje dobre lub złe wyobrażenie o firmie, odróżnia ją od innych. Entuzjastycznie nastawiony do pracy personel, wpływając na satysfakcję klientów, determinuje możliwości wzrostu wartości dla kolejnej kluczowej grupy interesariuszy, tj. udziałowców²⁸.

Wyniki badań prowadzonych przez firmę doradczą AON Hewitt pozwalają na stwierdzenie istnienia istotnej statystycznie korelacji pomiędzy zaangażowanym w pracę pracownikiem a wynikami finansowymi przedsiębiorstw. Autorzy raportu podkreślają jednak, że efekt ten nie jest natychmiastowy. Potrzeba czasu, aby zaangażowanie pracowników przełożyło się na wymierne efekty działalności operacyjnej i w efekcie mierzalne wyniki finansowe. Dowiedziono również, że wzrost stopnia zaangażowania pracownika o 5% powoduje wzrost sprzedaży o 3%. Co więcej, dowiedziono również istnienie silnej korelacji pomiędzy wzrostem stopnia zaangażowania pracowników a zwrotem dla udziałowców (TSR – Total Shareholder Return). Organizacje, w których poziom zaangażowania pracowni-

²⁷ A. Paliwoda-Matiolańska, *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.

²⁸ E. Rudawska, *Koncepcja wartości w relacjach pracownik – organizacja*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, nr 39, tom 2, 2015, s. 395-398.

ków jest bliski 75%, osiągają o 50% wyższy wskaźnik TSR niż pozostałe podmioty²⁹.

W świetle teorii zarządzania, pracownicy mogą być postrzegani jako kluczowy zasób organizacji. Zasobowe ujęcie pracowników charakterystyczne jest dla tzw. podejścia zasobowego, zgodnie z którym zasoby są nagromadzonym dobrem wykorzystywanym w procesie gospodarowania, a efekty są uzależnione od ilości i jakości zasobu. Natomiast w podejściu kapitałowym, pracownicy stanowią kapitał ludzki organizacji, czyli swoistą wartość, która przynosi organizacji wartość dodatkową. W tym kontekście miarą wartości pracownika jest jego potencjał (talent).

Oczekiwania pracowników wobec pracodawców są niejednakowe, mogą się różnić w zależności od samej organizacji, jak i zasobów ludzkich, a w szczególności od etapu kariery, na którym znajdują się pracownicy, wykształcenia, aspiracji zawodowych, posiadanych kompetencji czy wieku. Proponowany przez pracodawcę zestaw korzyści dla pracowników powinien spełniać jeden warunek, a mianowicie być propozycją dostosowaną do indywidualnych warunków pracownika, dokładnie uwzględniającą jego aktualne i przyszłe (nieuświadomione jeszcze) potrzeby. Zidentyfikowane i propagowane przez pracodawcę korzyści dla pracownika pomogą firmie zdobyć i utrzymać zasoby ludzkie o odpowiednich, pożądanych kompetencjach (talentach)³⁰.

5.4. Koncepcja utalentowanego pracownika

Pojęcie talentu jest przedmiotem zainteresowania wielu nauk, dlatego też jest różnie rozumiane i przedstawiane, a literatura obfituje w wiele interpretacji tego pojęcia³¹. Jako koncepcji synonimicznych używa się nie-

²⁹ Ibidem, s. 398; szerzej na ten temat: *Raport z badań 2013: Trends in Global Employee Engagement*, http://www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2013_Trends_in_Global_Employee_Engagement_Highlights.pdf, data dostępu: 11.09.2019.

³⁰ A. Dewalska-Opitek, *Czynniki wpływające na wizerunek pracodawcy w opinii studentów uczelni niepublicznej* [w:] A. Jabłoński (red.), *Modele funkcjonowania współczesnego biznesu*, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2010, s. 300.

³¹ Szerzej na ten temat: N. Dries, *The psychology and talent management: A review and research agenda*, „Human Resource Management Review”, Vol. 23, 2013, s. 272-285.

kiedy określić „pracownik o wysokim potencjale”, czy też „pracownik wiedzy”³².

Niezwykłe interesujące badania nad zagadnieniem talentów prowadził H. Gardner³³, psycholog z Harvardu, twórca koncepcji inteligencji wielorakiej. Identyfikował on mianowicie prawidłowości w sposobie myślenia i zachowania wybitnych osób wywodzących się z polityki, wynalazczości, biznesu, psychologii i sztuki. Interesowała go natura talentu i to, co sprawia, że konkretne osoby są wybitnie utalentowane, z czego wynikają wybitne osiągnięcia. Prezentując wyniki badań, Gardner wskazuje trzy konkretne cechy, które wyróżniają jednostki wybitne. Po pierwsze, analizują one doświadczenia wnikliwiej niż większość osób. Po drugie, wyróżnia je nie tyle wrodzona zdolność, ile sposób, w jaki identyfikują i wykorzystują swoje mocne strony. Po trzecie, mimo że często ponoszą porażki, czasami nawet dotkliwe, uczą się na błędach i przekształcają je w szanse³⁴.

W innym ujęciu talent uosabiany jest przez konkretnych pracowników dysponujących wysokimi kompetencjami i potencjałem. Potencjał ten w określonych warunkach krystalizuje się w postaci działań spełniających wysokie kryteria jakościowe i/lub efektywnościowe (wynikowe). W tym podejściu przyjmuje się co najmniej dwa wykluczające się wzajemnie założenia: albo talent posiadają nieliczni, wyraźnie lepsi od pozostałych pod kątem wybranych cech, albo też uznaje się, że wszyscy pracownicy posiadają ukryte talenty i rolą menedżerów jest odkrycie często uśpionych czy niewidocznych atutów każdego z pracowników³⁵.

Niezależnie od faktu, czy uwaga zwrócona jest bardziej na odpowiednich ludzi, czy na odpowiednie ich cechy, oba sposoby definiowania talentu są tylko odmiennymi spojrzeniami na to samo – na efekty pracy. Utalentowany pracownik staje się więc dla współczesnego przedsiębiorstwa kluczowym argumentem w grze rynkowej.

³²A. Miś, *Rozważania teoretyczne nad istotą talentu i ich konsekwencje dla zarządzania talentami*, „Journal of Management and Finance” Vol. 14, No. 2, 2016, s. 239-241.

³³H. Gardner, *Niepospolite umysły*, Wydawnictwo W.A.B., Warszawa 1989.

³⁴A. Dewalska-Opitek, J. Strzelczyk-Łucka, A. Gierczycka-Bednarek, *Identyfikacja relacji między zarządzaniem talentami a employer brandingiem w opinii polskich pracodawców*, [w:] J.S. Kardas (red.), *Przeobrażenia i wsparcie procesów zarządzania ludźmi*, Studio Emka, Warszawa 2012, s. 188-190.

³⁵M. Morawski, B. Mikuła, *Zarządzanie talentami. Podstawowe procesy i wytyczne tworzenia systemu*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 3-4, 2009, s. 49.

W tabeli 1 zestawiono przykładowe interpretacje pojęcia „talent”.

Tabela 1. Interpretacja pojęcia „talent”

Autor	Definicja
M. Morawski	Talent to zbiór cech. Talent uosabiają konkretni pracownicy dysponujący wysokimi kompetencjami i dużym potencjałem ³⁶ .
T. Davis	Talent to specjalna umiejętność lub dar albo wybitne zdolności umysłowe. Jest czymś pożądanym i cennym ³⁷ .
A. Pocztowski	Talent to osoba, która wnosi do organizacji coś, co jest w tej organizacji swoistym nadmiarem, często niewidacznym w jej planach i strategii, bo do pewnego momentu przez tę organizację nieuświadamianym. Osoby kierujące się celem wewnętrznym, niezmiennym w dłuższym okresie, wnoszące własny cel do organizacji ³⁸ .
C. Zheng, C. Soosay, P. Hyland	Talent to osoby zdolne do kreowania organizacyjnej efektywności, pomagają w utrzymaniu przewagi konkurencyjnej ³⁹ .
The Conference Board	Talent to pracownik, który w sposób szczególny wpływa na wzrost wartości firmy i wyróżnia się wyższym niż przeciętny w organizacji potencjałem do dalszego rozwoju, jak również do sprawowania wyższych funkcji menedżerskich ⁴⁰ .

Źródło: A. Dewalska-Opitek, J. Strzelczyk-Łucka, *Znaczenie employer brandingu w procesie zarządzania talentami przedsiębiorstwa w świetle wyników badań empirycznych*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, Zeszyt Naukowy nr 115, SGH, Warszawa 2012, s. 8

Widoczne na świecie trendy ekonomiczne, społeczne i technologiczne zmieniają sposób, w jaki pracownicy postrzegają swoją pracę i związek z nią. Współczesny pracownik utalentowany:

- jest mobilny,
- jest samodzielny,

³⁶ Ibidem, s. 103.

³⁷ T. Davis, M. Cutt, N. Flynn, P. Mowl, S. Orme: *Ewaluacja talent. Nowa strategia zarządzania talentami w organizacji*. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 15.

³⁸ A. Pocztowski, *Zarządzanie talentami w organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008, s. 40-47.

³⁹ T. Ingram, *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2011, s. 16.

⁴⁰ K. Głowacka-Steward, *Zarządzanie talentami: wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań*. Raport badawczy The Conference Board, E-0011-06 RR.

- jest mniej pokorny,
- ma duży wybór i jest dzięki niemu silniejszy,
- szuka nowego sensu w życiu,
- oczekuje szacunku,
- oczekuje rozwoju osobistego⁴¹.

Obserwowane zmiany dotyczą również istoty świadczenia pracy w aspekcie treści pracy, formy zatrudnienia, świadczenia pracy na odległość, ruchliwości świadczących pracę, relacji z pracodawcą/pracodawcami, dynamicznych i wszechstronnych kompetencji, sposobu rekompensowania wkładu intelektualnego wysiłku w pracy człowieka i oryginalnych praktyk podejścia do różnych problemów organizacyjnych⁴². W wieku XXI mamy do czynienia z nowym paradygmatem pracy – informacyjnym. Determinanty informacyjnego paradygmatu pracy to:

- przestrzenna dyslokacja (praca wszędzie),
- elastyczny i zróżnicowany czas pracy („praca o każdej porze”),
- samozatrudnienie zamiast zatrudnienia najemnego,
- transgresja granic w komunikacji i kooperacji⁴³.

W konsekwencji tych uwarunkowań przedsiębiorstwa stoją w obliczu wyzwania, jakim jest sprawne zarządzanie pracownikami, a w szczególności pracownikami o wysokim potencjale. Sukces w zarządzaniu talentami jest najczęściej determinowany innym rodzajem relacji oraz nowej jakości dialogiem między pracownikiem a menedżerem. Konieczne jest, aby stosunki między menedżerem a utalentowanym pracownikiem były dynamiczne. Od zarządzających oczekuje się bowiem zdolności radzenia sobie z wielorakimi żądaniami, zmieniającymi się sytuacjami, ciągłą presją czasu. Ponadto relacja musi być dynamiczna, ponieważ taka jest też natura talentu⁴⁴.

Umiejętność pozyskania oraz utrzymania w organizacji ludzi o wysokim potencjale stanowi wyzwanie pod względem tworzenia atrakcyjne-

⁴¹A. Robertson, G. Abbey, *Zarządzanie talentami. Wykorzystaj możliwości najzdolniejszych pracowników*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 237.

⁴²M. Morawski, *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE, Warszawa 2009, s. 51.

⁴³K. Nagel, *Zmiany na rynku pracy w warunkach rozwoju społeczeństwa wiedzy*, [w:] U. Zagórra-Jonszta (red.), *Kluczowe zagadnienia współczesnej ekonomii w teorii i praktyce*, „Studia Ekonomiczne”. AE, Katowice 2004, s. 55.

⁴⁴A. Dewalska-Opitek, J. Strzelczyk-Łucka, *Znaczenie employer branding...*, op. cit, s. 8-10.

go systemu motywacyjnego, mobilizującej kultury organizacyjnej, otwartej, nieformalnej komunikacji, poczucia partnerstwa. Inteligentni i zdolni pracownicy są bardziej mobilni. Mają coraz więcej możliwości. Pracownikom utalentowanym jest łatwo zmieniać miejsce zatrudnienia, gdyż wiedzą, że są poszukiwani na rynku pracy, znają swoją wartość i oczekują, że pracodawca również będzie umiał ją docenić. Organizacje stoją zatem wobec wyzwania zbudowania odpowiednich, pożądaných przez każdą ze stron relacji, które umożliwią pozyskanie i utrzymanie pracowników utalentowanych, o wysokim potencjale tworzenia sukcesu rynkowego.

5.5. Współczesne wyzwania w budowaniu relacji organizacji z pracownikami utalentowanymi

Problematyka budowania relacji organizacji z pracownikami utalentowanymi stanowi intensywny obszar badań naukowych. Liczne zespoły badawcze podejmują próby identyfikacji współczesnych wyzwań i trendów, jakim muszą sprostać organizacje w zakresie zarządzania talentami dla sformułowania zasad dotyczących przyszłych praktyk i strategii zarządzania współczesnymi organizacjami.

Zaprezentowane rozważania teoretyczne zostaną uzupełnione o wyniki badań empirycznych przeprowadzonych przez firmę doradczą Mercer⁴⁵ w 2018 i 2019 roku metodą sondażu diagnostycznego wśród 7200 respondentów (w tym 800 dyrektorów generalnych, 1600 managerów HR i 4800 pracowników) spośród 16 wyróżnionych obszarów geograficznych i reprezentujących łącznie 9 sektorów branżowych (dobra spożywcze, handel, usługi medyczne, usługi finansowe, ubezpieczenie, nauki przyrodnicze - biotechnologia, energetyka, technologia, branża samochodowa). Wyniki badań zostały przedstawione w raporcie „Global Talent Trends 2019”⁴⁶.

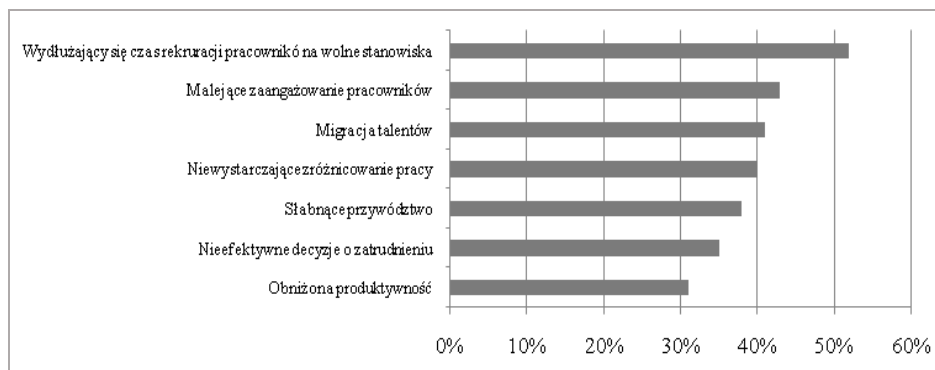
Jak wynika z deklaracji badanych menedżerów najwyższego szczebla, 73% z nich przewiduje daleko idące zmiany w środowisku pracy

⁴⁵ Mercer stanowi część koncernu Marsh & McLennan Companies, globalnej firmy consultingowej, prowadzącej działalność w 130 krajach.

⁴⁶ Raport *Global talent Trends 2019*, <https://www.mercer.com/our-thinking/career/global-talent-hr-trends.html>, data dostępu: 7.10.2019.

w nadchodzących latach (w porównaniu do 26% przewidujących takowe zmiany w 2018 r.), których doświadczą pracownicy, organizacje i całe społeczeństwa. Postęp technologiczny, automatyzacja pracy, zastosowanie sztucznej inteligencji (IA), lecz także zmieniające się oczekiwania pracowników utalentowanych wobec miejsca pracy i pracodawcy, stanowiąc będą istotne wyzwania i przemodelują rynek pracy w przyszłości.

Badani dyrektorzy zostali poproszeni o wskazanie obszarów biznesu, które w ich opinii stanowiąc będą szczególne wyzwania w zakresie HR w nadchodzącym czasie. 52% respondentów wskazało zbyt długi czas znalezienia pracownika na stanowisko, na które prowadzony jest nabór, 43% – malejące zaangażowanie pracowników, a 41% – rosnącą migrację talentów (w 2019 odnotowano wzrost o 23 punkty procentowe w porównaniu do 18% wskazań w 2018 r.). Główne zagrożenia, którym muszą sprostać organizacje w obszarze zasobów ludzkich, zaprezentowano na rys. 1.

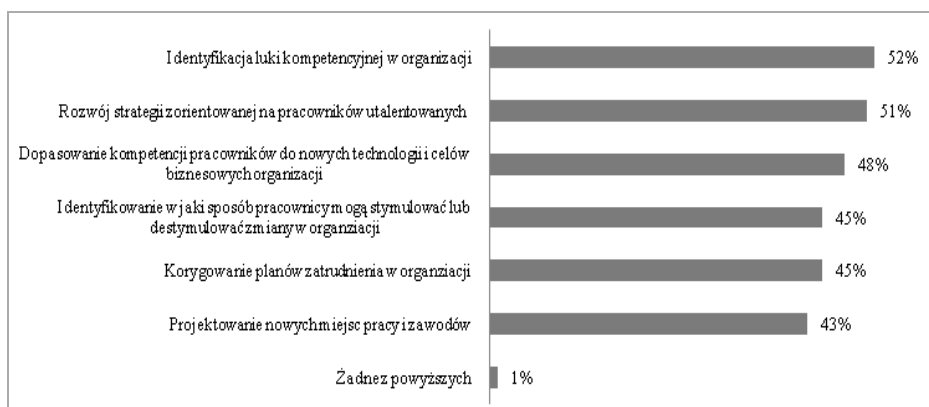


Rysunek 1. Najważniejsze wyzwania HR w nadchodzących latach w opinii badanych dyrektorów generalnych

Źródło: Global Talent Trends 2019

Prawie każda z badanych organizacji (99% wskazań menedżerów HR) podejmuje działania adaptujące do nadchodzących zmian. Wśród nich badani deklarują najczęściej: identyfikację luki kompetencyjnej w organizacji (rozumianej jako różnicy pomiędzy faktycznymi a pożądanymi kompetencjami pracowników), rozwój strategii zorientowanej na pracowników utalentowanych czy dopasowanie kompetencji pracowników do nowych technologii i celów biznesowych organizacji. Działania podejmowane

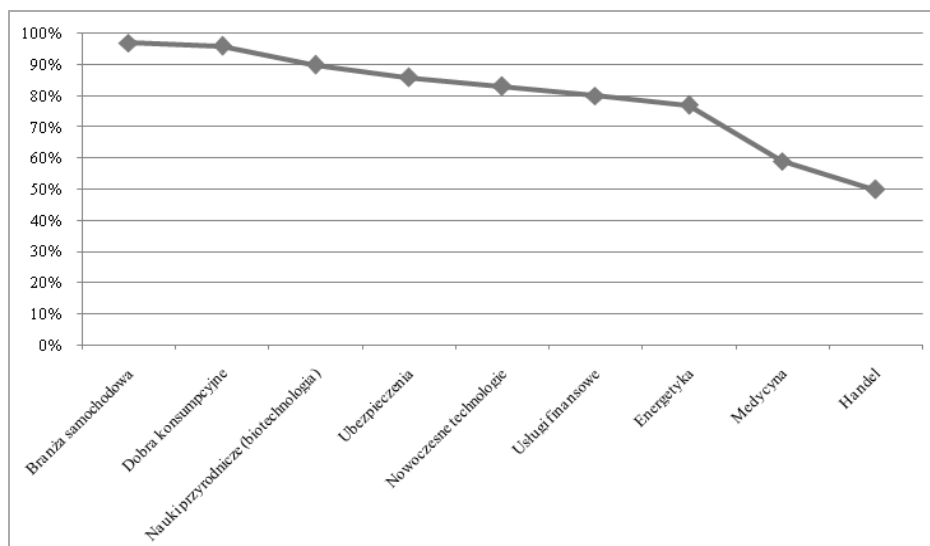
w badanych organizacjach, służące przygotowaniu organizacji na nadchodzące zmiany zaprezentowano na rys. 2.



Rysunek 2. Działania podejmowane w przedsiębiorstwach służące przygotowaniu do przyszłych zmian na rynku pracy w opinii menedżerów HR

Źródło: Global Talent Trends 2019

Organizacje od dłuższego czasu realizują strategie zorientowane na pracowników utalentowanych. Polegają one na pozyskiwaniu talentów z rynku, przejęciu utalentowanych pracowników od konkurentów, utrzymaniu talentów w organizacji dzięki systemowi benefitów itp. Jednakże w opinii badanych dyrektorów jest to niewystarczające. Aby osiągnąć najwyższe wskaźniki zwrotu z kapitału zainwestowanego w utalentowanych pracowników (ROI), niezbędne będzie zdefiniowanie pracy (w tym zadań i wymagań stawianych pracownikom) na nowo. Pozyskiwanie nowych pracowników i dopasowanie ich do już istniejących stanowisk, form zatrudnienia i systemów motywacyjnych sprawi, że będą oni nieefektywni. 79% badanych dyrektorów generalnych wskazuje, że w najbliższej przyszłości niezależni pracownicy realizujący projekty na zlecenie zastąpią pracowników etatowych. Oczywiście, widoczne jest pewne zróżnicowanie w zależności od branży, co zostało przedstawione na rys. 3.



Rysunek 3. Prognozowany udział niezależnych pracowników realizujących projekty na zlecenie w opinii menedżerów HR według branży

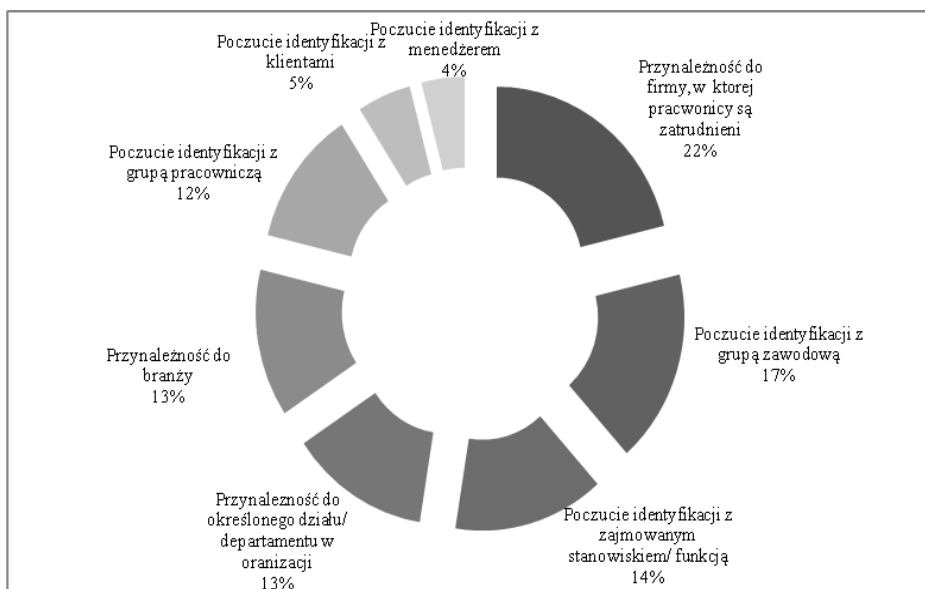
Źródło: Global Talent Trends 2019

Interesującym studium przypadku przeprojektowania strategii HR może być firma Microsoft, która testuje system integracji pracowników etatowych, niezależnych pracowników realizujących projekty na zlecenie i dostawców usług profesjonalnych – ekspertów, realizując pilotażowy projekt polegający na stworzeniu „wewnętrznego rynku” pracowników o pożądanych kompetencjach do realizacji określonych projektów, a także pozyskaniu zewnętrznych talentów w celu zwiększenia sprawności firmy i skrócenia czasu realizacji projektów IT. Microsoft bada wpływ większej elastyczności zatrudnienia na satysfakcję i wydajność pracowników, a także w jakim stopniu potrzebne będzie redefiniowanie roli menedżerów w zespołach o zwiększonej różnorodności.

Badania przeprowadzone na grupie pracowników wskazują, że przed organizacjami pojawiają się nowe wyzwania w zakresie pozyskania i utrzymania talentów. Pracownicy utrzymują znacznie bliższe relacje z przedsiębiorstwami, w których pracują, dzielą się swoimi osiągnięciami zawodowymi w mediach społecznościowych (Linkedin czy Maimai w Chinach), chwalą sukcesami firm, prezentują wysoki poziom afiliacji, utożsamiają się z miejscem pracy, a sukcesy organizacji są powodem do dumy,

co wskazuje na rosnące znaczenie marketingu wewnętrznego, którego adresatami są właśnie pracownicy – ambasadory przedsiębiorstwa.

Pracownicy zapytani o to, z kim (czym) najsilniej się utożsamiają oraz z kim (czym) łączy ich silne poczucie przynależności, wskazywali przede wszystkim na swoje miejsce pracy (organizację, w której są zatrudnieni) – tak deklarowało 21% badanych. 17% odczuwa przynależność do grupy zawodowej, a 14% utożsamia się z zajmowanym stanowiskiem. Omówione wielkości zaprezentowano na rysunku 4.



Rysunek 4. Poczucie przynależności i tożsamości w opinii badanych pracowników utalentowanych

Źródło: Global Talent Trends 2019

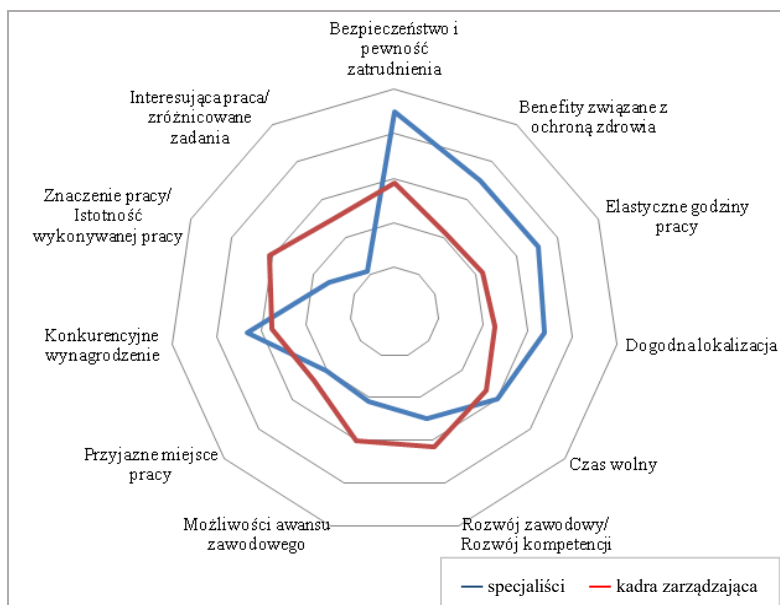
Szczególnego znaczenia nabiera *employer branding*, czyli budowanie i wzmacnianie wizerunku przedsiębiorstwa jako pracodawcy. Oczywiście implementowane narzędzia muszą odzwierciedlać wymagania pracowników, z uwzględnieniem grup pokoleniowych. Przykładowo firma MasterCard wykorzystała kampanię „Przeżywaj bezcenne chwile razem z Mastercard”, pierwotnie skierowaną do klientów-użytkowników karty kredytowej, jako narzędzie EVP (*Employee Value Proposition*) i zaprezentowała pracownikom możliwości kariery zawodowej w tejże firmie, określając je

jako bezcenne. Natomiast Red Bull stworzył osobną kampanię pracowniczą pod nazwą „Dodaj skrzydeł swojej karierze”. Celem tej inicjatywy jest zidentyfikowanie atutów kompetencyjnych. Co interesujące, nie jest ona skierowana wyłącznie do pracowników firmy. Każdy, kto zagra w grę online „Wingfinder”, może zidentyfikować swoje silne strony i jednocześnie tworzy bazę osób, spośród których firma rekrutuje talenty.

Zbudowanie odpowiedniego EVP determinuje nie tylko decyzję utalentowanych pracowników, czy rozpocząć współpracę z danym pracodawcą, lecz także (według niektórych badanych przede wszystkim) czy pozostać w organizacji. Około 40% respondentów deklarowało chęć zmiany pracodawcy w najbliższych 12 miesiącach, natomiast 97% dyrektorów generalnych przewiduje nasilającą się walkę rynkową o talenty. Tradycyjne sformułowanie „przyciągać i utrzymać utalentowanych pracowników” zmienia się w tezę „przyciągać i nieustająco przyciągać talenty” za pomocą odpowiednio skomponowanego zestawu korzyści dla pracownika – *Employee Value Proposition* (EVP). Korzyście te, skrojone na miarę pracowników utalentowanych, o wysokim potencjale, noszą nazwę *Talent Value Proposition* (TVP).

Badani zapytani, co sprawia, że pozostaną w danym miejscu pracy, identyfikowali korzyści TVP, jednak odpowiedzi badanych różniły się w zależności od stanowiska, wieku (przynależności do grupy pokoleniowej) i płci.

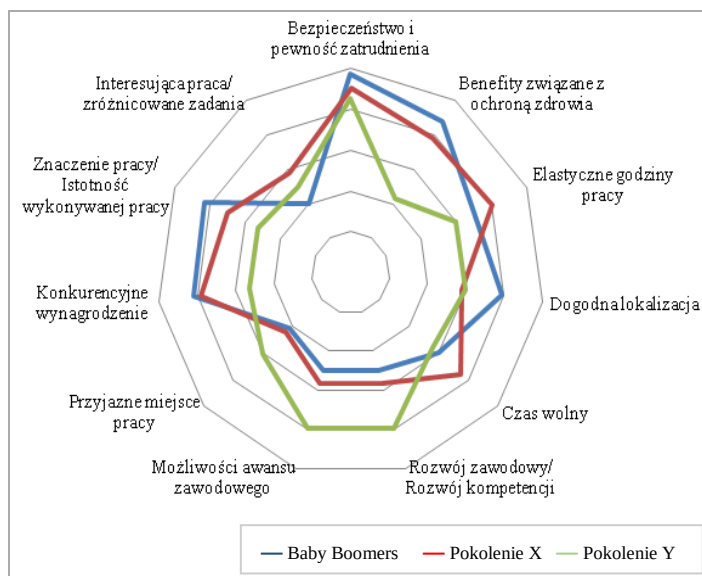
Utalentowani pracownicy zatrudnieni na stanowiskach specjalistów wskazywali pewność i bezpieczeństwo zatrudnienia, benefity związane z ochroną zdrowia, elastyczne godziny pracy, dogodną lokalizację miejsca pracy i konkurencyjne wynagrodzenie. Natomiast pracownicy zatrudnieni na stanowiskach menedżerskich zdecydowanie mniejszą wagę przywiązywali do pewności i bezpieczeństwa zatrudnienia, ich zestaw korzyści o szczególnym znaczeniu obejmował możliwość rozwoju zawodowego i awansu w strukturze organizacji, a także znaczenie pracy i istotność wykonywanych zadań. Zestawy korzyści TVP wśród specjalistów i pracowników na stanowiskach menedżerskich przedstawiono na rys. 5.



Rysunek 5. Zestaw istotnych korzyści TVP w opinii badanych pracowników utalentowanych według stanowisk

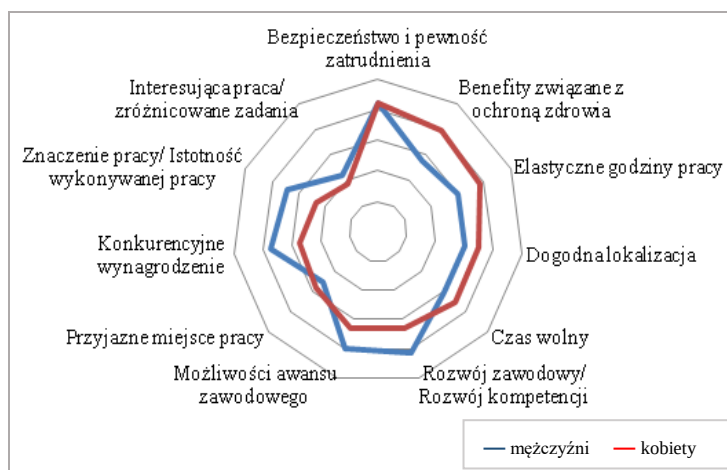
Źródło: Global Talent Trends 2019

W ujęciu pokoleniowym także można zaobserwować zróżnicowanie w odniesieniu do zestawu *Talent Value Proposition*. Pracownicy należący do pokolenia baby boomers cenią sobie przede wszystkim bezpieczeństwo i pewność zatrudnienia, benefity związane z ochroną zdrowia, dogodną lokalizację, konkurencyjne wynagrodzenie i istotność wykonywanej pracy. Pokolenie X także ceni sobie pewność i bezpieczeństwo zatrudnienia, choć w mniejszym stopniu niż baby boomers, ponadto elastyczne godziny pracy, czas wolny i konkurencyjne wynagrodzenie. Utalentowani pracownicy z pokolenia Y (millenialsi) doceniają możliwość rozwoju zawodowego i rozwoju swoich kompetencji, możliwość awansu zawodowego i przyjazne miejsce pracy. Co godne odnotowania, pewność i bezpieczeństwo zatrudnienia również uzyskało dużo wskazań, jednak mniej niż w starszych grupach pokoleniowych. Omówione zależności przedstawiono na rysunku 6.



Rysunek 6. Zestaw istotnych korzyści TVP w opinii badanych pracowników utalentowanych według pokoleń

Źródło: Global Talent Trends 2019



Rysunek 7. Zestaw istotnych korzyści TVP w opinii badanych pracowników utalentowanych według płci

Źródło: Global Talent Trends 2019

Kolejnym czynnikiem różnicującym preferencje pracowników utalentowanych wobec zestawu TVP jest płeć. Opinie respondentów według tej kategorii przedstawiono na rysunek 7.

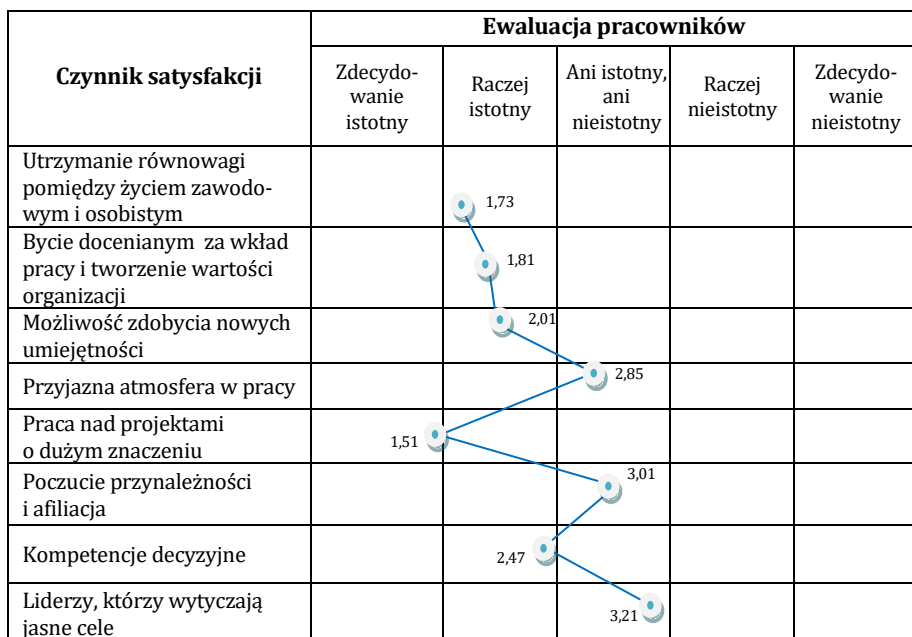
Zarówno kobiety, jak i mężczyźni wskazywali pewność i bezpieczeństwo zatrudnienia jako czynnik determinujący pozostanie w danym miejscu pracy. Natomiast pozostałe czynniki mają inne znaczenie dla kobiet i dla mężczyzn. Kobiety bardziej sobie cenią benefity związane z ochroną zdrowia, elastyczne godziny pracy, dogodną lokalizację, czas wolny i przyjazne miejsce pracy. Mężczyźni natomiast bardziej doceniają możliwość rozwoju zawodowego i własnych kompetencji, możliwości awansu zawodowego, konkurencyjne wynagrodzenie, znaczenie pracy i istotność wykonywanych zadań, a także interesującą pracę i zróżnicowane zadania.

Badani pracownicy utalentowani deklarowali, że o utrzymaniu relacji z określonym pracodawcą w znaczący sposób decyduje poczucie zadowolenia, czyli satysfakcja, będąca pochodną doświadczeń pracownika w miejscu pracy (*work experience*), czyli dobrego, inspirującego doświadczenia związanego z miejscem pracy, wywołującego u pracownika pozytywne emocje. Respondenci zostali poproszeni o dokonanie ewaluacji czynników według 5-stopniowej skali Likerta, gdzie 1 oznaczało najwyższą istotność czynnika, a 5 – najniższą. Zestawienie czynników satysfakcji zamieszczono na rysunku 8 w postaci profilu semantycznego z zachowaniem skali użytej w badaniu.

Czynnikami wpływającymi na satysfakcję i budującymi pozytywne *work experience* są w ocenie pracowników o wysokim potencjale: praca nad znaczącymi projektami, możliwość zachowania równowagi pomiędzy życiem zawodowym i osobistym (*life-work balance*) oraz bycie docenionym za wkład pracy i współtworzenie wartości organizacji. Jako czynniki w najmniejszym stopniu wpływające na poczucie zadowolenia pracowników badani wskazywali liderów wytyczających jasne cele, poczucie przynależności i afiliację. Należy podkreślić, że czynniki te zostały ocenione jako relatywnie mniej istotne (obojętne). Żaden ze wskazanych czynników nie został oceniony jako nieistotny (raczej nieistotny czy zdecydowanie nieistotny).

Co interesujące, zdecydowana większość badanych (82% talentów uczestniczących w sondażu) deklarowała gotowość współpracy z przedsiębiorstwem na zasadach niezależnych pracowników realizujących projekty na zlecenie. Deklaracje takie składało więcej badanych z Meksyku (94% wskazań), Chin (93%) czy z Bliskiego Wschodu. Stwarza to szczegól-

ne wyzwanie dla pracodawców, którzy preferują inne formy współpracy z talentami. Niemniej widoczna staje się konieczność indywidualizowania *Talent Value Proposition* projektowanych w odniesieniu do różnych grup pracowników utalentowanych. W tym celu stosowane są tzw. persony jako jedno z podstawowych narzędzi analitycznych w procesie budowania marki pracodawcy.



Rysunek 8. Profil semantyczny ewaluacji czynników wpływających na satysfakcję z pracy w opinii badanych pracowników utalentowanych

Źródło: Opracowanie własne na podstawie Global Talent Trends 2019

Istotny wydaje się fakt, iż pracownicy o wysokim potencjale oczekują zmian w zakresie budowania satysfakcjonujących relacji przez organizacje pracodawców. Zmiana jest niezmiennie wpisana w specyfikę rynku. Dokonujące się procesy digitalizacji i automatyzacji pracy, coraz większe wykorzystanie nowoczesnych technologii, w tym sztucznej inteligencji sprawiają, że od pracowników oczekuje się pełnienia coraz to nowych ról w organizacji i posiadania szczególnych kompetencji. Jednocześnie sami pracownicy utalentowani oczekują stworzenia przez pracodawców atrakcyjnego środowiska pracy, dopasowanego do zmieniających się oczekiwań talentów.

5.6. Podsumowanie

Reasumując przedstawione rozważania, można stwierdzić, że paradygmat relacyjny nabiera coraz większego znaczenia, tak w teorii zarządzania i marketingu, jak i w praktyce działalności rynkowej. Organizacje tworzą i podtrzymują relacje z różnymi podmiotami rynkowymi, zwanymi interesariuszami, a jedną z kluczowych grup interesariuszy organizacji są pracownicy. Działają oni wewnątrz przedsiębiorstwa, ich interesy są związane z zarządzaniem, wpływają bezpośrednio na funkcjonowanie organizacji oraz podlegają również oddziaływaniu ze strony menedżerów.

Pracownicy stanowią podstawowy zasób organizacji, wykorzystywany w procesie gospodarowania (w podejściu zasobowym) i jej kapitał, czyli wartość, która przynosi wartość dodatkową (w ujęciu kapitałowym). W tym kontekście miarą wartości pracownika jest jego potencjał, czyli talent.

Organizacje dążą do pozyskania i utrzymania pracowników o pożądanых kompetencjach, zwanych pracownikami wiedzy, pracownikami o wysokim potencjale, czyli pracownikami utalentowanymi. Jednak stanowi to coraz większe wyzwanie, zarówno z uwagi na cechy talentów (są samodzielni, mobilni, mniej pokorni, oczekują od organizacji dopasowanego i zindywidualizowanego zestawu korzyści dla pracownika), jak i zmieniające się warunki pracy (praca wszędzie i praca o każdej porze dzięki zastosowaniu nowoczesnych technologii, samozatrudnienie bądź inne, elastyczne formy zatrudnienia zamiast pracy na etat w pełnym wymiarze czasu pracy).

Wnioski płynące z omówionych badań przeprowadzonych przez firmę doradczą Mercer i zaprezentowane w raporcie Global Talent Trends 2019 jednoznacznie wskazują, że organizacje muszą sprostać szczególnym wyzwaniom w budowaniu relacji z talentami.

Przede wszystkim kluczowym wyzwaniem staje się pozyskanie talentów. W tym celu menedżerowie rekrutują pracowników o wysokim potencjale z rynku, przejmują od konkurentów, poszukują talentów na „wewnętrznym rynku pracy” – czyli wewnątrz organizacji, a nawet poprzez gry online identyfikują atuty kompetencyjne osób, których profile mogą teraz lub w przyszłości odpowiadać lukom kompetencyjnym w organizacji.

Kolejnym wyzwaniem, któremu pracodawcy nadali szczególną rangę, jest utrzymanie talentów. Pracownicy muszą być stale zachęceni do utrzymywania relacji z organizacją. Służą temu specjalne, dopasowane do indywidualnych wymagań zestawy Talent Value Proposition, które muszą być elastyczne i zmieniać się wraz z sytuacją zawodową i osobistą pracowników. Trzecim zidentyfikowanym w badaniu wyzwaniem jest zapewnienie satysfakcji pracowników utalentowanych ze współpracy z organizacją, co przełoży się na silne i pozytywne *work experience*.

Sukcesy organizacji w zakresie pozyskania i utrzymania pracowników o pożądanych kompetencjach i wysokim potencjale przekładają się bezpośrednio na ich sukcesy rynkowe w silnie konkurencyjnych warunkach globalnej rywalizacji. Wygrają te organizacje, które docenią wagę nadchodzących przemian i podejmą skuteczne działania służące budowaniu trwałych i pozytywnych relacji z talentami. Te natomiast, które odniosą się do tego z lekceważeniem, znajdą się na obrzeżach globalnej gospodarki XXI wieku.

Bibliografia

- Anuszkiewicz K., Marona T., *Rola interesariuszy w rozwoju przedsiębiorstwa odpowiedzialnego społecznie*. „Rynek – Społeczeństwo – Kultura” 2012, nr 1.
- Bilińska-Reformat K., *Relacje sieci handlu detalicznego z klientami i dostawcami na tle uwarunkowań globalnych i lokalnych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2015.
- Christopher M., *From brand values to customer values*. “Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science” 1996, Vol. 2, nr 1.
- Davis T., Cutt M., Flynn N., Mowl P., Orme S.: *Ewaluacja talent. Nowa strategia zarządzania talentami w organizacji*. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- Dewalska-Opitek A., *Kształtowanie relacji organizacji z pracownikami jako element profesjonalizacji zarządzania w kulturze na przykładzie Instytucji Kultury im. K. Bochenek – Katowice Miasto Ogrodów*, [w:] *Biznes w kulturze – kultura w biznesie*. Prace naukowe UE w Katowicach 2018.
- Dewalska-Opitek A., *Czynniki wpływające na wizerunek pracodawcy w opinii studentów uczelni niepublicznej*, [w:] *Modele funkcjonowania*

- współczesnego biznesu, A. Jabłoński (red). Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza 2010.
- Dewalska-Opitek A., Strzelczyk-Łucka J., *Znaczenie employer brandingu w procesie zarządzania talentami przedsiębiorstwa w świetle wyników badań empirycznych*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, Zeszyt Naukowy nr 115, SGH, Warszawa 2012,
- Dewalska-Opitek A., Strzelczyk-Łucka J., Gierczycka-Bednarek A., *Identyfikacja relacji między zarządzaniem talentami a employer brandingiem w opinii polskich pracodawców*, [w:] *Przeobrażenia i wsparcie procesów zarządzania ludźmi*. Kardas J.S. (red.). Studio Emka, Warszawa 2012.
- Donaldson T., Preston L., *The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications*, „Academy of Management Review” 1995, nr 20.
- Dries N., *The psychology and talent management: A review and research agenda*. „Human Resource Management Review” 2013, Vol. 23.
- Freeman R.E., *Strategic Management. A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press, 2010.
- Gardner H., *Niepospolite umysły*. Wydawnictwo W.A.B., Warszawa 1989.
- Głowacka-Steward K., *Zarządzanie talentami: wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań. Raport badawczy The Conference Board*. E-0011-06 RR.
- Hoffer-Gittell J., Douglass A., *Relational Bureaucracy: Structuring Reciprocal Relationships Into Roles*. „Academy of Management Review” 2012, Vol. 37, No. 4.
- Ingram T., *Zarządzanie talentami. Teoria dla praktyki zarządzania zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2011.
- Lewicka D., Zakrzewska-Bielawska A., *Rola zaufania w relacyjnej orientacji przedsiębiorstwa*, [w:] *Meandry teorii i praktyki zarządzania*. G. Osbert-Pociecha, S. Nowosielski (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2016.
- Miś A., *Rozważania teoretyczne nad istotą talentu i ich konsekwencje dla zarządzania talentami*, „Journal of Management and Finance” 2016 Vol. 14, No. 2.
- Mitręga M., *Marketing relacji. Teoria i praktyka*. Wydawnictwa Fachowe CeDeWu, Warszawa 2005.
- Morawski M., *Zarządzanie profesjonalistami*, PWE, Warszawa 2009.
- Morawski M., Mikuła B., *Zarządzanie talentami. Podstawowe procesy i wytyczne tworzenia systemu*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2009, nr 3-4.

- Nagel K., *Zmiany na rynku pracy w warunkach rozwoju społeczeństwa wiedzy*, [w:] *Kluczowe zagadnienia współczesnej ekonomii w teorii i praktyce*. U. Zagóra-Jonszta (red.) „Studia Ekonomiczne” AE Katowice 2004.
- Otto J., *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2001.
- Otto J., *Marketing relacji. Koncepcja i stosowanie*, Wydanie 2 rozszerzone, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2004.
- Paliwoda-Matiolańska A., *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*. Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2009.
- Palmatier R.W., *Relationship marketing*. Marketing Science Institut. Cambridge 2008.
- Piwoni-Krzeszowska E., *Zarządzanie wartościami relacji przedsiębiorstwa z rynkowymi interesariuszami*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2014.
- Piwoni-Krzeszowska E., *Paradygmat relacyjny czy sieciowy - wyłanianie się czy występowanie?* [w:] *Strategie sieci i przedsiębiorstw w sieci*, R. Krupski (red.), „Zarządzanie Strategiczne”, Prace Naukowe WWSZiP, tom 32, Wałbrzych 2015.
- Pocztowski A., *Zarządzanie talentami w organizacji*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008.
- Powell, W., *Neither market nor hierarchy: Network forms of organization*. “Research in Organizational Behavior” 1990, Vol. 12.
- Raport *Global talent Trends 2019*, <https://www.mercer.com/our-thinking/career/global-talent-hr-trends.html>.
- Raport z badań 2013, *Trends in Global Employee Engagement*, http://www.aon.com/attachments/human-capitalconsulting/2013_Trends_in_Global_Employee_Engagement_Highlights.pdf.
- Robertson A., Abbey G., *Zarządzanie talentami. Wykorzystaj możliwości najzdolniejszych pracowników*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
- Romanowska M., *Trwałe wartości zarządzania strategicznego*, [w:] *Planowanie strategiczne w warunkach niepewności*, R. Krupski (red.), *Zarządzanie Strategiczne*, Prace Naukowe WWSZiP, Wałbrzych 2007.
- Rudawska E., *Znaczenie relacji z klientami w procesie kształtowania wartości przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008.
- Rudawska E., *Koncepcja wartości w relacjach pracownik – organizacja*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2015, nr 39, tom 2.

Smolska M., *Zarządzanie relacjami z interesariuszami, czyli jak kreować kapitał relacyjny w przedsiębiorstwie*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas „Zarządzanie” 2016, nr 3.

Sosińska N., *Magia rozwoju talentów*, IFC PRESS, Kraków 2008.

Stańczyk-Hugiet E., *Paradygmat relacji – czy to nowa jakość w zarządzaniu?* [w:] „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, nr 116, 2012.

www.ama.com

Zakrzewska-Bielawska A., *Ewolucja szkół strategii: Przegląd głównych podejść i koncepcji*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Rozwój koncepcji i metod*. R. Krupski (red.) Prace Naukowe WWSZiP, nr 2, Wałbrzych 2014.

Organisational relationship with talented employees – facing the challenges of the future

Abstract: Relational paradigm has become increasingly important, not only in management and marketing theory, but also in operational market activity of contemporary enterprises. Organisations tend to build relationships with many stakeholders, paying particular attention to employees. It is assumed that organisations compete among one another to gain and maintain employees with desired competences and high potential (so called talented employees), and an effective way to achieve this is building strong and positive relationship with the talents. However, it may be observed that organisations face real challenges to gain and maintain talented employees, due to the specific personal traits of talents and changing working conditions. The theoretic deliberation is supplemented by results of a research that was conducted by Mercer consulting company in 2018 and 2019 among 7200 respondents and published in Global Talent Trend report 2019.

Keywords: *organisational relationship, stakeholders, talented employees*