


ZARZĄDZANIE TALENTAMI

Agata Wąsowska





Co rozumiemy pod pojęciem TALENT ?



„Definicje” talentu

- Talent: w przypowieści ewangelicznej jest symbolem daru bożego danego każdemu według jego zdolności
Ewangelia wg Św. Mateusza
- Talent to niezwykła, nieprzeciętna zdolność twórcza, wybitne uzdolnienie do czegoś
Słownik wyrazów obcych
- Talent to każda osoba mogąca w sposób znaczący wpłynąć na obecne i przyszłe osiągnięcia swojej organizacji
- Talent to pracownik, który w sposób szczególny wpływa na wzrost wartości firmy, wyróżniający się wyższym niż przeciętny w organizacji potencjałem do dalszego rozwoju, jak również do sprawowania wyższych funkcji menedżerskich
The Conference Board
- Talent to nie towar, talent to tkwiący w każdym człowieku potencjał wymagający uwolnienia
Kaye Thorne

Co rozumiemy pod pojęciem „Zarządzanie talentami”

- Formalny proces
 - Jawny i przejrzysty
- Jasne zasady
 - skala ocen
 - Wytyczne
 - model kompetencyjny
- Określone plany rozwoju



Jak rozpoznać talent?

Etapy budowania systemu zarządzania talentami

- Opracowanie modelu zarządzania wynikami pracy, modelu kompetencyjnego i dobór narzędzi do oceny
- Opracowanie systemu szkoleń i rozwoju wspierającego rozwój kluczowych dla organizacji kompetencji
- Oszacowanie poziomu kompetencji i potencjału (np. Assessment/Development Center)
- Przygotowanie i wdrożenie planu szkoleń i rozwoju oraz wdrożenie konkretnych działań, zarządzania i monitorowania dla pracowników uznanych za „talenty”

Narzędzia rozpoznawania talentów wśród pracowników

- System oceny osiągnięć bieżących wyników i/lub poziomu kompetencji krytycznych dla sukcesu firmy
- Badanie potencjału, pozwalające na ocenę o ile stopni w hierarchii pracownik może awansować w firmie, oparte o jego bieżące wyniki, zdefiniowane potrzeby szkoleniowe i rozwojowe, własne preferencje a także poziom kompetencji strategicznych
- Skale pomiaru osiągnięć i potencjału opracowane dla danej firmy
- System kompetencji określający oczekiwany poziom
- Mierniki definiujące zachowania, poziom, relacje do kluczowych stanowisk, wymagające systematycznego przeglądu, aby menedżerowie promowali i rozwijali zawsze najbardziej pożądane kompetencje



Odpowiedzialność w procesie

Rola HR w zarządzaniu talentami

- Inicjator/lider projektu
- Opracowanie łatwych do stosowania kryteriów
- Ujęcie w ramy organizacyjne
- Przygotowanie możliwie najprostszych procedur
- Stworzenie łatwych do stosowania narzędzi oceny pracy i potencjału
- Zaplanowanie działań rozwojowych
- Przygotowanie i wsparcie kadry menedżerskiej
- Monitorowanie procesu zgodnie z uzgodnionymi kryteriami
- Wsparcie narzędziami IT

Rola Zarządu

- Wizja i misja
- Cele i strategia rozwoju kadry
- Bezpośrednie zaangażowanie
- Wyasygnowanie odpowiednich zasobów
- Bycie przykładem dla kadry menedżerskiej
- Wspieranie działań HR

Rola kadry menedżerskiej

- Bezpośrednie zaangażowanie w zarządzanie talentami
- Indywidualny rozwój pracowników
- Stwarzanie „talentom” przestrzeni dla testowania własnych pomysłów i rozwiązań
- Zaplanowanie czasu na szkolenia, warsztaty, udział w projektach
- Zarządzanie przez coaching i mentoring
- Współpraca z HR



Przykłady zastosowań

Przykładowy system w firmie „XXX”

- Oparcie o system kompetencyjny
- Ocena już na etapie rekrutacji i selekcji
- Systematyczny przegląd i weryfikacja w celu dawania ścisłych wskazówek oceniającym menadżerom
- Opracowany podręcznik rozwoju kompetencji dla ułatwienia menadżerom stałego dostępu do najnowszej wiedzy i dostępnych narzędzi w firmie

Przykładowy system w firmie „YYY”

- Ocena wyników, system działający od lat w tej firmie
- Skala od ...
 - 1 (brak realizacji/źle)
 - 2 (słabo) do ...
 - 5 (unikalnie wysokie wyniki/bardzo przewyższają oczekiwania)
- Ocena potencjału – na podstawie poziomu kompetencji, testów, wyników projektów, oceny rocznej
- Skala od ...
 - 1 (brak potencjału),
 - 2 (za mały na awans),
 - 3 (możliwy awans o 1 stopień przy nakładach),
 - 4 (potencjał),
 - 5 (potencjał do intensywnego rozwoju)



Dlaczego warto ?

Wyzwania stojące przed firmami

- Praktycznie połowa pracowników firmy jest dostępna jednocześnie na rynku pracy dla wielu pracodawców
- Trudności w przyciągnięciu najlepszych pracowników
- Każdy z pracowników może mieć szeroką wiedzę o otwartych wakatach w innych firmach
- Dobrzy pracownicy są poszukiwani, nawet gdy na rynku pracy występują trudności
- Ankiety wśród pracodawców potwierdzają, że najtrudniej jest w firmie utrzymać najlepszych pracowników
- Brakuje na rynku dobrych specjalistów i menadżerów
- Demografia

Zarządzanie talentami

szanse i zagrożenia

- Wzrost zaangażowania
- Utrzymanie najlepszych pracowników
- Zatrzymanie wiedzy w organizacji
- Przyciąganie najlepszych
- Rozwój pracowników
- Wzrost kompetencji
- Budowanie przewagi konkurencyjnej
- Budowanie nowej kadry zarządzającej
- Osiągnięcie lepszych wyników biznesowych
- Kreowanie oczekiwań
- Spadek motywacji
- Rozczarowani pracownicy, którzy nie są w grupie talentów
- Podkupienie naszego pracownika
- Wybranie pracowników do „talentów” bez kolejnych działań rozwojowych budzi frustrację