

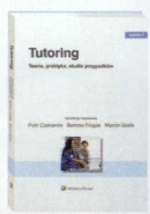
w dziale ►



Baza wiedzy
Warto przeczytać!

**Tutoring. Teoria, praktyka,
studia przypadków**

Piotr Czekierda,
Bartosz Fingas,
Marcin Szala
Wolters Kluwer Polska



Kierunek: programy talentowe

Jak wykazują wyniki badań „European HR Barometer” przeprowadzonych wśród dyrektorów personalnych i członków zarządów¹, zarządzanie talentami od dekady zajmuje na liście priorytetów działów HR w europejskich przedsiębiorstwach niezmiennie bardzo wysokie miejsce i stanowi najważniejsze i największe wyzwanie – pojawia się wśród trzech głównych priorytetów HR-owych aż w sześciu z ośmiu edycji tych badań.

Małgorzata Kwiatkowska

Na ile programy talentowe są wymysłem działów HR, które chcą stale uatrakcyjnić swoją ofertę i ścigać się w nowych inicjatywach, a na ile potrzebą chwili?

Programy talentowe wydają się cennym narzędziem nie tylko mającym szeroki wpływ bezpośrednio na pracowników w nich zaangażowanych, lecz także:

- wpływają na kształtowanie rozwojowej kultury firmy i atmosfery ciągłego uczenia się,
- zwiększają obecną i przyszłą efektywność działania firmy dzięki stałemu rozwojowi kompetencji potrzebnych do rozwoju biznesu,
- budują przewagę konkurencyjną firmy na rynku z uwagi na stały dopływ nowych

utalentowanych pracowników z kwalifikacjami adekwatnymi do bieżących wyzwań biznesowych,

- zatrzymują w organizacji pracowników o najwyższym potencjale i z unikatową wiedzą ekspercką,
- tworzą pozytywny wizerunek firmy na wymagającym rynku pracy, sprzyjając dobrym результатам prowadzonych rekrutacji.

Zmiana charakteru programów talentowych

Także w Polsce programy talentowe od lat rozwijają się lawinowo. Z roku na rok rośnie liczba realizacji tych programów, zmienia się ►

¹ European HR Barometer, wyniki ośmiu edycji badań z lat 2005–2015, AON Hewitt European Club for HR.

Programy talentowe w zależności od grupy docelowej

- 1. Programy menedżerskie dla różnych poziomów zarządzania** – od team leaderów po najwyższe stanowiska dyrektorskie – mają na celu przygotowanie pracowników do pełnienia funkcji kierowniczych adekwatnych do danego poziomu zarządzania w przyszłości. Często łączy się to z sukcesją stanowiskową.
- 2. Programy eksperckie** – ukierunkowane na utrzymanie pracowników posiadających szczególny rodzaj kwalifikacji, istotnych dla firmy i trudnych do pozyskania z zewnątrz, w kraju czy nawet za granicą – mają na celu utrzymanie ekspertów w firmie poprzez stałe poszerzanie ich kompetencji merytorycznych oraz kaskadowe przekazywanie ich wiedzy innym osobom w organizacji.
- 3. Programy specjalistyczne** są ukierunkowane na świadome zarządzanie karierą menedżerską lub ekspercką na początkowym etapie pracy osób o ponadprzeciętnym potencjale (wysokie zaangażowanie oraz wiedza i umiejętności).

natomiast ich charakter. Wcześniej były przeważnie rozwojowe, dzisiaj pojawiają się ich kolejne funkcje, a mianowicie funkcja retencyjna i wizerunkowa.

Dynamiczny charakter rynku pracy zmusza do nieustannych starań o zatrzymanie w organizacjach najlepszych pracowników. Retencja jest niezwykle ważna. To właśnie programy talentowe mogą zaspokajać apetyty wielu pracowników, którzy poszukują nowych wyzwań, rozwoju kompetencji i własnej kariery. I choć według raportu „HR Trendy Hays 2018” wysokość zarobków wciąż stanowi główny powód odejść z pracy, to jednak pracownicy coraz częściej oczekują od miejsca swojego zatrudnienia czegoś znacznie więcej. Jak wynika z badań Instytutu Saratoga², brak możliwości rozwoju to jedna z siedmiu głównych przyczyn odejść menedżerów z firm. Organizacje dostrzegają to zjawisko i poświęcają mu więcej uwagi, kierując ją ku aspektom innym niż same wynagrodzenia. Aktualnie sprawa dotyczy jednak nie tylko menedżerów, którym wcześniej poświęcano programy talentowe. Coraz więcej myśli się też o osobach z niższych poziomów firmowych struktur, dla których tworzy się kolejne odsłony tych programów.

Funkcja wizerunkowa dotyczy takiego wykorzystania potencjału marketingowego programów talentowych, by mogły przyciągać najbardziej zdolniejszych kandydatów z rynku. Świadomi kandydaci, poszukujący najlepszych pracodawców, starannie sprawdzają ten element oferty. Jest on wyznacznikiem proponowanych przez

firmę możliwości rozwojowych oraz obietnicą dynamicznej kariery, na którą wielu z nich liczy. Oprócz stażów i praktyk to w oczach kandydatów, którzy w obecnej sytuacji bardziej niż kiedykolwiek mogą sobie pozwolić na krytyczną ocenę ofert pracy, jeden z wyraźniejszych parametrów budujących wizerunek pracodawcy dbającego o rozwój pracowników. A dla tych, którzy mają w kieszeni dyplom najlepszych uczelni z najwyższymi lokatami, dobrze opisane programy talentowe to warunek *sine qua non* dalszego zagłębiania się w ofertę.

Te dwa trendy – zatrzymanie pracowników i przyciąganie marką – od dłuższego czasu wydają się ankietowanym z Polski najważniejsze³.

Jak modyfikować programy, by były skuteczne w obu funkcjach?

Niepokojące dla pracodawców są najnowsze badania firmy Hays, z których wynika, że jedynie 13 proc. ankietowanych nie planuje zmiany pracy w najbliższej przyszłości⁴.

Skoro programy talentowe mają zmniejszać rotację i jednocześnie przyciągać osoby o kompetencjach, na których firmom najbardziej zależy, warto odwołać się tu do najświeższych danych ze wszystkich HR-owych raportów. Według nich najbardziej poszukiwane na rynku pracy są kompetencje techniczne, kierownicze i infotechnologiczne. W związku z tym organizacje potrzebują programów talentowych nie tylko dla sfery menedżerskiej, jak to na ogół bywało dotychczas, lecz także dla sfery eksperckiej i specjalistycznej (różnice pomiędzy programami przedstawia ramka „Programy talentowe w zależności od grupy docelowej”).

Kierunek modyfikacji wydaje się więc oczywisty: warto rozciągać ideę menedżerskich programów talentowych na kolejne, niższe szczeble w organizacji.

Na czym się skoncentrować?

Tworząc program, warto brać pod uwagę obecne i przyszłe potrzeby organizacji. Trzeba zadać kilka istotnych pytań – jakie wyzwania biznesowe stoją przed nami? Jakich kompetencji będziemy potrzebować? Jakim potencjałem

² L. Branham, *The 7 Hidden Reasons Employees Leave*, Nowy Jork 2012.

³ Patr.: <http://www.hrtrendy.pl/wp-content/uploads/downloads/2011/10/Wyzwania-HR-2012-Pracuj2.pdf> oraz https://www.moznainaczej.com.pl/download/Wywiady/Wywiady2013/Wyzwania_HR_2013.pdf (dostęp: 7.12.2018 r.).

⁴ Patr.: https://www.hays.pl/cs/groups/hays_common/documents/digitalasset/hays_2078590.pdf (dostęp: 6.12.2018 r.).

disponujemy obecnie u naszych pracowników i w związku z tym czego oraz kogo muszą nauczyć programy talentowe?

Uzgodnienie tych kwestii ułatwi wybór kierunków i opisanie treści programu talentowego tak, by skutecznie odpowiedział na potrzeby organizacji i wspierał biznes. W końcu nie jest to sztuka dla sztuki, tylko solidne narzędzie kształtowania kapitału ludzkiego, pomagające realizować cele biznesowe i gwarantujące przetrwanie firmy na rynku.

Jednocześnie ważną rolę odgrywa opakowanie marketingowe programów talentowych oraz odpowiednia otoczek. Pierwsze ma zwią-

talenty i w związku z tym nie wykorzystuje ich właściwie. Jesteśmy za to ekspertami od swoich wad (często utrwalanych w szkołach i później w pracy) i naszą energię zużywamy głównie na walkę z nimi, zapominając o talentach. A zamiast tracić czas na zmaganie się z jakąś słabością czy niedostatkami, efektywniej będzie poświęcić go na rozwój silnych stron⁵. W takim ujęciu kierunek projektowania skutecznych programów talentowych wydaje się jasny.

Z analizy przeprowadzonej przez Instytut Gallupa wynika, że średnio jedynie 20 proc. zatrudnionych w organizacjach (zbadano 1,7 mln osób w 101 firmach w 36 krajach) czu-

je, iż na co dzień wykorzystuje swoje silne strony. Programy talentowe mogą więc wiele zdziałać, ucząc pracowników rozpoznawania swo-

– Co ważniejsze dla sukcesu, talent czy pracowitość?
– A co ważniejsze w rowerze, przednie czy tylne koło?

– George Bernard Shaw

sząc zainteresowanie kandydatów na rynku zewnętrznym, kształtując wizerunek atrakcyjnego pracodawcy, który przyciągnie nowych, atrakcyjnych pracowników. Drugi element – ciekawie sprzedawać tę inicjatywę wewnątrz, wytwarzając swego rodzaju „ssanie” i budząc u pracowników chęć udziału w takich programach.

Dobrze skonstruowany program talentowy powinien dostarczyć uczestnikom większej motywacji i satysfakcji z obecnej pracy dzięki możliwościom rozwoju osobistego i zawodowego.

Potencjał czy talent – oto jest pytanie

Rozwijać silne strony czy koncentrować się na całym potencjale – na co stawiać w programach talentowych? Moje doświadczenia w realizacji tego typu programów w Polsce potwierdzają przewagę drugiego kierunku. Obecnie najczęściej pracuje się nad wyrównywaniem deficytów, a tylko czasami stara się definiować i wykorzystywać najmocniejsze strony osób uczestniczących w programach oraz pracować nad ich dalszym rozwojem. A szkoda...

Jeśli przyjmujemy, że talenty ludzi są czymś trwałym i wyjątkowym, to wydaje się, że właśnie one stwarzają największą przestrzeń do rozwoju. Większość z nas słabo rozpoznaje własne

ich mocnych stron, ich rozwijania i wykorzystywania tak, by tworzyły nową wartość dla nich samych, dla ich zespołów oraz całej firmy. To może być przyjemna i satysfakcjonująca przygoda dla uczestników programów, a jednocześnie owocna dla całej organizacji. Nikt nie ucierpi – wyższa motywacja i satysfakcja pracownika oraz firmy gwarantowana.

Programy talentowe dla specjalistów i ekspertów, a nie tylko dla menedżerów, stawiające na rozwój najmocniejszych atutów pracowników, to kierunek na najbliższe lata. A jak je sensownie skonstruować? Warto zwrócić uwagę przede wszystkim na różnorodność aktywności. Doceniajmy te o charakterze grupowym, ale nie zapominajmy też o tych indywidualnych (wszak każdy ma swoje wyjątkowe talenty i obszary do rozwoju). Stwarzajmy uczestnikom programów atrakcyjne przestrzenie do aktywnej i wyťažonej pracy własnej – ostatecznie to ich wysiłek i zainwestowana energia zdecydują o końcowych efektach. I to warto na wstępie uświadamiać potencjalnym kandydatom. ■



Małgorzata Kwiatkowska

jest konsultantem w Lee Hecht Harrison DBM Polska, firmie specjalizującej się we wspieraniu pracowników i menedżerów w zmianach.

⁵ M. Buckingham, D.O. Clifton, *Teraz odkryj swoje silne strony*, Warszawa 2003.