



# Praktyki w zarządzaniu talentami w Polsce

Raport z badania House of Skills

## Od autorów

**Strategie i cele biznesowe współczesnych organizacji stawiają coraz większe wymagania. Chcąc odpowiedzieć na ambitne plany i potrzebę biznesu, funkcja HR stara się dostarczyć jak najlepszych pracowników, zdolnych osiągać coraz więcej, szybciej i w nowy sposób. Firmę stają przed wyzwaniem dynamicznego rozwoju biznesu, a poprzez to również pracowników. Kluczowi pracownicy mają w tym szczególnie znaczenie.**

Dlatego też jako wiodąca firma doradczo-szkoleniowa postanowiliśmy przyjrzeć się praktykom firm na polskim rynku w zakresie zarządzania talentami. Chcieliśmy sprawdzić, w jaki sposób firmy myślą o kluczowych pracownikach oraz jak nimi zarządzają. W wyniku analizy praktyk kilkudziesięciu dużych firm, z różnych branż, powstała obszerna baza danych i wniosków. Chcemy się nimi z Państwem podzielić w niniejszym raporcie z badania „Praktyki w zarządzaniu talentami w Polsce” przeprowadzonego w 2015 roku.

Dodatkowo wyniki przeprowadzonego badania, porównaliśmy z wnioskami z I edycji badania programów talentowych, którą jako House of Skills wraz z Conference Board

zrealizowaliśmy w 2006 roku. 10 lat praktyki i funkcjonowania programów talentowych na rynku przyniosło wiele interesujących zmian i wniosków.

Mamy nadzieję, że niniejszy raport będzie stanowił dla Państwa źródło cennej wiedzy na temat stosowanych rozwiązań i dobrych praktyk, a także zainspiruje Państwa do rozpoczęcia lub rewizji pracy z talentami w Państwa organizacji.



**Ewa Kubica**  
konsultantka House of Skills

Jest absolwentką Psychologii na Uniwersytecie Jagiellońskim w Krakowie, a także podyplomowych studiów z zakresu Zarządzania Zasobami Ludzkimi na Uniwersytecie Warszawskim. W House of Skills zajmuje się szeroko pojętym obszarem diagnozy i rozwoju potencjału pracowników, zespołów i organizacji, a także procesami zarządzania talentami i kształtowania optymalnej kultury organizacyjnej. Jest współautorką książki „Dobre Przywództwo. Najlepsze praktyki polskich liderów biznesu”.



**Małgorzata Majcherczyk**  
partner House of Skills

Ukończyła Wydział Psychologii Uniwersytetu Warszawskiego. Posiada szerokie doświadczenie zdobyte w różnych dziedzinach - począwszy od finansów, poprzez planowanie strategiczne, restrukturyzacje, zarządzanie rozwojem pracowników po tworzenie i wdrażanie systemowych rozwiązań. W House of Skills odpowiedzialna jest za produkty i narzędzia wspomagające systemy zarządzania pracownikami, w tym zarządzanie talentami.



**Łukasz Nowak**  
dyrektor praktyki Doradztwo House of Skills

Absolwent Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Szkoły Głównej Handlowej i Harvard Business School. Ukończył Association of Chartered Certified Accountants (ACCA). Doradztwem biznesowym zajmuje się od 15 lat. Przez wiele lat pracował w Aon Hewitt, gdzie zarządzał praktyką „Efektywność organizacyjna i wynagrodzenia”. Brał udział w realizacji zarówno kompleksowych projektów transformacyjnych, jak i wdrażaniu usprawnień w obszarze zarządzania ludźmi. W House of Skills zarządza praktyką Doradztwo.



**Paulina Trzebińska**  
konsultantka House of Skills

Ukończyła Wydział Politologii na Uniwersytecie im. Kardynała Stefana Wyszyńskiego oraz podyplomowe studia Zarządzania Zasobami Ludzkimi. Obecnie studentka Psychologii w Wyższej Szkole Psychologii Społecznej. Od ponad 12 lat związana z rynkiem szkoleniowo-doradczym. W House of Skills zajmuje się diagnozą (również z wykorzystaniem narzędzi psychometrycznych) i rozwojem pracowników. Wspiera również klientów w projektowaniu, wdrażaniu i zarządzaniu systemami HR.

# Zawartość raportu

1.	Główne wnioski	str. 4
2.	Definicja talentu	str. 6
3.	Cele programów talentowych	str. 8
4.	Identyfikacja talentów i nabór do programu	str. 10
5.	Konstrukcja programu	str. 12
6.	Zaangażowanie uczestników	str. 15
7.	Komunikacja	str. 17
8.	Wyzwania	str. 20
9.	Trendy	str. 22
10.	O badaniu	str. 24

# Główne wnioski

**Prawie 10 lat temu, podczas I edycji badania talentowego przeprowadzonego przez The Conference Board i House of Skills w 2006 roku, 91% respondentów wskazała, że proces zarządzania talentami w perspektywie 3 lat zyska na znaczeniu. Rzeczywistość okazała się bardziej złożona. Podczas gdy 10 lat temu programy talentowe dopiero zyskiwały popularność, dziś większość dużych firm ma już za sobą doświadczenia w zakresie zarządzania talentami.**

Jednym z głównych wniosków z badania z 2006 r. było projektowanie programów talentowych bez uwzględnienia potrzeb biznesowych. Programy miały charakter przede wszystkim motywacyjny i prestiżowy. W efekcie często po zakończeniu programu firmy nie miały pomysłu, jak zagospodarować uczestników: nie tylko z perspektywy wykorzystania nowych kompetencji i rozwiniętych umiejętności, ale także rozbudzonych aspiracji. Przystępując do badania w 2015 roku chcieliśmy sprawdzić, czy i na ile zmieniło się podejście do programów talentowych i jakie są najczęstsze praktyki firm w tym obszarze.

W trakcie minionej dekady programy talentowe znacząco ewoluowały. Zmieniła się przede wszystkim ich filozofia. Od myślenia o talencie jako stałej cesze, do definiowania talentu na potrzeby konkretnej sytuacji i wyzwań biznesowych organizacji. Od pytania JAK znaleźć i rozwinąć talent, do pytania PO CO?. Obserwujemy nowe nastawienie programów talentowych na realizację konkretnych celów i potrzeb biznesowych. To właśnie specyficzne wyzwania organizacji (krótko - i długoterminowe) wyznaczają kierunek i kształt programów. Dawniej były one „ekskluzywnymi działaniami szkoleniowymi” dla wybranych, najlepszych pracowników. Obecnie są to zróżnicowane programy dedykowane różnym grupom pracowników. Uwzględniają kluczowe potrzeby biznesowe i pod nie określają, jakich talentów firma poszukuje, które kompetencje pracowników pozwolą efektywnie realizować strategię biznesową. Coraz częściej programy zarządzania talentami traktowane są raczej jako proces, a nie zamknięty program, z wyraźnym początkiem i zakończeniem.

Zarządzanie talentami w organizacjach jest coraz bliżej biznesu i jego potrzeb. Koncepcje programów powstają we współpracy z menedżerami, zarządkiem. Biznes jako sponsor i właściciel programów oczekuje konkretnych rezultatów. Stąd też m.in. obserwujemy wyraźny wzrost znaczenia praktyk w zakresie pomiaru efektów programów talentowych – 91% respondentów tegorocznego badania mierzy efektywność programów talentowych, wykorzystując przy tym różnorodne mierniki.

Nasi rozmówcy wskazywali również, iż talent definiowany jest każdorazowo na potrzeby konkretnych celów biznesowych: innych osób będziemy poszukiwać do programu rozwijającego przyszłych sukcesorów, a innych do programów promujących nową jakość pracy, czy rozwijających innowacyjność.

Kryteria / wskaźniki opisujące talent weryfikowane są w trakcie kilkuetapowego i wielonarzędziowego procesu selekcji. Precyzyjności w identyfikowaniu umiejętności i potencjału pracowników nie towarzyszy jednak wystarczająca diagnoza motywacji uczestników. A właśnie utrzymanie wysokiego poziomu motywacji uczestników w trakcie trwania oraz po zakończeniu programu jest jednym z głównych wyzwań. Jednocześnie też motywacja i zaangażowanie różnych grup interesariuszy są jednymi z kluczowych czynników sukcesu programów talentowych. Tymczasem w praktyce organizacje często nie weryfikują motywacji przed programem, nie monitorują jej w trakcie jego trwania oraz niewystarczająco wynagradzają uczestników za dodatkowe zaangażowanie i wnoszenie wartości dodanej.

Główną osią merytoryczną programów talentowych nadal pozostaje rozwój kompetencji związanych z zarządzaniem: przede wszystkim ludźmi i zespołami, ale również zarządzanie strategiczne, zarządzanie zmianą, czy zarządzanie projektami. Programy zorientowane na rozwój innowacyjności, czy specyficznych umiejętności np. trenerskich, coachingowych pozostają w mniejszości. Na podstawie obserwacji rynku wydaje się jednak, że będą one zyskiwały na znaczeniu.

W ostatniej dekadzie zmianie uległa także konstrukcja samych programów. Chociaż wciąż szkolenia stacjonarne stanowią główną zawartość programów talentowych, to rośnie zainteresowanie formami rozwoju poprzez praktykę i działanie (learning by doing). Realizacja projektów wewnętrznych odnoszących się do potrzeb biznesowych i/lub wynikających ze strategii, zadania indywidualne i grupowe, mentoring, to coraz popularniejsze formy rozwojowe. Pojawia się również coraz częstsze wykorzystywanie refleksji jako świadomej formy rozwoju. Obserwujemy obecność sesji typu Action Learning Process, które służą nie tylko refleksji i analizie konsekwencji podejmowanych działań, ale również wymianie doświadczeń między uczestnikami.

W 2006 roku w pierwszej edycji badania, uczestnicy wskazywali, że polscy menedżerowie nie są przygotowani do zarządzania i opiekowania się talentami. Zarówno jako przełożeni, jak też w innych rolach: mentorów, coachów, ekspertów, sponsorów projektów. Dużym wyzwaniem było zaangażowanie ich w działania w ramach programu. Dziś obserwujemy

znaczącą poprawę w zakresie nastawienia oraz umiejętności menedżerów. Wciąż jednak jest to obszar, który wymaga ciągłej pracy i rozwoju kompetencji kadry zarządzającej, nawet w wysoko rozwiniętych organizacjach.

Obserwowane zmiany w koncepcjach i konstrukcjach programów talentowych wskazują, iż są one coraz częściej traktowane jako programy biznesowe i celowe, powstałe w odpowiedzi na konkretne potrzeby i oczekiwania biznesu. Wydaje się więc, że w przyszłości, oprócz rozwoju umiejętności zarządczych, przywódczych, czy specjalistycznych, programy talentowe będą coraz mocniej koncentrować się na rozwoju umiejętności potrzebnych do funkcjonowania w zmiennym, niejednoznacznym i coraz bardziej wymagającym środowisku (tzw. środowisko V.U.C.A., które jest zmienne (volatile), niepewne (uncertain), złożone (complex) i wieloznaczne (ambiguous).

Szybkie zmiany rynkowe, rosnące wymagania menedżerów, nowe technologie, wielopokoleniowość na rynku pracy, czy globalizacja to tylko kilka wyzwań, z którymi muszą poradzić sobie organizacje, działy HR, a także talenty. Taka rzeczywistość wymaga innych zdolności, nowej jakości pracy, jak również nowego podejścia do zarządzania i rozwijania talentów.

**Większość badanych (85%) chce kontynuować programy talentowe i zrealizować kolejne ich edycje w ciągu najbliższych 1-2 lat. Może to świadczyć o rosnącej efektywności tych procesów i korzyściach, jakie przynoszą organizacjom.**



# Definicja talentu

**Claudio Fernández-Aráoz pisze w swoim artykule „21st-Century Talent Spotting” (HBR, czerwiec 2014), że jesteśmy obecnie w tzw. czwartej erze zarządzania talentami.**

Przez ostatnie trzy dekady główny nacisk kładziony był na diagnozę i rozwój kompetencji. Analizowano stanowiska pracy, szczególnie te menedżerskie, z punktu widzenia kompetencji wymaganych od osób obejmujących daną rolę. To podejście było i jest nadal przydatne, ponieważ wraz z rozwojem technologii i nowych sektorów gospodarki wiele stanowisk pracy stało się na tyle skomplikowanych, że nie wystarczyło już, by kandydat pochwalił się doświadczeniem lub wynikami osiągniętymi na innym, tradycyjnym stanowisku. Jednak zmienność, niepewność, kompleksowość i dwuznaczność sytuacji zarządczych (tzw. środowisko VUCA) w ostatnich latach spowodowało, że oparte na kompetencjach podejście do identyfikacji talentów także przestało być wystarczające. Obecnie mówi się o początkach kolejnej ery, która na pierwszym miejscu stawia potencjał pracownika.

Prawie we wszystkich organizacjach, z którymi rozmawialiśmy w ramach badania, talent oznacza potencjał. Zauważamy jednak na przestrzeni dekady od pierwszej edycji badania pewną zmianę w ramach tej definicji. Dawniej talent oznaczał przede wszystkim potencjał do objęcia wyższych stanowisk zarządczych.

Dziś organizacje patrzą szerzej i przeważa przekonanie, że talent to osoba, która jest zdolna do szybkiego uczenia się, dostosowywania się do zmian i wejścia w nowe role, których wymaga otoczenie i konkretne potrzeby biznesowe. Potencjał definiowany jest każdorazowo na potrzeby konkretnego programu / procesu.

## Najczęstsze charakterystyki jakie pojawiają się w definicjach talentów to:

- Talent to osoby o wysokim potencjale
- Talent to osoby osiągające wysokie wyniki biznesowe
- Talent to osoby z najwyższymi kompetencjami
- Talent to kluczowe osoby – posiadające unikatowe, kluczowe kompetencje dla firmy

Istotne jest, że każdy z naszych rozmówców potrafił rozwinąć powyższe charakterystyki podając szczegółowe definicje i przykładowe zachowania charakterystyczne dla ich biznesu i organizacji. Określanie kim jest talent w danej organizacji w odniesieniu do specyfiki działania firmy, jej strategii i kierunku na przyszłość, a także bieżących wyzwań i potrzeb biznesowych

– to częste i niezwykle konstruktywne podejście do definiowania talentów. Ów potencjał jest inaczej rozumiany w każdej z firm (np. jako potencjał do awansowania, robienia więcej, szybciej, lepiej czy też potencjał do rozwoju i szybkiego uczenia się tzw. learning agility). Powszechne są również praktyki w ujmowaniu motywacji i zaangażowania jako składowej talentu – niemal

## Dobra praktyka

### Strategiczne podejście do koncepcji programu

W jednej z dużych organizacji proces zarządzania talentami rozpoczyna się od rewizji strategii firmy. Program talentowy ma bowiem na celu utrzymanie stabilności biznesu i bezpieczeństwa firmy w przyszłości, poprzez zapewnienie kompetencji, które są potrzebne do realizacji jej strategii.

Pierwszy etap to identyfikacja kluczowych dla strategii ról (funkcji). W pierwszej kolejności zespół HR dokonuje rewizji ról / funkcji i wybiera kluczowe wg przyjętych kryteriów (m.in. wpływu na biznes; wymaganych kompetencji zarówno technicznych, jak i miękkich; rynku pracy, czyli stopnia trudności pozyskania osoby z rynku do realizacji danej roli / funkcji). Następnie dyrektorzy poszczególnych obszarów dokonują rewizji zaproponowanej przez HR listy. Dalej zespół projektowy, w skład którego wchodzi również przedstawiciele zarządu, podejmuje ostateczną decyzję, co do wyboru kluczowych ról w organizacji na dany okres.

Mając zdefiniowane kluczowe role rozpoczyna się proces identyfikacji puli talentów. Każdy z dyrektorów obszarów wskazuje 3-4 osoby dla każdej z kluczowych ról wybranych w jego obszarze, które spełniają przyjęte przez organizację kryteria talentu.

TALENT to osoba z potencjałem do rozwoju, która osiąga wysokie wyniki, wykazuje wysoki poziom kompetencji, ma motywację i aspirację do rozwoju oraz wykazuje zaangażowanie i lojalność wobec organizacji.

Dalej nominowane przez dyrektorów osoby przechodzą przez kilkietapowy proces selekcji, m.in. wywiady kompetencyjne i motywacyjne oraz development center.

każda z definicji naszych rozmówców zawierała element związany z tym, że talent to osoba z pasją, której „się chce” i jest gotowa na więcej. Niestety element ten pozostaje często tylko na poziomie definicji i oczekiwań – nie jest weryfikowany przed programem, czy też rozwijany lub monitorowany podczas programu.

Przykładowo, inną definicję talentu tworzy firma, która potrzebuje „innovatorów” do programu mającego na celu rozwój innowacyjności, a inna definicja będzie tworzona na potrzeby programu związanego z sukcesją.

W niektórych organizacjach spotkaliśmy się też z opiniami i filozofią, że każdy pracownik posiada unikatowe talenty, a zadaniem organizacji jest pomoc w ich określeniu i dopasowaniu pracownika do zadań, by owe talenty rozwijać i wykorzystywać. Jest to podejście coraz częściej spotykane, ale wymagające sporej dojrzałości zarówno organizacji, jak i menedżerów. W praktyce większość firm stara się określić kim jest talent w ich organizacji.

**Kontekst i cel programu wyznaczają definicję talentu i jego kryteria. Coraz częściej definicja ta powstaje na potrzeby konkretnego programu będącego odpowiedzią na specyficzne potrzeby biznesowe.**



# Cele programów talentowych

Respondenci badania wskazują, że programy talentowe przede wszystkim mają zapewnić podaż przyszłych menedżerów oraz rozwinąć kluczowe kompetencje organizacji. Ponad połowa programów skierowana jest do menedżerów lub też przyszłych menedżerów. Ta charakterystyka jest powtórzeniem wyników pierwszego badania: przywództwo i budowanie silnej kadry menedżerskiej to wciąż priorytetowe wzywanie dla firm.

## Wyk. 1. Cele programów



Programy stają się wynikiową strategii, czy też bieżących projektów strategicznych. Firmy muszą rozwijać zdolność do adaptowania się i odnajdywania w dynamicznie zmieniającej się rzeczywistości. Programy talentowe z jednej strony mają przygotować grupy pracowników do działania w takim środowisku, a z drugiej strony często są właśnie odpowiedzią na zmiany, jakie wynikają dla organizacji z takiego kontekstu.

Programy stają się więc coraz bardziej specyficzne i ukierunkowane na rozwój konkretnych kompetencji (kluczowych dla organizacji), wdrożenie konkretnych zmian czy projektów strategicznych, przygotowanie pracowników do przejścia nowych ról. Często talenty jako „grupy do zadań specjalnych” podejmują się pionierskiej realizacji nowych zadań, czy projektów, wdrażają nową jakość pracy lub też stają się ambasadorami zmian.

Programy stają się również krótsze – firmy stawiają na programy trwające głównie do jednego roku. Wcześniej programy bywały najczęściej dwuletnie lub dłuższe. Skracanie czasu trwania programów z pewnością jest związane z koniecznością szybkiego odpowiadania na zmieniające się potrzeby biznesu. Jeżeli nowa sytuacja wymaga nowych kompetencji to zwiększa to presję na HR, aby umożliwić szybszy rozwój i przygotowanie szerokorozumianych „talentów”.

## Jak długo trwają programy talentowe?

< 1 roku	36%
1 – 2 lata	32%
> 2 lat	9%
Inne (nie jest określony w czasie)	23%



## Procesy zarządzania talentami – korzyści dla organizacji:

- > Zapewnienie sukcesji i podaży przyszłych menedżerów
- > Utrzymanie najlepszych pracowników (zabezpieczenie przyszłości organizacji)
- > Docenienie dobrych pracowników
- > Rozwój kluczowych kompetencji dla organizacji
- > Przyspieszenie rozwoju: pracowników i organizacji
- > Wzrost efektywności działania
- > Realizacja celów strategicznych / potrzeb biznesowych
- > Wzmacnianie wizerunku dobrego pracodawcy
- > Celowana inwestycja
- > Zatrzymanie wiedzy w organizacji poprzez transfer wiedzy i networking
- > Budowanie pożądanej kultury organizacyjnej
- > Promowanie pożądanych zachowań i postaw (talenty *role modelami*)
- > PR wewnętrzny w organizacji – promowanie rozwoju i awansów wewnętrznych („stawiamy na naszych ludzi”)
- > Uczenie się i rozwój organizacji i działu HR
- > Utrzymanie kluczowej wiedzy w organizacji

## Dobra praktyka

### Program talentowy jako element wdrażania strategicznych celów biznesowych

W jednej z organizacji finansowej (duży bank) koncepcja programu talentowego powstała w ścisłej współpracy z biznesem.

Punktem wyjścia była strategia banku. W pierwszym kroku, przedstawiciele funkcji HR zadawali „biznesowi” pytania:

- > Jakich kompetencji najbardziej im brakuje dla skutecznej realizacji strategicznych celów biznesowych?
- > Jak chcą te kompetencje rozwijać? Czy mają w sobie gotowość do uczestnictwa w tym rozwoju?
- > Jakie mają oczekiwania wobec „talentów” zarówno w trakcie trwania programu, jak i po, a także, czy mają pomysł jak je zagospodarować po zakończeniu programu?

W efekcie tych rozmów podzielono oczekiwania funkcji biznesowych na 2 grupy:

- > Związane z potrzebą szukania nowych pomysłów na ważne wyzwania biznesowe,
- > Związane z potrzebą przygotowania sukcesorów na stanowiska menedżerskie w strukturach sprzedażowych.

Zdecydowano, że program talentowy odpowie na oba te wyzwania. Koncepcja programu zakładała realizację 2 niezależnych programów / 2 ścieżek:

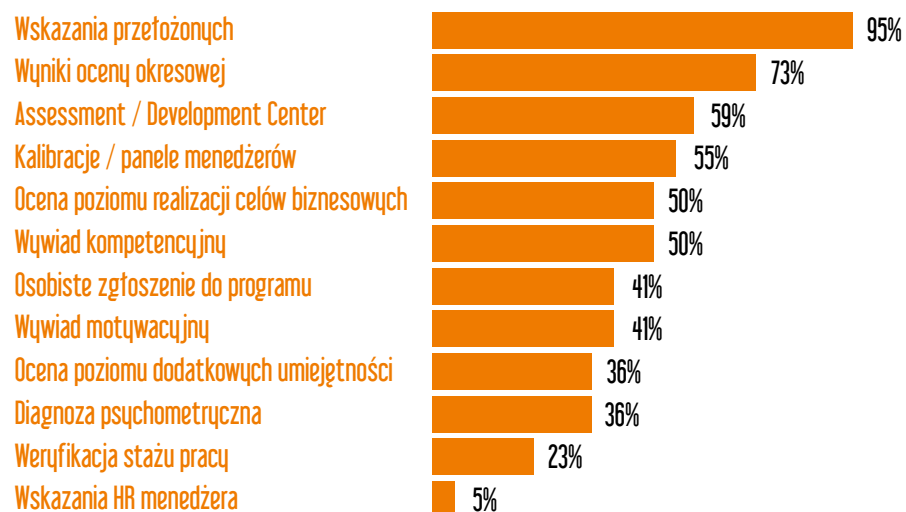
- > Poszukiwanie i tworzenie innowacyjnych rozwiązań pod wyzwania i problemy biznesowe – ten program nosił nazwę Innovator,
- > Budowanie zaplecza sukcesorów w strukturach sprzedażowych – ten program nosił nazwę Sukcesor.

Każdy z tych programów adresowany był do różnych pracowników, zakładał różne kryteria rekrutacyjne oraz różny przebieg. Wspólnym elementem w obu przypadkach była bliska i stała współpraca z biznesem. Kluczem do sukcesu obu programów było właśnie stałe zaangażowanie funkcji biznesowych, zwłaszcza menedżerów. Było to możliwe dzięki odpowiedzi obu programów na ich realne potrzeby.

# Identyfikacja talentów i nabór do programu

Celowane programy talentowe, których zadaniem jest zaadresowanie konkretnych potrzeb i wyzwań biznesowych, wymagają aby uczestniczyły w nich osoby o odpowiednich predyspozycjach – gotowe, by te potrzeby zrealizować.

Wyk. 2. Metody wykorzystywane w procesie selekcji i naboru do programu



W związku z tym identyfikacja i selekcja osób do tego typu programów musi być również precyzyjna i skuteczna. Potwierdzają to wyniki niniejszego badania. Aby zminimalizować ryzyko błędów rekrutacyjnych do programów, firmy stosują jednocześnie kilka narzędzi selekcji dopasowanych do opracowanej definicji i wskaźników talentów.

Wciąż duża odpowiedzialność spoczywa na przełożonych, których wskazania i nominacje są najczęściej wskazywaną metodą identyfikacji talentów. Według naszych rozmówców, menedżerowie mają największą wiedzę na temat pracowników i ich możliwości. Jednocześnie, co podkreślali przedstawiciele funkcji HR biorący udział w badaniu, jest to często sposób na zaangażowanie menedżerów w proces i element budowania ich świadomości w zakresie rozwoju pracowników. Ważne jest, by menedżerowie byli do tego procesu odpowiednio przygotowani – nie tylko znali definicję, wskaźniki, program, ale również potrafili tę wiedzę zastosować w praktyce (przełożyć kryteria na codzienne zachowania swoich pracowników). Osobną kwestią jest obiektywność ocen i nominacji menedżerów.

## Najczęstsze obawy menedżerów wobec procesów talentowych:

- > Utrata najlepszych pracowników
- > Obciążenie talentów dodatkowymi zadaniami kosztem bieżących obowiązków
- > Spadek efektywności zespołu
- > Spadek motywacji w zespole
- > Zagrożenie własnej pozycji

”

**Nasze doświadczenia pokazują, że postawa menedżerów bywa różna i często rozwój talentów budzi wiele ich obaw czy wątpliwości. Trudnym, ale niezbędnym zadaniem jest praca i przygotowanie menedżerów do procesu rozwoju talentów.**

Analizując wyniki badania wydaje się, że głównym problemem dla firm jest wiarygodny pomiar potencjału kandydatów. Wielość stosowanych metod i narzędzi selekcji może paradoksalnie świadczyć o trudnościach związanych z obiektywną oceną tego, czy kandydat posiada ów „potencjał do rozwoju”. Jeżeli wrócimy na chwilę do kwestii definicji potencjału, gdzie nasi rozmówcy jako elementy składowe potencjału wskazywali motywację, pasję, zaangażowanie, chęć do uczenia się, osiągania więcej, to widać, że są to kryteria w dużej mierze subiektywne. Stawia to tym samym nowe zadanie przed funkcją HR, związane z wypracowaniem empirycznie potwierdzonych modeli pozwalających na ocenę potencjału pracowników, które niezależnią oceny od wyników z przeszłości i od powszechnie dzisiaj stosowanych metod oceny kompetencji.

## Dobra praktyka

### Kilkuetapowy proces identyfikacji talentów

W jednej z dużych organizacji, proces wyłaniania talentów obejmuje całą firmę i jest kilkuetapowy. Podstawą identyfikacji talentów jest dziewięciopolowa matryca, której wymiary tworzą: ocena całościowa, oparta na kompetencjach i wynikach oraz ocena potencjału.

Każdy pracownik jest oceniany przez swojego przełożonego przy użyciu matrycy. Menedżerowie mają do dyspozycji kryteria, dzięki którym mogą ocenić potencjał na skali. Następnie wyniki kalibrowane są z innymi menedżerami – następuje pierwsza nominacja osób do puli talentów.

Wybrane do szerokiej puli talentów osoby przechodzą dodatkowe działania diagnostyczne, w tym m.in. testy z języka angielskiego oraz testy psychometryczne mierzące motywację i kompetencje przywódcze. Prowadzone są również rozmowy i wywiady motywacyjne z każdą z nominowanych osób. W następnym kroku, zarząd dokonuje rewizji puli osób nominowanych, dyskutując wyniki i wizję rozwoju danej osoby w przyszłości. Na zakończenie to właśnie zarząd podejmuje decyzję, kto ostatecznie znajdzie się w programie. Całość procesu selekcji osób do programu realizowana jest w przeciągu 2,5 miesiąca.

Dodatkowo, corocznie dokonywany jest tzw. przegląd potencjałów w organizacji, czyli weryfikacja puli talentów. Proces ten ma na celu sprawdzenie, czy osoby będące w puli talentów nadal spełniają wymagane kryteria.

# Konstrukcja programu

Programy talentowe nastawione na realizację konkretnych celów biznesowych wiążą się również z większym zaangażowaniem kadry zarządzającej, czy też zarządu.

Jak pokazują wyniki badania menedżerowie i/lub zarząd coraz częściej już nie tylko decydują, ale również uczestniczą w samym tworzeniu koncepcji programu. Biznes zgłasza potrzeby i chce mieć wpływ na to, w jaki sposób i przez kogo będą one realizowane. Udział kadry zarządzającej, czy zarządu nadaje również programom większą rangę. Włączanie menedżerów, już od początku tworzenia koncepcji programów, to duża, jakościowa zmiana w porównaniu do wyników pierwszej edycji badania z 2006 roku.

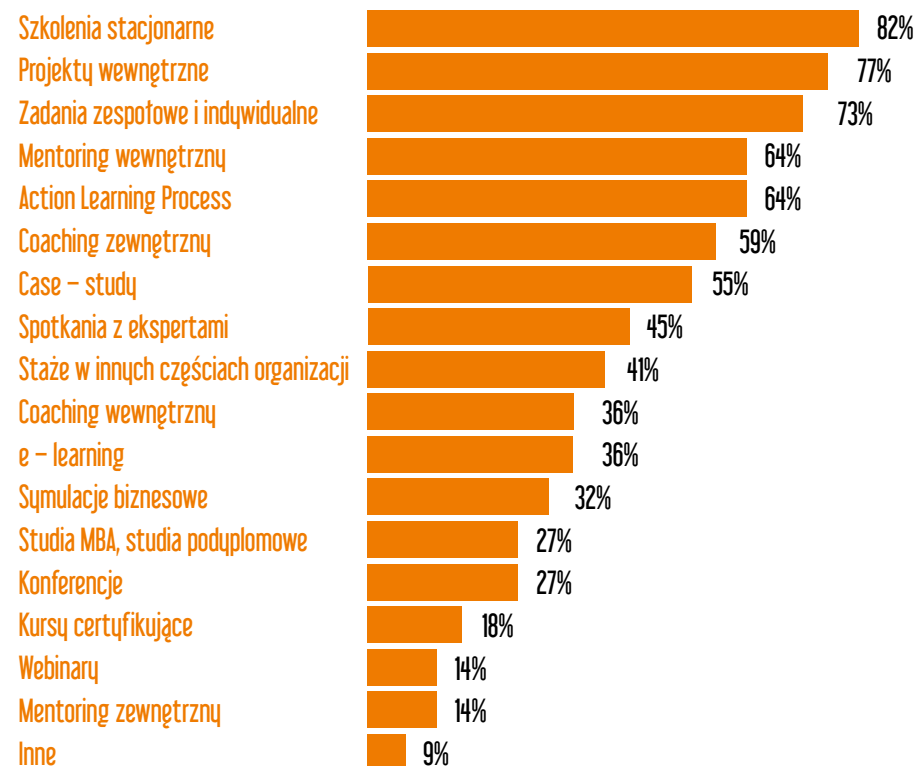
Rola działów HR nadal pozostaje wiodąca – zarówno w tworzeniu koncepcji, jak i decydowaniu. Programy talentowe to wciąż bowiem odpowiedzialność działów personalnych.

Koncepcje programów wyraźnie ewoluują. W porównaniu do I edycji badania z 2006 roku, programy talentowe stają się bardziej różnorodne, praktyczne i wymagające. Coraz rzadziej mamy do czynienia z programami zbudowanymi tylko wokół tradycyjnych szkoleń (choć nadal są one najczęstsze w programach). Coraz ważniejszą rolę odgrywają wszelkiego typu praktyczne działania na rzecz biznesu: realizacja projektów wewnętrznych, wdrażanie zmian i usprawnień, zadania zespołowe / indywidualne, praca nad case study, prezentacje przed Sponsorami, mentoring, etc. Obserwujemy silny trend rozwijania ludzi wewnątrz firmy, wykorzystując wewnętrzne zasoby (coachowie, mentorzy), a tym samym

”

Praktycznym działaniom rozwojowym często towarzyszy również refleksja w postaci sesji Action Learning Process, czy też procesu mentoringu lub coachingu, które wzmacniają proces uczenia się i wyciągania wniosków.

Wuk. 3. Działania i metody rozwojowe wykorzystywane w ramach realizacji programu zarządzania talentami



wzmacniamy dzielenie się wiedzą i transfer doświadczeń w ramach organizacji.

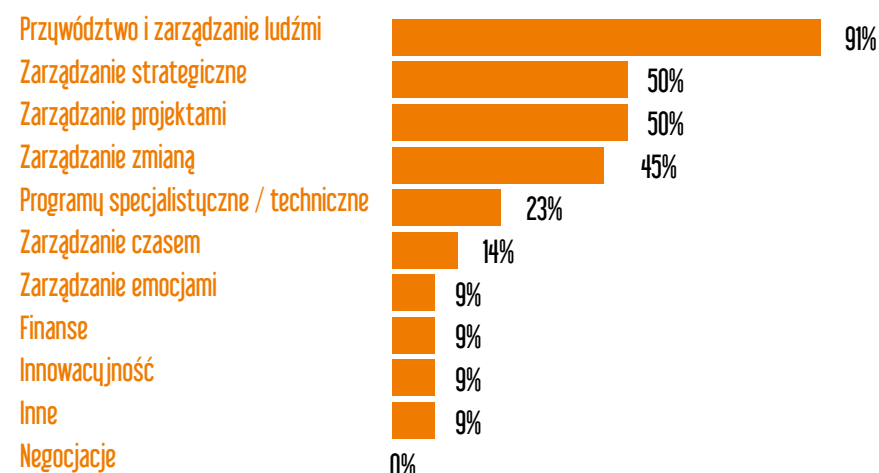
Tradycyjne szkolenia stacjonarne zmieniają swoją rolę – mają dostarczyć niezbędnej wiedzy i umiejętności do realizacji zadań czy projektów wewnętrznych.

Zebrane dane wskazują również na tendencję, że mentoring wewnętrzny wypiera coaching wewnętrzny. Menedżerowie, czy doświadczeni eksperci bardziej komfortowo czują się

Wyk. 4. Metody i narzędzia stanowiące główną część programu



Wyk. 5. Główne obszary merytoryczne programów



w roli mentora, doradcy, czy eksperta niż w roli coacha wewnętrznego.

W związku z tym, że cele programów talentowych najczęściej związane są z rozwojem liderów lub przyszłych menedżerów, zawartość merytoryczna programów dotyczy najczęściej zagadnień związanych z przywództwem i zarządzaniem ludźmi (91% respondentów wskazało te zagadnienia jako główne obszary merytoryczne programów). Kolejne programy obejmują również zarządzanie strategiczne (50%), zarządzanie projektami (50%) i zarządzanie zmianą (45%). Obszary te wskazują na duże potrzeby organizacji w zakresie rozwoju przyszłych czy obecnych liderów (zarówno pełniących role formalnych liderów zespołów – menedżerów, jak i nieformalnych np. liderów zmiany, czy szefów zespołów projektowych).

Relatywnie wciąż w mniejszości pozostają programy skoncentrowane na rozwoju innowacyjności, czy umiejętności specjalistycznych / eksperckich. Nasze doświadczenia z ostatnich lat oraz obserwacje projektów klienckich wskazują jednak, że tendencja ta będzie się zmieniać i programy talentowe dla „ekspertów”, „innowatorów”, „trenerów”, będą zyskiwać na znaczeniu.

### Przykładowa koncepcja programu, łącząca różnorodne formy uczenia się i rozwoju



W założeniach opisany program trwa niepełny rok, ok. 10 miesięcy. Każda edycja jest podsumowywana nie tylko poprzez uroczyste zakończenie programu oraz podsumowanie realizacji projektów biznesowych, ale także poprzez sesję zbierania feedbacku od uczestników na temat samego programu. W wyniku zbierania opinii od uczestników poprzednich edycji, program ewaluował w czasie. W obecnej edycji, której ramowy kształt pokazano powyżej, pojawił się mentoring jako element dodatkowy po zakończeniu procesu dla zainteresowanych.

# Zaangażowanie uczestników

Założenia programów talentów często zawierają tezę, że udział w nich jest dobrowolny oraz stanowi dodatkową aktywność. Zakładają, że osoby wyselekcjonowane do udziału w programie będą mieć odpowiednią motywację do zaangażowania się w dodatkowe działania. Założenia te nie są jednak weryfikowane. W trakcie realizacji programów okazuje się, że motywacja staje się jednym z kluczowych wyzwań.

Sprawdzone są kryteria formalne zgłoszonych uczestników (np. staż pracy, stanowisko, poziom znajomości języka angielskiego, wyniki ocen okresowych), poziom umiejętności (np. sesjami development center), predyspozycje (z wykorzystaniem różnorodnych narzędzi psychometrycznych), weryfikowane są opinie z przełożonymi i innymi menedżerami, ale często zapomina się o rzetelnym zweryfikowaniu motywacji i aspiracji potencjalnego uczestnika: Dlaczego chce wziąć udział w programie? Jak widzisz rozwój swojej kariery za 5 lat? Co go motywuje do pracy? Co lubi robić, a czego nie? Czy jest gotowy pracować więcej, szybciej, z innymi? Te przykładowe pytania z wywiadu motywacyjnego, to tylko wycinek pytań, na jakie powinien odpowiedzieć uczestnik przed programem.

”

**Badanie pokazało, że wciąż niewystarczająco nacisk kładzie się na weryfikację motywacji na etapie naboru do programu (tylko ok 40% firm weryfikuje motywację na etapie naboru do programu).**

Istotne w trakcie weryfikowania motywacji są nie tylko same pytania (co chcemy sprawdzić), ale i sposób, w jaki je zadamy. Bywa bowiem, że kandydaci mają obawy, by powiedzieć szczerze, że nie chcą brać udziału w programie, ponieważ przykładowo mają inne plany, co do swojego rozwoju (np. nie każdy specjalista chce być menedżerem) lub też chcieliby wziąć udział w programie, ale z uwagi na obecną sytuację zawodową lub prywatną nie są w stanie zaangażować się w dodatkowe zadania.

Motywację do udziału w programie można również zweryfikować poprzez nabór otwarty i możliwość osobistych zgłoszeń do udziału w programie. Tymczasem wciąż duży odsetek organizacji bazuje wyłącznie na opiniach i nominacjach przełożonych.

Organizacje mają również trudność w utrzymaniu odpowiedniego poziomu motywacji w trakcie trwania programu. Spadki motywacji mogą mieć różnorodne przyczyny. Bywa, że uczestnicy mają trudność w pogodzeniu aktywności w programie z codziennymi obowiązkami, napotykać trudności w realizacji projektów wewnętrznych, ich oczekiwania co do programu rozciągają się z rzeczywistością, czy też nie widzą efektów podejmowanych działań rozwojowych. Czasami brakuje im cierpliwości, czy też odczuwają frustrację z uczenia się zapominając, że rozwój to wychodzenie poza swoje strefy komfortu. Spadki motywacji mogą wynikać również z błędów popełnionych na etapie identyfikacji i naboru do programu, gdzie nie zdiagnozowano wystarczająco dobrze motywacji do udziału w programie i poziomu aspiracji danej osoby.

Nasze doświadczenia pokazują, iż w przypadku spadku motywacji dobrą praktyką jest przede wszystkim szczerą rozmowę z uczestnikiem na temat przyczyn osłabienia zaangażowania, a następnie podjęcie odpowiednich działań. Co ciekawe, bardzo rzadką praktyką w organizacjach są dodatkowe formy wynagradzania i doceniania (finansowego i pozafinansowego) za zaangażowanie w działania i „robienie więcej”. Można powiedzieć, że miękkich, osobistych korzyści z rozwoju nie równoważy się konkretnymi, „namacalnymi” korzyściami, które często pozwalają wzmocnić motywację.

Niektóre firmy wdrażając program talentowy z góry zakładają, że nie wszyscy uczestnicy ukończą program. Dzieje się tak wtedy, gdy program talentowy traktowany jest jak swojego rodzaju „poligon”, gdzie weryfikowane są potencjały i wyłaniane prawdziwe talenty, które są gotowe i mogą „więcej, szybciej, lepiej”.

Odrębnym zagadnieniem w ramach programów jest motywacja i zaangażowanie przełożonych talentów, czy też mentorów, coachów wewnętrznych, ekspertów wewnętrznych. Grupy te również mogą mieć spadki motywacji w trakcie trwania programu. Najczęściej

jednak trudnością jest sam początek działań i zachęcenie ich do udziału. Często menedżerowie, czy eksperci nie rozumieją dlaczego jest to ważny proces i nie dostrzegają korzyści z udziału w programie, traktując go jako dodatkowy obowiązek i „stratę czasu”. Budując koncepcję programu trzeba więc pamiętać o zbudowaniu zaangażowania wszystkich grup, nie tylko talentów. Przykładowo poprzez takie działania jak: włączanie menedżerów w budowanie koncepcji i konsultowanie pomysłów, pokazywanie korzyści z udziału w programie (dla nich, a nie tylko dla firmy), wykorzystanie koncepcji intermentoringu, gdzie obie strony uczą się nawzajem, stosując dodatkowe wynagradzanie, czy też wpisując rozwój talentów w role i zadania menedżerów i jako jeden z mierników ich efektywności menedżerskiej. Wówczas miękkie aspekty rozwojowe stają się konkretnymi aspektami biznesowymi i elementami wspierającymi kulturę organizacyjną.

Co ciekawe, pomimo iż motywacja (różnych grup interesariuszy) to jedno z kluczowych zagadnień w programach talentowych, rzadkością są zaplanowane i przemyślane sposoby jej mierzenia czy wzmacniania w trakcie trwania programów. Tylko kilku uczestników badania wskazało jako kluczowe działania monitorujące motywację i zaangażowanie uczestników.

Pisząc o motywacji nie można pominąć zagadnienia motywacji osób, które nie dostały się do programu. Tu kluczową rolę odgrywa komunikacja programu oraz zarządzanie oczekiwaniami pracowników. Ważna okazuje się również dalsza „opieka” nad tymi osobami w organizacji – zainteresowanie ich sytuacją oraz zaproponowanie innych, alternatywnych rozwiązań, czy form rozwojowych. Niektóre firmy proponują osobom, które nie dostały się do programu, a były nominowane lub przeszły kilkietapowy proces naboru, pewne działania szkoleniowe lub określoną sumę pieniędzy na takie działania.

Zarządzanie motywacją, zarówno na etapie naboru, jak i realizacji programu jest szczególnym wyzwaniem wtedy, gdy program jest w danej organizacji realizowany po raz pierwszy. W tych przypadkach uczestnicy nie wiedzą czego mogą się spodziewać – zarówno w wymiarze korzyści, jak i nakładów (czas, dodatkowe zadania, stres). Pierwsze edycje programów talentowych powinny być zatem obudowane intensywną komunikacją o charakterze edukacyjnym, która przybliży uczestnikom zarówno cele, jak i sposób realizacji programu.

## Dobra praktyka

### Motywacja – zaplanuj, weryfikuj i monitoruj

W jednej z dużych organizacji działającej w branży medycznej proces wyłaniania talentów do programu talentowego, polegał na diagnozie kompetencji oraz potencjału pracowników do pełnienia nowej roli menedżerskiej. Weryfikacja potencjału należała do przełożonych, którzy wskazując kandydatów do programu mieli odpowiedzieć na pytanie „czy widzę wskazaną osobę na moim miejscu?”

Po wybraniu puli talentów skonstruowano dedykowany dla nich proces rozwoju. Jednym z kluczowych elementów programu była realizacja zespołowych projektów biznesowych wynikających ze strategii firmy. Każdy zespół otrzymał również swojego opiekuna w osobie menedżera, którego zadaniem było wspieranie prac zespołu i pomoc merytoryczna w przygotowaniu projektu (pełnił rolę mentora). Program talentowy miał się zakończyć prezentacją przygotowanego projektu przed sponsorami projektu, czyli zarządem firmy.

Choć pierwsze działania w ramach programu cieszyły się dużą popularnością, a uczestnicy wysokim zaangażowaniem, to stopniowo w miarę realizacji programu motywacja tak uczestników, jak i mentorów dramatycznie spadała. W konsekwencji zbliżania się terminu prezentacji projektów przed zarządem okazało się, że ich jakość nie jest akceptowalna.

Po zakończeniu programu funkcja HR dokonała analizy działań i przyczyn niskiej efektywności. Wnioski dotyczyły przede wszystkim aspektu motywacyjnego. Kluczowym błędem na jaki wskazano był brak weryfikacji motywacji na etapie identyfikacji i selekcji uczestników do programu. Podobnie nie zbadano motywacji wybranych menedżerów do pełnienia roli mentorów.

Kolejna edycja programu, a w szczególności proces rekrutacji i selekcji został rzetelnie zweryfikowany. Jako element dodatkowy wprowadzono rozmowy kalibracyjne z menedżerami oraz wywiady motywacyjne z potencjalnymi uczestnikami. Na etapie realizacji programu wprowadzono również monitoring prac zespołu. Zadbano również o utrzymywanie wysokiego zaangażowania mentorów poprzez wyznaczanie celów związanych z tym procesem w ramach systemu MBO.



# Komunikacja

To, jak program zostanie zakomunikowany w organizacji często ma duży wpływ na jego sukces lub porażkę. Znamy organizacje, które z racji popełnionych błędów na tym etapie nie osiągnęły celów programów lub też po pierwszej edycji programu nie chciały kontynuować ich w przyszłości.

Organizacje muszą odpowiedzieć sobie na kluczowe pytanie: czy program powinien być jawny, szeroko komunikowany do organizacji, czy też ukryty. Oba podejścia mają zarówno zalety, jak i wady. Zebrane dane w badaniu wskazują, że obie praktyki są obecne na rynku. Relatywnie więcej jest organizacji, w których programy są jawne i otwarcie komunikowane.

## Program ukryty

Zalety	Wady
Program nie rodzi frustracji u pracowników spoza programu	Utrata szansy na wzmocnienie u pracowników postaw nastawionych na rozwój, naukę – nie wiedzą, że organizacja promuje tego typu postawy
Nie rozbudza nadmiernych oczekiwań u pracowników, którzy są w programie	Nabór do programu zwykle oparty na ograniczonej liczbie narzędzi oceny (wyniki z przeszłości, wskazania przełożonych)
Nie różnicuje pracowników (na talenty i nie-talenty)	Duże zagrożenie, że jednak zostanie ujawniony
Promuje kulturę „talentów w każdym pracowniku”	Relatywnie trudniejszy w zarządzaniu i realizacji (poufność)

## Program jawny

Zalety	Wady
Nabór do programu można w większym stopniu oprzeć na osobistych zgłoszeniach kandydatów, co umożliwia weryfikację ich osobistej motywacji	Możliwa demotywacja osób nie wybranych do programu talentowego – wyzwania związane z zarządzaniem motywacją i oczekiwań tych osób
Spójny przekaz w zakresie polityki HR firmy, pokazujący pełne spektrum możliwości rozwoju dla pracowników	Obawy pracowników (jak wypadnę na tle innych?), niechęć do zgłaszania się do programu (a co się stanie, gdy wypadnę gorzej niż inni?)
Wspiera budowanie kultury organizacji, która dba o rozwój pracowników w różnorodny sposób	Trudność w zachęceniu do udziału „najcenniejszych” pracowników
Buduje wizerunek atrakcyjnego pracodawcy (tak wewnątrz organizacji, jak i na zewnątrz)	Wymaga dokładnego przygotowania i zaplanowania koncepcji
Relatywnie łatwiejszy w zarządzaniu i realizacji (transparentność)	Trudność w zarządzaniu oczekiwaniami uczestników po programie (zagospodarowanie talentów)

Organizacje, które zdecydowały się nie komunikować szeroko i otwarcie programów talentowych obawiają się przede wszystkim o motywację pracowników, zarówno tych, którzy do programu się dostaną, jak i tych, którzy nie zostaną wybrani. Ta druga grupa może bowiem stracić motywację do pracy, a nawet odejść z organizacji. Nasi respondenci wskazują również na sytuacje, gdzie otwarta komunikacja i otwarty nabór nie zawsze zachęcają najlepszych pracowników – ludzie mogą mieć obawy przed weryfikacją ich kompetencji („okaże się, że jestem niewystarczająco dobry i co ze mną dalej będzie?”) i/lub najlepsi pracownicy nie będą chcieli aplikować (nie będą zainteresowani programem).

Organizacje, które wybrały jawne i otwarte procesy podkreślają, że kluczowa jest szczerowość w komunikacji, transparentność kryteriów oraz pokazywanie możliwości, a nie dawanie obietnic. Ważne jest, by nie budować zbyt dużych oczekiwań wobec programu i jego efektów. W firmach, gdzie programy są jawne, pokazywane są otwarcie cele programu, ramowy przebieg, korzyści oraz możliwości jakie daje, z wyraźnym zaznaczeniem, że efekty programu oraz odpowiedzialność za rozwój należy do pracownika.

Nasi rozmówcy podkreślali również, że w komunikacji programu w organizacji, warto zadbać zarówno o aspekt informacyjny (przekazanie kluczowych treści), jak i formę komunikacji, w tym również zachęcenie do udziału w programie (w przypadku naboru otwartego i samodzielnych aplikacji pracowników). Uczestnicy badania wskazali na szereg korzyści (podsumowanie na str.19), jakie niosą realizowane przez nich programy dla samych pracowników, które mogą zostać wykorzystane w procesie komunikacji i promocji programu w organizacjach.

## Dobra praktyka

### Skuteczny program talentowy, który nie jest programem talentowym

Firma z branży FMCG realizuje u siebie program talentowy, który nie jest programem talentowym w klasycznym rozumieniu. Co więcej, w zasadzie nikt w firmie nie wie, że taki program funkcjonuje. A funkcjonuje całkiem skutecznie.

Program bazuje na kilku założeniach:

- Talentem jest nie ten, kto najbardziej pasuje do profilu talentowego, ale ten, kto wnosi dodatkową, unikatową wartość do firmy.
- Aby rozwinąć talenty nie potrzeba programów szkoleniowych; wystarczy umożliwić uczestniczenie w ciekawych projektach i dać szansę wykorzystania swojej unikatowości i innowacyjnego spojrzenia.
- Wiedza o talentach w organizacji to nie kwestia programu talentowego, ale strategicznie istotnego procesu zarządczego.

Skoro wiedza o tym, czy i jakie posiadamy talenty w firmie jest strategicznie ważna, to w proces diagnozy zaangażowana jest najwyższa kadra menedżerska łącznie z zarządem. Wdrożone zostały cykliczne i regularne tzw. spotkania kalibracyjne, podczas których, z wykorzystaniem wewnętrznego pomocniczego narzędzia diagnostycznego, kluczowi menedżerowie wskazują, którzy pracownicy wyróżniają się potencjałem umożliwiającym wnoszenie wartości dodanej.

Wskazani pracownicy zapraszani są do grupy doradczej, która współpracuje z zarządem w pracach nad strategią, strategicznymi projektami i wyzwaniami. Na żadnym etapie tego procesu nie pada nazwa talent. Z funkcjonowaniem w tej grupie nie wiążą się też żadne dodatkowe szkolenia.

Formuła takiego sposobu diagnozowania, „testowania” i wykorzystywania talentów sprawdza się w firmie. Większość uczestników tego procesu ma możliwość pokazania swoich talentów, co w bezpośredni sposób przekłada się na ich ścieżkę kariery.

## Jakie czynniki wpływają na postrzeganą atrakcyjność programu dla pracowników?

- > Okazja do przyspieszonego rozwoju
- > Indywidualne działania rozwojowe, dopasowane do konkretnych potrzeb (jeśli taka jest konstrukcja programu)
- > Szansa na awans w przyszłości
- > Docenienie – wybranie spośród wielu
- > Ciekawe, różnorodne doświadczenia
- > Bliski kontakt z zarządem / wyższą kadrą menedżerską
- > Budowanie relacji w organizacji / networking
- > Możliwość „wkładu” w organizację / przyczynianie się do sukcesu i rozwoju organizacji (np. poprzez realizację projektów wewnętrznych, czy strategicznych)

Jak pokazuje badanie i nasze obserwacje rynku, dzięki jawnej i otwartej komunikacji programu, organizacje mają również okazję kształtować kulturę organizacyjną oraz promować dbałość o rozwój pracowników. Otwarta komunikacja o programie jest również wykorzystywana w ramach budowania wizerunku atrakcyjnego pracodawcy organizacji.

## Dobra praktyka

### Otwarta i transparentna komunikacja projektu:

W jednej z organizacji funkcjonuje filozofia, iż każdy pracownik posiada w sobie talent i jest potencjalnym uczestnikiem programu rozwoju talentów. W związku z tym, każdy pracownik może przesłać swoje zgłoszenie do programu. Dla najlepszych pracowników, których zgłoszenia weryfikowane są na poziomie wyników rocznej oceny, ustala się Indywidualne Programy Rozwoju. Otrzymują oni również własny fundusz szkoleniowy dla realizacji inicjatyw rozwojowych.

Ponieważ aspekt komunikacji jest dla osób odpowiedzialnych za realizację tego programu, jednym z kluczowych czynników sukcesu, każdorazowo podczas uruchamiania kolejnych edycji programu dział HR przeprowadza w organizacji szereg inicjatyw dotyczących tego wymiaru.

Po pierwsze sprawdzane jest, na ile wyraźnie przedstawiono wizję projektu i jego założeń. Bada się to poprzez uruchomienie ankiety wśród pracowników w całej organizacji. Zadawane jest pytanie, czy przesyłane do organizacji komunikaty na temat procesu w przejrzysty sposób precyzują cele i określają, co będzie miarą jego sukcesu.

Kolejnym krokiem jest zdefiniowanie mapy interesariuszy projektu i udziałowców zaangażowanych w projekt. W praktyce jest to odpowiedź na szereg pytań dotyczących tego, do kogo adresowane są poszczególne komunikaty i działania, jaki jest ich stopień zaangażowania i pozycja w strukturze. Ustala się również, jakie są potrzeby informacyjne i poziom zainteresowania konkretnymi tematami poszczególnych grup. Wówczas istnieje możliwość określenia zakresu informacji dostosowanych do indywidualnych potrzeb osób uczestniczących w projekcie i rozpisania harmonogramu poszczególnych działań.

Tak rzetelne przygotowanie procesu komunikacji wynika z tego, że projekt rozwoju talentów jest mocno osadzony w strategii i wartościach firmy.

Dodatkowym elementem oraz narzędziem komunikacji programu stała się dedykowana strona internetowa. Pomysł na nią wynikał z wcześniejszych doświadczeń i potrzeb zapewnienia uczestnikom i opiekunom programu możliwie szerokiego dostępu do informacji i materiałów związanych z programem.

Portal stał się żywym narzędziem służącym nie tylko początkowej komunikacji programu. Został wykorzystany również na etapie jego realizacji dzięki systematycznemu publikowaniu w portalu materiałów z działań rozwojowych, dodatkowych publikacji i inspiracji. Ilość wejść na stronę wskazywała, że szybko stała się ona podstawowym medium pozyskiwania informacji związanych nie tylko z programem, lecz także generalnie z rozwojem zawodowym.

# Wyzwania

## W I edycji badania, główne wyzwania wskazane przez respondentów to:

- > Brak wyraźnej potrzeby biznesowej (szkoleniowy charakter programów)
- > Brak jasnej wizji zagospodarowania talentów
- > Odejścia talentów po zakończeniu programu
- > Wysokie koszty programu

Obecnie powyższe zagadnienia, z wyjątkiem jednego (brak jasnej wizji zagospodarowania talentów) w opinii respondentów badania, nie stanowią już kluczowych wyzwań. Aktualne główne wyzwania w ramach zarządzania talentami, jakie wskazali uczestnicy obecnej edycji badania to:

- > Przygotowanie programu (budowa założeń programu, określanie ról, definiowanie wskaźników)
- > Nabór i selekcja kandydatów do programu
- > Zaangażowanie przełożonych
- > Zarządzenie oczekiwaniami uczestników programu
- > Organizacja i logistyka programu
- > Pogodzenie udziału w programie przez uczestników z codziennymi obowiązkami
- > Zagospodarowanie talentów po zakończeniu programu
- > Zarządzenie (de)motywacją osób, które nie zakwalifikowały się do programu

Budowanie koncepcji wiąże się z kosztami: materialnymi i niematerialnymi, niepewnością co do sukcesu w przyszłości oraz dużą odpowiedzialnością. Opracowując koncepcję programu należy wziąć pod uwagę wiele zmiennych, pogodzić interesy różnych stron, pozyskać zwolenników i sprawnie zaplanować cały proces. Nie chcemy nawiązywać tutaj do trudności związanej z budowaniem zwolenników i pozyskiwaniem sponsorów programów w organizacji, gdyż naszym zdaniem taki program z dużym prawdopodo-

bieństwem nie odniesie sukcesu. Nasze doświadczenia i obserwacje dobrych praktyk rynkowych pokazują, że programy muszą wynikać z potrzeb biznesu i je realizować. Rolą HR jest czasami jedynie zaproponować program talentowy jako odpowiedź na zidentyfikowane potrzeby, jeśli biznes sam tego nie dostrzega. Współczesnych organizacji nie stać na wdrażanie programów nieprzynoszących korzyści i konkretnych efektów biznesowych.

### Kluczowe czynniki sukcesu w zarządzaniu talentami:

- > Zaangażowanie kierownictwa firmy
- > Zaangażowanie uczestników
- > Indywidualne podejście, program szyty na miarę potrzeb biznesu i uczestników
- > Dobór właściwych osób (identyfikacja talentów)
- > Różnorodność form rozwoju i wysoka jakość dostarczanych rozwiązań rozwojowych
- > Otwarta komunikacja i jasne zasady programu
- > PR programu
- > Stały monitoring ze strony HR

Nabór do programu może stanowić kolejne wyzwanie. Uczestnicy badania wskazywali, że trudnością na tym etapie może być dotarcie do pracowników o najwyższym potencjale oraz przekonanie ich do udziału w programie, w przypadku gdy nabór jest dobrowolny. Inną trudnością jest trafne wybranie właściwych osób z puli zgłoszonych pracowników (weryfikacja potencjału) lub też obiektywne nominacje przełożonych zgodne z przyjętymi kryteriami, a nie subiektywnymi przekonaniem czy politykami. Pomimo dużej inwestycji

w kilka narzędzi wykorzystywanych w trakcie etapu selekcji wciąż pozostaje niepewność co do wyboru. Tymczasem, jak pokazują dobre praktyki naszych rozmówców, warto już na etapie tworzenia koncepcji programu jasno zdefiniować czego będziemy oczekiwać od talentów oraz sprawdzić, czy kryteria talentu, które tworzymy są dopasowane do programu i celów, które zamierzamy zrealizować.

Niewystarczające zaangażowanie przełożonych często wiąże się z brakiem wsparcia dla talentu w realizacji zadań, czy wręcz utrudnianiem jego udziału w programie. Bywa, że przełożeni nie interesują się rozwojem swoim pracowników, boją się o utratę najlepszych pracowników z zespołu lub też obawiają się o swoją pozycję. Często przełożeni nie rozumieją wagi programów, czują się wyłączeni z procesu, bądź też brakuje im umiejętności wspierania w rozwoju pracowników o wysokim potencjale.

Organizacja i logistyka programów to częste wyzwanie wielu dużych organizacji. Uczestnicy wyłonieni w ramach programów często pochodzą z różnych części organizacji lub lokalizacji oraz mają inne obowiązki i terminy ich realizacji. Skutkuje to trudnościami w efektywnym zarządzaniu programem oraz wymaga dobrego planowania. Wysoka ranga programu, zaangażowanie zarządu i wyższej kadry zarządzającej oraz przełożonych ułatwia planowanie i organizację aktywności rozwojowych.

Poradzenie sobie z wyżej wymienionymi wyzwaniami stanowi jednocześnie klucz do sukcesu programu. Jak widać z powyższej listy większość wyzwań można przewidywać już na etapie budowania koncepcji i przygotowywania programu w organizacji. Nie ma jednak jednego, wspólnego dla wszystkich „przepisu na sukces”, co tylko podkreśla wagę dopasowania koncepcji i programów do danej organizacji, jej potrzeb i kultury organizacyjnej. To, co sprawdzi się w jednej organizacji, niekoniecznie musi być dobre dla innej.

Istotnym zagadnieniem jest również dla wielu organizacji zarządzanie talentami po zakończeniu programu czy procesu rozwojowego. Często oczekiwania uczestników wobec organizacji rosną. A nie wszyscy mogą od razu awansować, poszerzyć swój zakres odpowiedzialności lub też wykorzystywać zdobyte umiejętności w praktyce. Bywa, że brak natychmiastowych i widocznych korzyści rodzi frustrację i rozczarowania. Ważne staje się w związku z tym „zaopiekowanie” i zainteresowanie talentem po programie – monitoring jego efektywności oraz cykliczne rozmowy.

Pomocny będzie również przełożony talentu i jego umiejętności zarządzania pracownikiem z wysokim potencjałem, czy też zagospodarowanie umiejętności talentu w nowych zadaniach i projektach. Nasze doświadczenia oraz rozmowy z uczestnikami badania, nie pokazały jakoby ryzyko odejścia talentów z organizacji, sprawdzało się w rzeczywistości. Jeden z naszym rozmówców powiedział: „Z jednej strony nie rozbudzamy u pracowników nadziei, że ukończenie programu talentowego będzie wiązało się z awansem, z drugiej, nie staramy się na wszelkie sposoby zabezpieczyć przed odejściem tych osób, którym nie

jesteśmy w stanie zaproponować zmiany roli. Uważamy, że to uczciwe, aby nie blokować naszych pracowników w rozwoju, nawet jeżeli w pewnym momencie wybierają oni dalszą karierę poza naszą firmą. Oni doceniają taką postawę, a my mamy przykłady udanych powrotów, na których zyskał pracownik i my, jako firma.”

## Dobra praktyka

### Budowanie zaangażowania menedżerów

W jednej z dużych organizacji z branży IT proces zarządzania talentami wpisany jest w całościowe działania związane z budowaniem kultury organizacyjnej promującej rozwój pracowników.

Niezbędnym elementem takiej kultury są menedżerowie, których zadaniem jest wspieranie rozwoju pracowników. Menedżerowie uczą się więc jak identyfikować talent w swoich zespołach, zgodnie z definicją i kryteriami talentu przyjętymi w organizacji, a także jak budować efektywne plany rozwojowe wraz ze swoimi pracownikami. Menedżerowie aktywnie uczestniczą w wyborze osób do puli talentów. Corocznie spotykają się na sesjach kalibracyjnych z innymi menedżerami z obszarów, gdzie dyskutują i omawiają swoje nominacje. Istotne jest zapewnienie, by wszyscy menedżerowie mieli wspólny mianownik dyskusji, czyli tak samo rozumieć kim jest talent i potencjał, zarówno obecnie, jak i w przyszłości. Liderzy muszą być świadomi i odpowiedzialni. W dużej mierze bowiem to ich wskazania decydują o puli talentów oraz ścieżkach rozwoju pracowników w organizacji.

Rzeczony rozwój pracowników jest również wpisany w system oceny menedżerów. Liderzy są oceniani przez swoich przełożonych nie tylko z wyników biznesowych, ale również miękkich / ludzkich aspektów. Menedżerowie muszą znaleźć odpowiedni balans pomiędzy oboma aspektami i dbać o rozwój swoich pracowników oraz ich dopasowanie do kultury organizacyjnej. Każdy z liderów musi zapewnić sukcesję w swoich zespołach.

By budować kulturę rozwoju i zarządzania talentami niezbędny jest ciągły dialog z menedżerami, by myśleli przyszłościowo i rozumieli, że zarządzanie talentami to cel biznesowy.

# Trendy

W rozmowach z uczestnikami badania pytaliśmy o trendy na przyszłość. Zebrane odpowiedzi porównaliśmy z naszymi doświadczeniami i obserwacjami dobrych praktyk na polskim rynku. Poniżej prezentujemy listę 6 kluczowych naszym zdaniem trendów w zarządzaniu talentami:

## 1. Biznes przede wszystkim!

Program talentowy jest odpowiedzią na potrzeby biznesu i ma je realizować. Współczesnych organizacji nie stać na programy, które nie przynoszą konkretnych efektów, zarówno w krótko - jak i długoterminowej perspektywie (np. celem programu w krótkoterminowej perspektywie może być realizacja projektów – wybranych inicjatyw strategicznych, a w długiej perspektywie – przygotowanie sukcesorów). Programy zbudowane wokół potrzeb biznesowych mają nie tylko większy sens i przynoszą więcej korzyści, ale też są relatywnie łatwiejsze w realizacji – większości interesariuszy zależy, by odniosły sukces.

## 2. Dopasowanie programów

Programy powstają w odpowiedzi na potrzeby biznesu, który w związku ze zmiennością i dynamiką otoczenia może mieć różne wyzwania. W praktyce może istnieć konieczność realizacji kilku programów równoległe dla kilku różnych grup. Przykładowo w jednej z organizacji z branży IT, z którymi rozmawialiśmy istnieją dwie ścieżki talentowe: menedżerska – przygotowująca specjalistów z potencjałem do objęcia ról menedżerskich oraz ekspercka – umożliwiająca rozwój umiejętności specjalistycznych i innowacyjnych.

## 3. Wieloetapowość i wielonarzędziowość procesu selekcji

Dopasowane do potrzeb biznesowych programy wymagają precyzyjnego określenia „kim jest talent” w danym kontekście, czyli jakich pracowników potrzebujemy do danego programu. Dalej przekłada się to również na trafną selekcję tych osób – weryfikację potencjału i wybór właściwych osób do programu. Stąd też kilka narzędzi i etapów selekcji, zbadanie potencjału i umiejętności z różnych perspektyw. Kluczową rolę w przyszłości pełnić będzie jednak weryfikacja i diagnoza motywacji do udziału w programie i realizacji dodatkowych zadań. Ważne będzie to, jakie aspiracje ma dana osoba, w jakim kierunku chce się rozwijać i na ile ma gotowość podejmować się dodatkowych, nowych zadań. Wydaje się to szczególnie ważne również w odniesieniu do wielopokoleniowości – młodzi pracownicy z generacji Y i Z mają nieco inne podejście do rozwoju i oczekiwania niż pracownicy z generacji X czy Baby Boomers.

## 4. Użyteczne działania rozwojowe

Praktyczne formuły rozwojowe (projekty wewnętrzne, zadania, symulacje, mentoring, etc.) wypierają tradycyjne szkolenia. Liczy się nie tylko to, jaka wiedza i umiejętności są rozwijane, ale przede wszystkim to jak są wykorzystywane w praktyce. Biznes chce zobaczyć konkretne efekty. Z drugiej strony, badania pokazują, że najszybciej uczymy się poprzez działanie i wyciąganie wniosków z działania. Tradycyjne szkolenia nadal są i będą obecne, ale zmieniają swoją rolę (dostarczają wiedzy i narzędzi) i często również formę (krótsze, praktyczne, z udziałem przedstawicieli biznesu, etc.)

## 5. Indywidualizacja programów

Organizacje odchodzą od myślenia „wszystko dla wszystkich” lub „to samo dla wszystkich”. W ramach programów projektowane są ścieżki rozwojowe dedykowane do potrzeb konkretnych uczestników. Dzięki wielonarzędziowej i wieloetapowej selekcji organizacje mają szczegółowe informacje, kto i w jakich obszarach powinien się rozwijać. Dzięki temu następuje szybszy rozwój talentów oraz spełnienie potrzeb biznesowych, a uczestnicy czują się docenieni i usatysfakcjonowani.

## 6. Uczenie się organizacji

Organizacje na bazie pierwszych doświadczeń z zarządzaniem talentami oraz poprzednich edycji, modyfikują i dostosowują program do potrzeb biznesu i organizacji. Dobrą praktyką staje się zbieranie feedbacku od uczestników programów i biznesu, by udoskonalać działania w przyszłości. Organizacje korzystają również z rozwiązań korporacyjnych / globalnych i adaptują je do potrzeb lokalnych.

**Powyzsze trendy stanowią odpowiedź nie tylko na doświadczenia organizacji w obszarze zarządzania talentami (w badaniu udział wzięty organizacje, które realizują tego typu procesy), ale także na kontekst – otoczenie rynkowe, w jakim organizacje działają.**

Dzisiejsze środowisko biznesowe cechuje wciąż rosnąca presja na wyniki, wciąż rosnąca konkurencyjność, optymalizacja kosztów i nastawienie na szybkie efekty. Otoczenie dynamicznie się zmienia, jest nieprzewidywalne i niejednoznaczne (tzw. środowisko V.U.C.A.). Następuje szybki rozwój nowych technologii. Zmienia się sposób, w jaki pracujemy i z kim pracujemy oraz sposób, w jaki się uczymy i kierunki, w jakich się rozwijamy – potrzebne są nie tylko umiejętności techniczne, czy menedżerskie, ale również umiejętności związane z adaptowaniem się do nieoczekiwanych wydarzeń, umiejętność dialogu i budowania relacji oraz innowacyjność.

Pracownicy mają również większą świadomość swojej wartości i większe oczekiwania. Szybciej nudzą się w pracy, potrzebują stałych wyzwań i nowych, atrakcyjnych form rozwoju. Gdy ich brakuje, może pojawić się tzw. syndrom przerdzewienia zawodowego, który podobnie jak wypalenie zawodowe wpływa negatywnie na zaangażowanie i efektywność zawodową pracowników. Obserwujemy również coraz większy odsetek młodych pracowników, dla których rozwój jest jednym z kluczowym warunków „dobrego” miejsca pracy. Programy talentowe, choć w innej formie, z inną filozofią i być może pod inną nazwą, raczej nie znikną z organizacji.

# O badaniu

Badanie zostało przeprowadzone przez konsultantów House of Skills przy wykorzystaniu dwóch metod: ankiety on-line oraz ustrukturyzowanych wywiadów indywidualnych, co pozwoliło na zgromadzenie danych ilościowych oraz jakościowych.

Obie części badania były od siebie niezależne. W badaniu, zrealizowanym w terminie czerwiec – sierpień 2015 roku, udział wzięło kilkadziesiąt dużych firm (zatrudniających powyżej 250 pracowników) działających na polskim rynku:

- > Ankietę on-line wypełniły 22 organizacje
- > W wywiadzie udział wzięło 15 organizacji

Dodatkowo, wstępne wyniki badania podczas specjalnego warsztatu zostały poddane dyskusji w gronie wybranych Dyrektorów Personalnych firm, które wzięły udział w badaniu.

**Firmy biorące udział w badaniu reprezentowały różnorodne branże:**

- > Bankowość
- > Energetyka
- > Farmacja / Biotechnologia
- > FMCG
- > Górnictwo
- > Handel
- > Motoryzacja
- > Przemysł lekki
- > Przemysł ciężki
- > Sektor publiczny
- > Spożywcza
- > Transport i logistyka
- > Ubezpieczenia

**Partnerem badania był SAP Polska.**





# House of Skills

ul. Równoległa 4a  
02-235 Warszawa

tel: +48 22 37 63 000

e-mail: [office@houseofskills.pl](mailto:office@houseofskills.pl)

[www.houseofskills.pl](http://www.houseofskills.pl)