

Fabryka talentów

Firmy, które zarządzają talentami swoich pracowników, najczęściej skupiają się na wąskiej grupie managerów, rzadko natomiast starają się identyfikować talenty pozostałych pracowników.

Bill Marriott Junior, prezes sieci hotelowej Marriott, w czasie rozmów kwalifikacyjnych z kandydatami na kierowników zadaje następujące pytanie: „Nasza sieć hotelowa chce zadowolnić trzy grupy: klientów, pracowników i akcjonariuszy. Choć wszystkie te grupy są ważne, w jakiej kolejności powinny być zadowolane?”. Większość kandydatów odpowiada, że najpierw należy zadowolić klientów. Jednak Bill Marriott rozumie inaczej. W pierwszej kolejności przedsiębiorstwo musi zadowolić swoich pracowników. Jeśli pracownicy kochają swoją pracę i są dumni ze swojego hotelu, będą dobrze służyli klientom. Zadowoleni klienci będą często powracać do Marriottu. Ta powtarzająca się sytuacja przyniesie z kolei wysokie zyski akcjonariuszom.

O tym, jak ważne dla prawidłowego działania i rozwoju przedsiębiorstwa jest odpowiednie korzystanie z uzdolnień jego pracowników, przekonało się już wielu światowych gigantów. Akio Morita, założyciel i autor sukcesu japońskiego koncernu technologicznego Sony, mawiał na przykład: „Twój biznes i przyszłość leżą w rękach ludzi, których zatrudniasz”, a Jack Welch, prezes General Electric, wielokrotnie podkreślał: „People first, strategy second” (najpierw ludzie, potem strategia).

Także w Polsce firmy coraz częściej dostrzegają, że ich największym kapitałem są ludzie. Dlatego coraz większe środki

przeznaczają na ich wynagrodzenie, rozwój i specjalne programy, które pozwalają identyfikować talenty pracowników i korzystać z nich.

Dla wybranych...

Termin „zarządzanie talentem” został ukształtowany w 1997 r. przez firmę konsultingową McKinsey & Company. Istnieje wiele definicji tego pojęcia. Jedną z ciekawszych brzmi: zarządzanie talentami pracowników to proces, który zapewnia firmie zdolność do prowadzenia biznesu dziś, jak i możliwość rozwoju i wzrostu w przyszłości.

Zdaniem Romeo Grzębowski, prezesa Extended DISC Polska i eksperta programu Talent Club, w ostatnich latach przedsiębiorstwa zwracają coraz większą uwagę na potencjał ludzki. – Wśród firm, które już rozpoczęły działania w tym obszarze, można zaobserwować dwa podejścia: „talent to dar dla wybranych” oraz „każdy ma jakiś talent, trzeba go tylko odkryć” – wyjaśnia Grzębowski.

Pierwsze podejście jest najpopularniejsze. Firmy tworzą lub zlecają na zewnątrz utworzenie specjalnego programu zarządzania talentami (talent jest tutaj rozumiany jako osoba o wysokim potencjale). W takim wypadku pracodawca decyduje się inwestować tylko w wybranych pracowników. Ma to swoje plusy i minusy. Do pierwszych można zaliczyć m.in. optymalizację wydatków szkoleniowych (bo inwestujemy tylko w najlepszych) oraz zatrzymanie najwybitniejszych pracowni-

ków jasną ścieżką kariery. Do wad natomiast zaliczymy demotywację niezakwalifikowanych do programu pracowników oraz zarzuty o preferowanie tzw. złotych dzieci. Dlatego przed wprowadzeniem systemu zarządzania talentami warto ten fakt odpowiednio zakomunikować w firmie. – W sytuacji gdy programem objęta zostanie jedynie część pracowników, pozostali mogą nabrać podejrzeń lub obaw o swoją pozycję w firmie – tłumaczy potrzebę jasnej komunikacji Anna Kowalczyk, partner w Grupie Talents. – Dlatego trzeba podkreślić pozytywne i motywacyjne charakter programu, a nie skupiać się



Anna Kowalczyk



na jego asesorskiej roli. Strategia otwartej komunikacji wokół takiego procesu przyniesie korzyści całej organizacji – radzi.

Programy skoncentrowane na rozwijaniu talentów wąskiej grupy pracowników wdraża coraz więcej firm w Polsce. Najczęściej są to duże korporacje, które stosują własne programy, np. Program Rozwoju Kadr Menedżerskich w Grupie ING. Jak wyjaśnia Anna Kowalczyk z Grupy Talents, celem takich programów jest zwiększenie u pracowników lojalności, rozbudzenie w nich pasji i zaangażowania, wykreowanie poczucia przynależności do firmy oraz stworzenie przyjacielskich relacji między pracownikiem a organizacją. – W efekcie taki zmotywowany i zadowolony pracownik będzie lepiej wykonywał swoje zadania, a prawdopodobieństwo jego odejścia do konkurencji istotnie się zmniejszy – zapewnia Anna Kowalczyk, która zwraca uwagę, że w takich programach powinno uczestniczyć nie więcej niż 3% pracowników firmy. Podkreśla jednak, że na skutek odpływu wielu pracowników za granicę programami obejmowane są coraz częściej osoby zajmujące stanowiska na niższym poziomie w organizacji: – Niedobór specjalistów na polskim rynku zmusza firmy do szukania i rozwijania talentów wewnątrz organizacji, na każdym jej szczeblu – dodaje.

... dla każdego...

Rzadsze, ale zdobywające coraz większą popularność podejście firm do tematu zarządzania talentami pracowników to: „każdy ma jakiś talent, trzeba go tylko odkryć”. Według tej koncepcji wszyscy jesteśmy utalentowani, tylko każdy inaczej. Dlatego pomoc w odkrywaniu, rozwijaniu i wykorzystywaniu talentów powinna stać się jednym z podstawowych zadań dla trenerów i managerów. Pomocne w tym będą specjalne narzędzia do badania potencjału i predyspozycji. Zaliczyć do nich można np. międzynarodowe badanie Extended DISC, które pozwala w prosty i szybki sposób przeanalizować posiadane predyspozycje. To narzędzie jest dostępne np. w ramach ogólnopolskiego programu edukacyjnego Talent Club (www.talentclub.pl), zainicjowanego przez firmę Diners Club Polska. – Analizy pokazują, w jaki sposób dana osoba się komunikuje, co ją motywuje, czego się obawia, jakie zadania są dla niej proste, a jakim powinna poświęcić więcej czasu i energii – mówi Romeo Grzębowski z Talent Club.

Podejście oparte na analizie potencjału większości pracowników stosuje m.in. koncern motoryzacyjny Toyota Motor Manufacturing. System zarządzania talentami pracowników Toyoty szczegółowo opisał Jeffrey K. Liker oraz David P. Meier,



Paweł Dąbrowski,

trener i dyrektor ds. marketingu
w Szkole Stylu

Umiejętne identyfikowanie oraz rozwijanie talentów, zdolności i umiejętności pracowników może przynieść ogromne korzyści dla przedsiębiorstwa. To po prostu inwestycja w kapitał ludzki, który – jak powszechnie wiadomo – jest najważniejszym zasobem w każdej organizacji. Osiągane profity to przede wszystkim wysoka wydajność i przydatność pracowników, którzy lepiej wykorzystują swoje zdolności, a tym samym skuteczniej realizują zadania służbowe. Poza tym zwiększa się również ich motywacja, ponieważ czują, że są potrzebni, a ich praca jest ważna dla rozwoju przedsiębiorstwa.



firma

znawcy filozofii tej firmy, w książce „Toyota Talent” (w Polsce ukazała się nakładem wydawnictwa MT Biznes). Autorzy na konkretnych przykładach tłumaczą, w jaki sposób można rozwijać utalentowanych ludzi i osiągać dzięki temu świetne rezultaty. Podkreślają też, jak ważne jest tworzenie w każdej firmie kultury sprzyjającej nauce i nauczaniu.

... i dla studentów

Czasem firmy identyfikują i rozwijają talenty już u studentów, w ten sposób zachęcając ich do pracy właśnie w tej, a nie innej korporacji. Należą do nich m.in. Ernst & Young czy Shell. Pierwsza wdraża wiele programów mających na celu rozwój talentów swoich pracowników. Jednym z nich jest ścieżka studiów „finanse i zarządzanie w biznesie” stworzona we współpracy ze Szkołą Główną Handlową oraz międzynarodową organizacją ACCA. Pozwala on studentom SGH na zdobycie kwalifikacji ACCA już w trakcie studiów. Studenci mają możliwość udziału w programie praktyk w Ernst & Young, a po zdobyciu dyplomu dołączają do firmy, kontynuując ścieżkę zawodową w innych programach, np. w Uniwersytecie Podatkowym Ernst & Young. – Budowanie wiodącej praktyki doradczej oznacza przede wszystkim ciągłe odkrywanie i rozwijanie indywidualnych talentów naszych konsultantów. Cel ten realizuje m.in. Uniwersytet Podatkowy Ernst & Young, który zapewnia wszystkim naszym nowym pracownikom zdobycie wszechstronnego i różnorodnego doświadczenia, aby na dalszym etapie swojej kariery mogli w sposób dojrzały i świadomy wybrać te obszary, które najbardziej im odpowiadają – mówi Jacek Kędzior, partner zarządzający Zespołem Doradztwa Podatkowego Ernst & Young.

Z kolei koncern energetyczny Shell we wspólnym projekcie



Jacek Kędzior

z Uniwersytetem Ekonomicznym w Krakowie zainicjował projekt „Shell Academy”, mający na celu przygotowanie jeszcze uczących się studentów (szczególnie piątego roku) do podjęcia pracy w firmie Shell. Projekt przewiduje wybranie spośród zainteresowanych grupy studentów, którym następnie są proponowane zajęcia obejmujące różnorodne zagadnienia finansowo-księgowe, a także zapoznanie się ze specyfiką pracy i wartościami oraz

kulturą organizacyjną korporacji. Uczestnik szkoleń otrzymuje oferty pracy w krakowskim centrum Shell, które obok istniejących w Glasgow, Gwatemali, Kuala Lumpur, Manili i Chennai jest szóstym centrum Shell na świecie.

Same korzyści

Specjaliści twierdzą, że zarządzanie talentami rozpoczyna się już na etapie rekrutacji i selekcji. Badania pokazują bowiem, że właściwy wybór pracownika oznacza pozyskanie osoby posiadającej nie tylko właściwe umiejętności, ale także potencjał, który pozwoli na rozwijanie jej talentów przez przyszłego pracodawcę. Inwestowanie w rozwój talentów kadry ma także na celu zatrzymanie pracowników na bardzo konkurencyjnym rynku. – Jeśli działania związane z rozwijaniem talentów pracowników są prowadzone na dużą skalę, dają spore korzyści, najczęściej związane z obniżeniem rotacji czy poprawą satysfakcji klientów, którzy są obsługiwani przez bardziej zmotywowanych pracowników – podkreśla Romeo Grzębowski. Jego zdaniem dobrze wdrożony proces zarządzania talentami i odkrywania potencjału pracowników pozwala na ujawnienie ich mocnych stron, lepsze pokierowanie karierą, wybieranie ról i zadań zgodnych z ich naturalnymi predyspozycjami, a w rezultacie osiągnięcie szybszego sukcesu, kosztującego mniej wysiłku. – Działa tu konfucjańska zasada: „znajdź pracę, którą pokochasz, a już nigdy w życiu nie będziesz musiał pracować” – przekonuje Grzębowski.



Romeo Grzębowski