

Koniec programów talentowych?

Prawie 10 lat temu, podczas I edycji badania poświęconego zarządzaniu talentami¹, przeprowadzonego przez House of Skills w 2006 r., 91 proc. respondentów wskazała, że proces zarządzania talentami zyska na znaczeniu w perspektywie następnych trzech lat. Dzisiejszy rynek pokazuje, że predykcje te znalazły odzwierciedlenie w rzeczywistości, bowiem większość dużych organizacji ma już za sobą pewne doświadczenia w tym obszarze. Wyniki tegorocznej edycji badania „Praktyki w zarządzaniu talentami w Polsce”² świadczą o tym, że czas tradycyjnych programów talentowych się kończy.

Ewa Kubica

¹ K. Głowacka-Stewart, *Zarządzanie talentami: Wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań. Raport badawczy*, raport z badania zrealizowanego w 2006 r. przez House of Skills oraz the Conference Board, https://www.conference-board.org/pdf_free/report_zarządzanieTalentami.pdf, dostęp: 26 listopada 2015 r.

² Badanie *Praktyki w zarządzaniu talentami w Polsce* zrealizowane przez House of Skills w 2015 r. Badanie składało się z części ilościowej (ankieta on-line) oraz części jakościowej (indywidualnych wywiadów pogłębionych). W badaniu wzięło udział kilkadziesiąt dużych firm (zatrudniających powyżej 250 pracowników) działających na polskim rynku.

WW trakcie minioniej dekady programy talentowe znacząco ewoluowały. Zmieniły się przede wszystkim filozofia oraz podejście do tych programów. Dawniej dominowało myślenie o talencie jako o stałej cesze, którą pracownik posiada bądź nie. Dziś talent definiowany jest na potrzeby konkretnej sytuacji i wyzwań biznesowych organizacji. To właśnie potrzeba biznesu jest przyczynkiem do powstania programu. Współczesnych organizacji nie stać na wdrażanie programów dla samej idei rozwoju. Dziś liczą się konkretne efekty oraz korzyści, jakie program przyniesie biznesowi.

Biznes przede wszystkim!

To specyficzne wyzwania organizacji (krótko- i długoterminowe) wyznaczają kierunek i kształt programów. Dawniej programy talentowe były „ekskluzywnymi działaniami” dla wybranych, najlepszych pracowników. Obecnie są to różne programy, dla różnych grup pracowników, z różnymi potencjałami i zdolnościami, zapewniające odpowiedź na kluczowe potrzeby biznesowe. Na zarządzanie talentami możemy więc dziś spojrzeć bardziej jako na proces niż zamknięty program, z wyraźnym początkiem i zakończeniem.

Jak wskazują wyniki tegorocznego badania, głównymi celami programów pozostają nadal:

- rozwój kluczowych dla organizacji kompetencji,
- zapewnienie podaży przyszłych menedżerów.

Kluczowe kompetencje obejmują dziś nie tylko przywództwo i zarządzanie, ale coraz częściej również kompetencje specjalistyczne, eksperckie czy innowacyjne.

Główną osią merytoryczną programów talentowych jest zarządzanie przede wszystkim ludźmi i zespołami, ale również zarządzanie strategiczne, zarządzanie zmianą czy projektami. Programy obejmują rozwój zarówno trenerów wewnętrznych, choć wciąż pozostających w mniejszości, jak i umiejętności specjalistycznych bądź innowacyjności. Nasze

doświadczenia oraz obserwacje rynku pokazują, że jest to rosnący trend na przyszłość.

Jak znaleźć talent?

Talent definiowany jest każdorazowo na użytek konkretnych programów zarządzania talentami i potrzeb biznesowych. Innych osób będziemy poszukiwać do programu rozwijającego przyszłych sukcesorów, a innych do programu mającego na celu wprowadzenie nowej jakości pracy w organizacji czy też rozwijających innowacyjność.

Kryteria/wskaźniki talentu są weryfikowane w trakcie kilkietapowego i wielonarzędziowego procesu selekcji. Każdy z uczestników badania wskazał na co najmniej trzy metody wykorzystywane w procesie naboru do programu. Najpopularniejsze i obecne niemal ►

REKLAMA



Wolters Kluwer

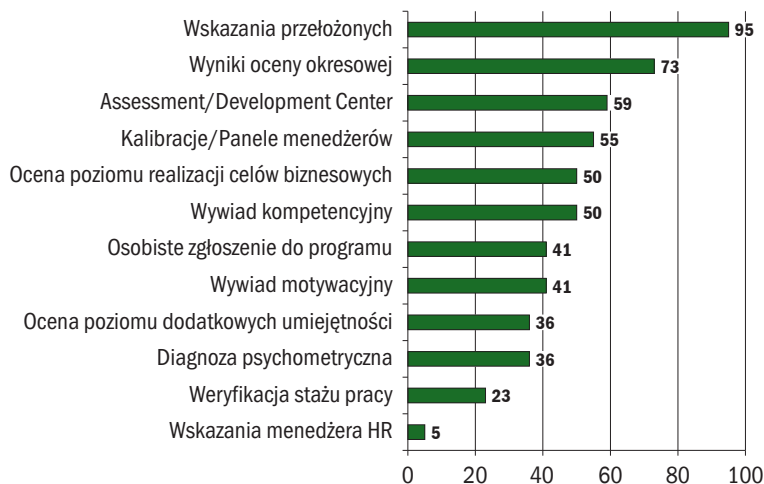
Drodzy Czytelnicy,

W Nowym Roku chcemy życzyć Państwu samych sukcesów zawodowych, a także zadowolenia i satysfakcji z podjętych wyzwań.

Niech Państwa działy HR rozwijają się z każdym dniem, przynosząc wiele udanych rekrutacji i pomysłów na skuteczne motywowanie pracowników.



► Metody wykorzystywane w procesie selekcji i naboru do programu (w proc.)



■ Źródło | badanie *Praktyki w zarządzaniu talentami w Polsce* zrealizowane przez House of Skills w 2015 r.

u wszystkich respondentów są nominacje przełożonych oraz wyniki biznesowe – ocena okresowa i/lub poziom realizacji celów (patrz wykres: „Metody wykorzystywane w procesie selekcji i naboru do programu”).

Analizując wyniki, możemy zauważyć, że oprócz powszechności wskazań menedżerów panuje również relatywnie duże zaufanie do zewnętrznych narzędzi diagnozy typu Assessment/Development Center czy różnego rodzaju testów psychometrycznych.

Pomimo dużych nakładów na precyzyjną diagnozę potencjałów, identyfikacja talentów i wybór właściwych osób stanowi jedno z kluczowych wyzwań w ramach programów

► Główne wyzwania w ramach zarządzania talentami

- 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 uczestników w programie z ich codziennymi obowiązkami.
- Zagospodarowanie talentów po zakończeniu programu.
- Zarządzenie (de)motywacją osób, które nie zakwalifikowały się do programu.

zarządzania talentami (patrz ramka: „Główne wyzwania w ramach zarządzania talentami”). Respondenci wskazali, że trudnością może być nie tylko trafna diagnoza predyspozycji i potencjału, ale również dotarcie do osób z najwyższym potencjałem. Bywa bowiem, że osoby te nie są zainteresowane udziałem w programie i/lub menedżerowie nie wskazują takich osób w procesach nominacji.

Badanie pokazało również, że organizacje kładą relatywnie mniejszy nacisk na diagnozowanie motywacji i aspiracji potencjalnych uczestników programu. Tylko ok. 40 proc. organizacji, które wzięły udział w badaniu, przeprowadza wywiad motywacyjny, by zweryfikować motywację i aspiracje kandydatów.

Co z tą motywacją?

Tymczasem, jak pokazują wyniki badania, motywacja to jedno z kluczowych wyzwań w ramach programów talentowych lub, z drugiej strony patrząc, kluczowy czynnik sukcesu programu (patrz ramka: „Potencjalne wyzwania w zarządzaniu motywacją”).

W 2006 r., w pierwszej edycji badania, uczestnicy wskazywali, że polscy menedżerowie nie są przygotowani do zarządzania i opiekowania się talentami. Zarówno jako przełożeni, mentorzy, jak i eksperci w programie. Dużym wyzwaniem było zaangażowanie ich w działania w ramach programu. Obecnie obserwujemy znaczącą poprawę w zakresie nastawienia, jak i umiejętności menedżerów. Wciąż jednak jest to obszar, który wymaga stałej pracy oraz rozwoju świadomości i kompetencji kadry zarządzającej, nawet w wysoko rozwiniętych organizacjach.

Duży odsetek organizacji zapomina zarówno o weryfikacji motywacji (choć jest ona kluczowym zagadnieniem) na samym początku programu, jak i jej monitorowaniu w trakcie jego trwania. Nie docenia i nie wynagradza, również finansowo, uczestników i menedżerów za zaangażowanie w program.

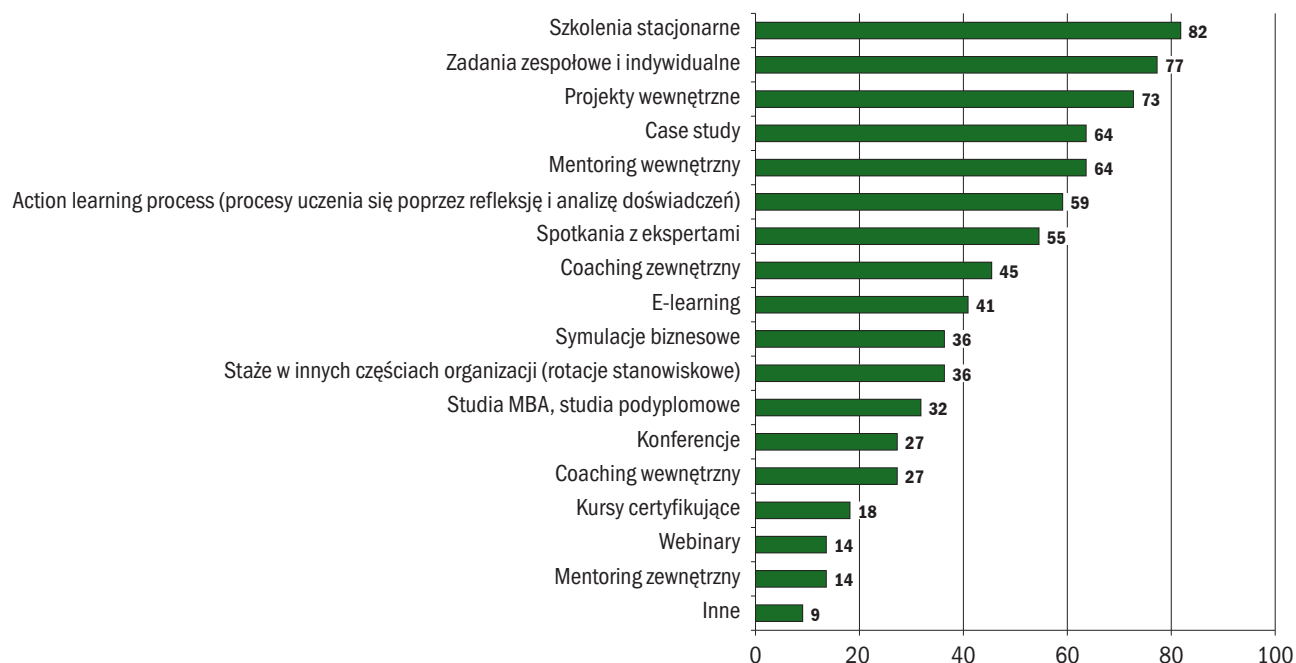
Rozwój poprzez działanie

Na przestrzeni lat uległy również zmianie konstrukcje programów talentowych. Kiedyś główną oś programów stanowiły szkolenia

stacjonarne. Aktualnie programy opierają się przede wszystkim na działaniu i rozwoju poprzez doświadczenie. Coraz częściej w ramach programów znajdziemy więc realizację projektów wewnętrznych, zadania indywidualne lub grupowe, case study czy mentoring. Działaniom tym często towarzyszy refleksja w postaci sesji typu Action Learning Process. Służy ona nie tylko analizie własnych działań, refleksji i wyciąganiu wniosków, ale również wymianie doświadczeń między uczestnikami. Coraz więcej organizacji, bowiem aż 86 proc. uczestników badania, projektuje indywidualne ścieżki rozwoju dla uczestników programów.

Szkolenia nadal pozostają obecne praktycznie w każdym programie, który był przedmiotem naszego badania, ale nie pełnią już dominującej roli – mają wspierać działania praktyczne, dostarczać wiedzę i niezbędne narzędzia potrzebne do realizacji np. projektów wewnętrznych. Ciekawym jest również, że mentoring wewnętrzny zyskuje na znaczeniu, wypierając coaching wewnętrzny (patrz wykres: „Działania i metody rozwojowe wykorzystywane w ramach realizacji programu zarządzania talentami”).

► Działania i metody rozwojowe wykorzystywane w ramach realizacji programu zarządzania talentami (w proc.)



■ Źródło | badanie *Praktyki w zarządzaniu talentami w Polsce* zrealizowane przez House of Skills w 2015 r.

► Potencjalne wyzwania w zarządzaniu motywacją

- Utrzymanie stałego poziomu motywacji uczestników programu.
- Zaangażowanie przełożonych we wspieranie rozwoju swoich pracowników.
- Zmotywowanie do udziału w aktywnościach menedżerów wyższej kadry czy specjalistów, którzy często pełnią w programie rolę ekspertów, mentorów lub coachów.
- Zarządzanie motywacją osób, które nie dostały się do programu.
- Zarządzanie motywacją uczestników po zakończeniu programu (tzw. zagospodarowanie talentów).

Liczy się efektywność

Zarządzanie talentami w organizacjach jest coraz bliżej biznesu i jego potrzeb. Koncepcje programów powstają we współpracy z biznesem – menedżerami lub zarządem. Biznes, jako sponsor i właściciel programów, oczekuje konkretnych, szybkich rezultatów. Stąd też obserwujemy m.in. wyraźny wzrost praktyk w zakresie pomiaru efektów programów talentowych – 91 proc. respondentów badania mierzy efektywność programów talentowych, wykorzystując przy tym różnorodne miary czy wskaźniki (KPI). ►

► 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 wzorami do naśladowania).
- PR wewnętrzny w organizacji – promowanie rozwoju i awansów wewnętrznych („stawiamy na naszych ludzi”).
- Uczenie się i rozwój organizacji/działu HR.

► Czynniki sukcesu programu talentowego

- 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 w organizacji.
- Stały monitoring ze strony działu HR.

Większość badanych (85 proc.) chce kontynuować działania i realizować kolejne edycje różnorodnych programów w ciągu najbliższego roku lub dwóch lat. Co może świadczyć o efektywności procesów talentowych i o korzyściach, jakie przynoszą organizacjom, można zobaczyć w ramce: „Procesy zarządzania talentami – korzyści dla organizacji”. Warunkiem sukcesu jest przemyślana i dobrze

zaprojektowana koncepcja programu, odpowiadająca na potrzeby biznesowe organizacji.

Przyszłość programów talentowych

Wydaje się, że klasyczne programy talentowe się kończą. Obecnie oraz w przyszłości będą to programy bardziej sytuacyjne, celowane i powstałe w odpowiedzi na konkretne potrzeby biznesu. Oprócz rozwoju umiejętności zarządczych, przywódczych czy specjalistycznych, programy będą coraz mocniej koncentrować się na rozwoju umiejętności potrzebnych do funkcjonowania w zmiennym, niejednoznacznym i coraz bardziej wymagającym środowisku, w jakim obecnie działają organizacje na rynku. I choć w badaniu wyodrębniono kilka kluczowych czynników sukcesu (patrz ramka: „Czynniki sukcesu programu talentowego”), to nie ma jednego przepisu na jego osiągnięcie. To, co sprawdzi się w jednej organizacji, nie musi pasować do innej. Kluczem jest dopasowanie programu do potrzeb biznesowych i kultury organizacji oraz do zmieniających się warunków i oczekiwań pracowników.

Współcześnie pracownicy są bowiem bardziej świadomi własnego rozwoju oraz mają wysokie, różnorodne oczekiwania. Szybciej nudzą się w pracy, potrzebują ciągłych wyzwań i atrakcyjnych form rozwoju. Gdy ich brakuje, obserwuje się często tzw. syndrom przerdzenia zawodowego, który, podobnie jak wypalenie zawodowe, w dużym uproszczeniu, wpływa negatywnie na zaangażowanie i efektywność zawodową pracowników. W organizacjach zauważamy również coraz większy odsetek młodych pracowników, dla których rozwój jest jednym z kluczowych warunków dobrego miejsca pracy. Wydaje się więc, że programy talentowe, choć w innej formie, z inną filozofią i być może pod inną nazwą, nie znikną w najbliższym czasie z organizacji. ■



Ewa Kubica

jest konsultantką House of Skills, gdzie zajmuje się szeroko pojętym obszarem diagnozy i rozwoju potencjału pracowników, zespołów i organizacji, a także procesami zarządzania talentami.