

Sukces
to dopiero
początek

W POSZUKIWANIU KLUCZOWEGO ZASOBU – ZARZĄDZANIE TALENTAMI
W POLSKICH FIRMACH. RAPORT.

WYŁĄCZNY PARTNER



PROFES⁷, ul. Koreańska 13, 52-121 Wrocław
tel. +48 71 341 29 51, fax +48 71 335 22 79
www.profes.com.pl | biuro@profes.com.pl

PODSUMOWANIE

Na przełomie grudnia i stycznia 2013 roku przeprowadziliśmy badanie wśród średnich i dużych polskich firm, którego celem było uzyskanie informacji:

- jak wiele spośród zapytanych widzi potrzebę Zarządzania Talentami;
- jak wiele firm nimi zarządza;
- jakie w tym obszarze są możliwości i ograniczenia?

Grupą docelową badania były osoby pracujące w działach HR i dyrektorzy firm.

Badanie potwierdziło, że zdecydowana większość firm deklaruje, że zarządza talentami – 78% badanych.

Firmy widzą dużą korzyść z Zarządzania Talentami i prawie na równi wskazują takie zalety jak:

- większe zaangażowanie i motywacja pracowników;
- wyższej efektywności organizacji;
- budowanie przewagi konkurencyjnej, na którą składa się wymiana dobrych praktyk w strukturach organizacji.

Znakomita większość firm identyfikuje swoje talenty poprzez dostępne im wewnętrzne systemy i narzędzia takie jak:

- **opinia przełożonych (25%);**
- wyniki oceny okresowej (19%);
- obserwacja podczas pracy - zaangażowanie pracowników w projekty (17%).

Jak widać największą rolę w identyfikowaniu talentów ma opinia przełożonego. Najmniejszą rolę odgrywa deklaracja samego pracownika. Tylko 6% badanych firm wskazało ankietę jako sposób identyfikacji talentów.

Firmy najczęściej rozwijają swoje talenty poprzez specjalne programy rozwojowe (31% badanych) i angażowanie pracowników w projekty wewnętrzne (30% badanych).

Co ciekawe tylko 10% badanych wskazało na praktyki wewnętrzne w innych działach firmy jako sposób rozwijania talentów.

Poprzez badanie zidentyfikowaliśmy bariery, które często towarzyszą pracy z talentami. **Nie zawsze firmy potrafią wykorzystać zidentyfikowany potencjał.** W konsekwencji powstaje duże ryzyko utraty tych talentów. Wydaje się, że firmy nie zawsze potrafią stworzyć odpowiednie możliwości rozwoju dla zidentyfikowanych talentów np. zmodyfikować czy zmienić zakres zadań.

W opinii badanych największymi przeszkodami w identyfikowaniu i rozwoju talentów jest opracowanie sposobu na zatrzymanie rozwijanych w organizacji talentów i wykorzystanie ich potencjału dla organizacji. Może to wskazywać, że wyzwaniem dla firm jest wdrożenie takich systemów zarządzania talentami, który wspierałby bezpośrednio cele biznesowe organizacji.

W końcowej części raportu przedstawiamy Państwu dobre praktyki, dobre rady w Zarządzaniu Talentami, którymi podzielili się uczestnicy badania.

Dziękujemy za Państwa otwartość i zaangażowanie. Zespół PROFES®

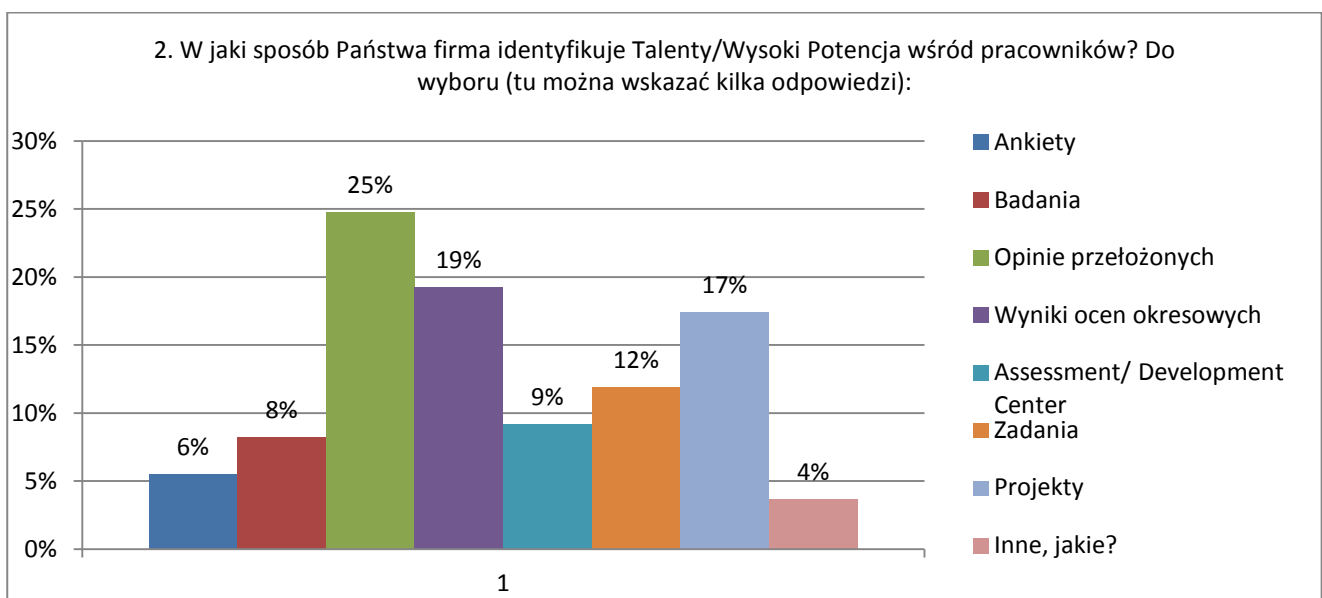
KIM JEST TALENT? JAK GO ZNALEŹĆ? WEDŁUG ODPOWIEDZI RESPONDENTÓW.

- Talent/Wysoki Potencjał wśród pracowników - polega na zdolności do realizacji zadań z wynikami wielokrotnie przewyższającymi ustalone standardy (kto)
- Rekomendacja Managera (jak)
- Obserwacja inicjatyw pracowników i wyników ich pracy (jak)
- Przyszłościowo DC i konkurs (jak)
- Brak sformalizowanej definicji;
- Popularnie pracownik zdolny do podejmowania/prowadzenia nowych zadań/projektów (kto)
- Brak takich określeń.
- Każdy ma talent - nie każdy o tym wie :) Mamy swoje profile kompetencyjne w zależności od kierunku rozwoju talentu. W olbrzymim skrócie (wysoka otwartość na naukę i zmiany, nastawienie na współpracę, prezentujący wspólność z Wartościami Firmy, posiadający cechy naturalnego lidera (jeśli rozwój ma nastąpić w kierunku kierowniczym), wysoka jakość pracy na obecnym stanowisku) (kto, jak)
- Mamy dedykowany program indywidualnego rozwoju pracownika - Talented People (kto)
- Na podstawie matrycy kompetencji oraz projektu oceny rozwoju i sukcesji (jak)
- Na podstawie wyników ocen okresowych, na podstawie uzyskiwanych wyników/realizacji planów, na podstawie obserwacji przez przełożonego (jak)
- Oceny roczne oraz matryca kompetencji (jak)
- Osoba charakteryzuje się przede wszystkim ogromnym zaangażowaniem, samo-motywacją i odpowiednią postawą do pracy. Wyróżnia się spośród Pracowników kompetencjami interpersonalnymi oraz wyjątkowymi umiejętnościami w zakresie swoich działań. (kto)
- Osoba osiągająca ponad przeciętne wyniki, o wysokim potencjale (zdolność uczenia się, kompetencje przywódcze), mobilna i znająca język angielski (kto)
- Osoba posiadająca ponadprzeciętne wyniki i potencjał rozwojowy (kto)
- Osoba z wysokim potencjałem kierowniczym (kto)
- Osoba zdolna do awansu o 2 poziomy w strukturze w ciągu 3 lat. Osoba przygotowywana do objęcia funkcji zarządczych, które pojawią się zgodnie ze strategią rozwoju firmy w ciągu 2 lat. (kto)
- Osoba zdolna do objęcia stanowisk strategicznych, kierowniczych i wysoce specjalistycznych min. o 1 level powyżej zajmowanego obecnie stanowiska (kto)
- Osoba, ucząca się szybko, której kompetencje pozwalają na szybki rozwój w różnych obszarach firmy (kto)
- Poprzez szkolenia podnoszące kwalifikacje (jak)
- Przeprowadzana jest dwuetapowa selekcja (jak):
 - ✓ zgłoszenie przez przełożonego

- ✓ badanie typu "development center" polegające na badaniu kompetencji kandydata do programu Talent w formie testów (min. matematyczne, językowe, ekonomiczne, zarządcze) oraz udziału w grach symulacyjnych. Badanie "development" zakończone jest rozmową kwalifikacyjną weryfikującą gotowość pracownika do dalszego rozwoju.
- Staramy się poznać najlepsze strony (silne strony) wśród zatrudnionych już pracowników oraz także wśród nowo przyjmowanych pracowników. (jak)
- Dobrą metodą stosowaną w firmie w celu poznania silnych stron pracowników jest "przerzucanie" ich z działu do działu, w ten sposób bardzo szybko jesteśmy w stanie poznać talenty naszych pracowników (jak)
Następnie rozmowa z pracownikiem na temat, gdzie w jakim dziale czuje się najlepiej, gdzie będzie mógł się spełnić i wykorzystać swoje umiejętności.
- Subiektywnie przez kadrę kierowniczą (jak)
- Talent - osoba, która posiada kompetencje lub przejawia potencjał do zarządzania ludźmi. W drugim rozumieniu to ekspert, który specjalizuje się w danej dziedzinie i ma w niej największą wiedzę i może być dla innych mentorem. (kto)
- Talent to osoba przedsiębiorcza, wykazująca inicjatywę i nastawiona na realizację celu i rozwiązanie problemu. Do tego ma bardzo wysokie wyniki sprzedażowe. (kto)
- Tytuł naukowy (kto)
- Umie w praktyce stosować zaawansowane techniki / metody analizy i rozwiązywania problemów oraz wdraża nowe / innowacyjne rozwiązania (kto)
- W ogólnym rozumieniu, realizuje swoje zadania powyżej oczekiwań i ma potencjał w kierunku zwiększania odpowiedzialności, obszaru działania (kto)
- Wysoki potencjał posiada kierownik lub pracownik, który spełnia określone kryteria, opracowane dla poszczególnych stanowisk. (kto)

W JAKI SPOSÓB PAŃSTWA FIRMA IDENTYFIKUJE TALENTY/WYSOKI POTENCJAŁ WŚRÓD PRACOWNIKÓW?

Ankiety	6%
Badania	8%
Opinie przełożonych	25%
Wyniki ocen okresowych	19%
Assessment/ Development Center	9%
Zadania	12%
Projekty	17%
Inne, jakie?	4%



INNE

matryca kompetencji

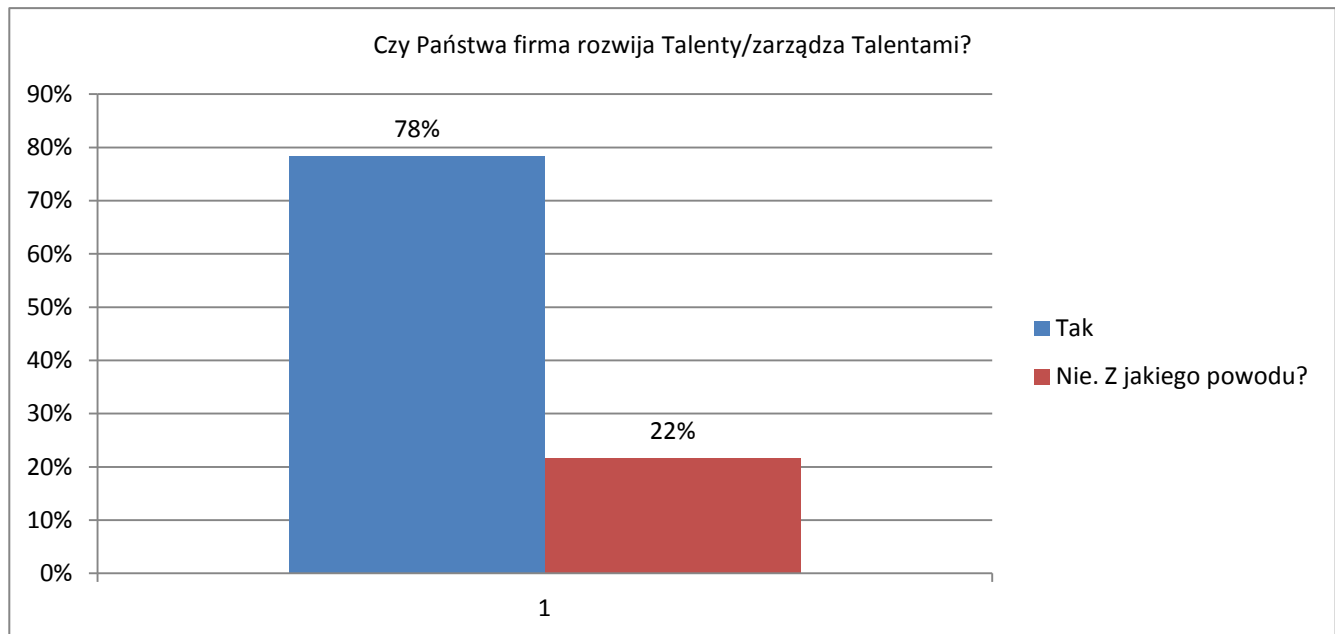
nie definiuje

rozmowa z przełożonym o chęci rozwoju

wynik sprzedażowy, poziom KPI

CZY PAŃSTWA FIRMA ROZWIJA TALENTY/ZARZĄDZA TALENTAMI?

Tak	78%
Nie.	22%



JEŻELI NIE, TO Z JAKIEGO POWODU?

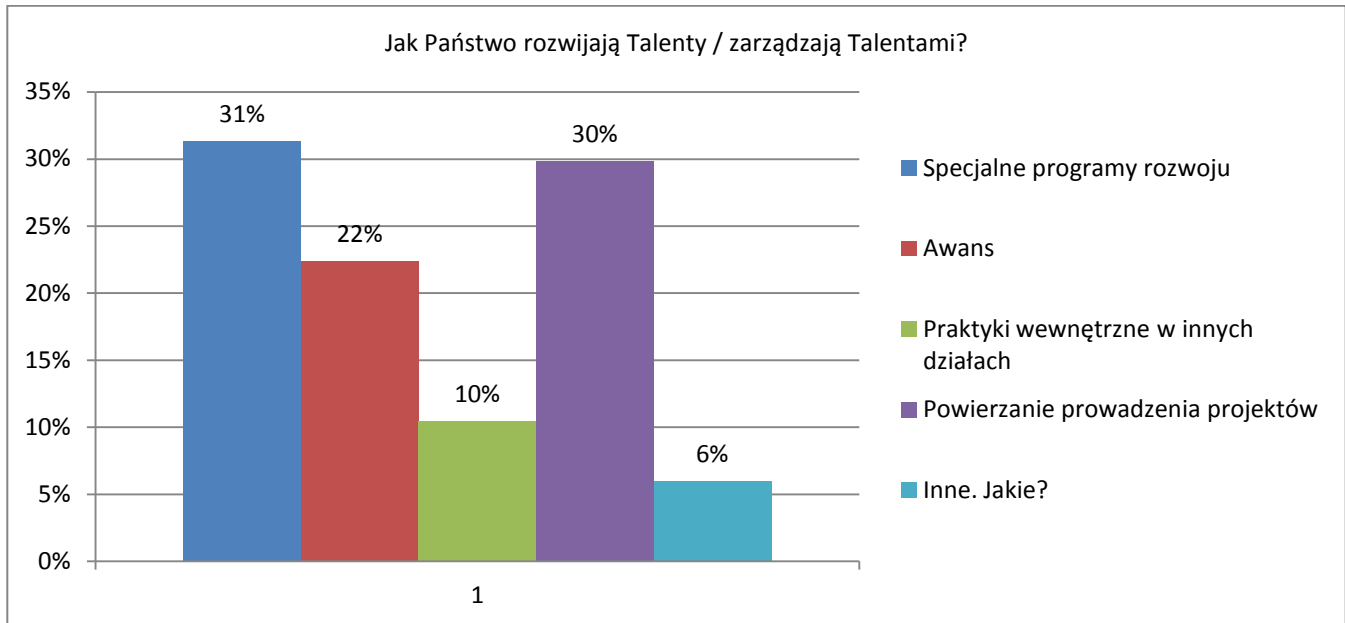
brak umiejętności menedżerskich kadry zarządzającej

planujemy wdrożyć nowy system po wdrożeniu kolejnych procesów HR. Start Talent Management wg harmonogramu styczeń 2015.

Proces zaplanowany i przygotowany do wdrożenia.

JAK PAŃSTWO ROZWIJAJĄ TALENTY / ZARZĄDZAJĄ TALENTAMI?

Specjalne programy rozwoju	31%
Awans	22%
Praktyki wewnętrzne w innych działach	10%
Powierzenie prowadzenia projektów	30%
Inne. Jakie?	6%



INNE

dedykowany cykl szkoleń i warsztatów

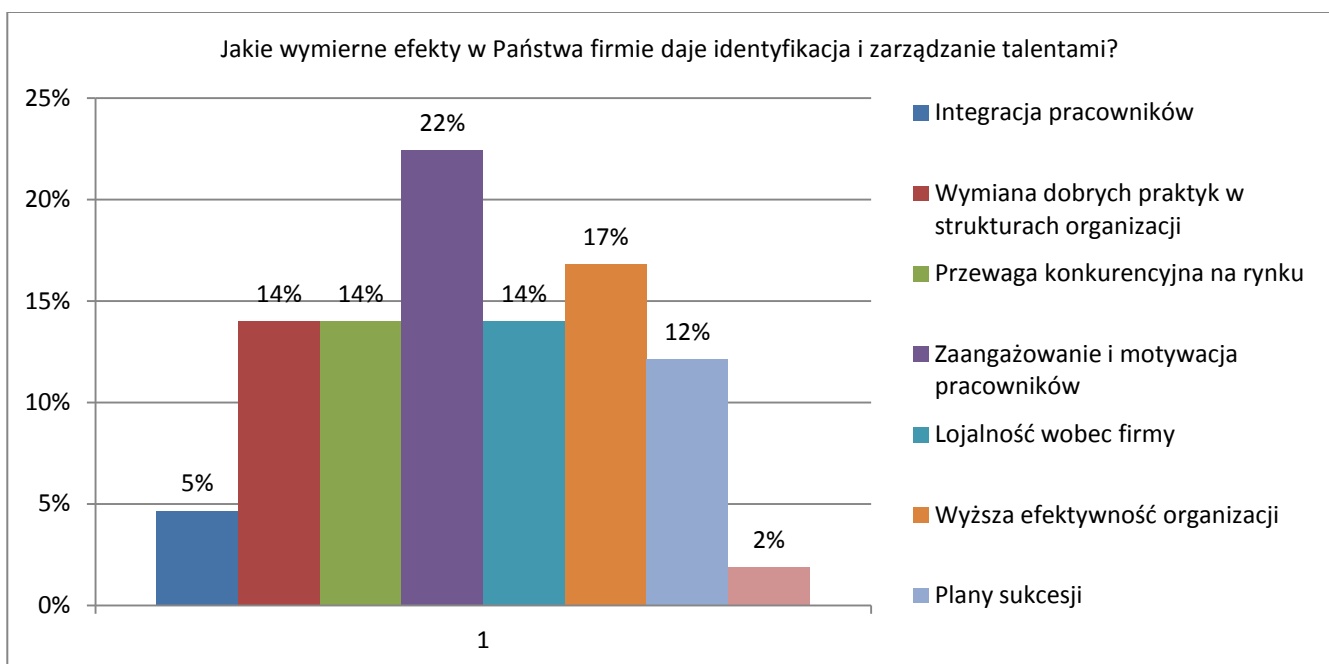
rekrutacja wewnętrzna na wszystkie stanowiska w pierwszej kolejności

udział w projektach, dodatkowe szkolenia, badania predyspozycji zawodowych (np. Gallup, Potentia)

własna inicjatywa - szkolenia

JAKIE WYMIERNE EFEKTY W PAŃSTWA FIRMIE DAJE IDENTYFIKACJA I ZARZĄDZANIE TALENTAMI?

Integracja pracowników	5%
Wymiana dobrych praktyk w strukturach organizacji	14%
Przewaga konkurencyjna na rynku	14%
Zaangażowanie i motywacja pracowników	22%
Lojalność wobec firmy	14%
Wyższa efektywność organizacji	17%
Plany sukcesji	12%
Inne. Jakie?	2%

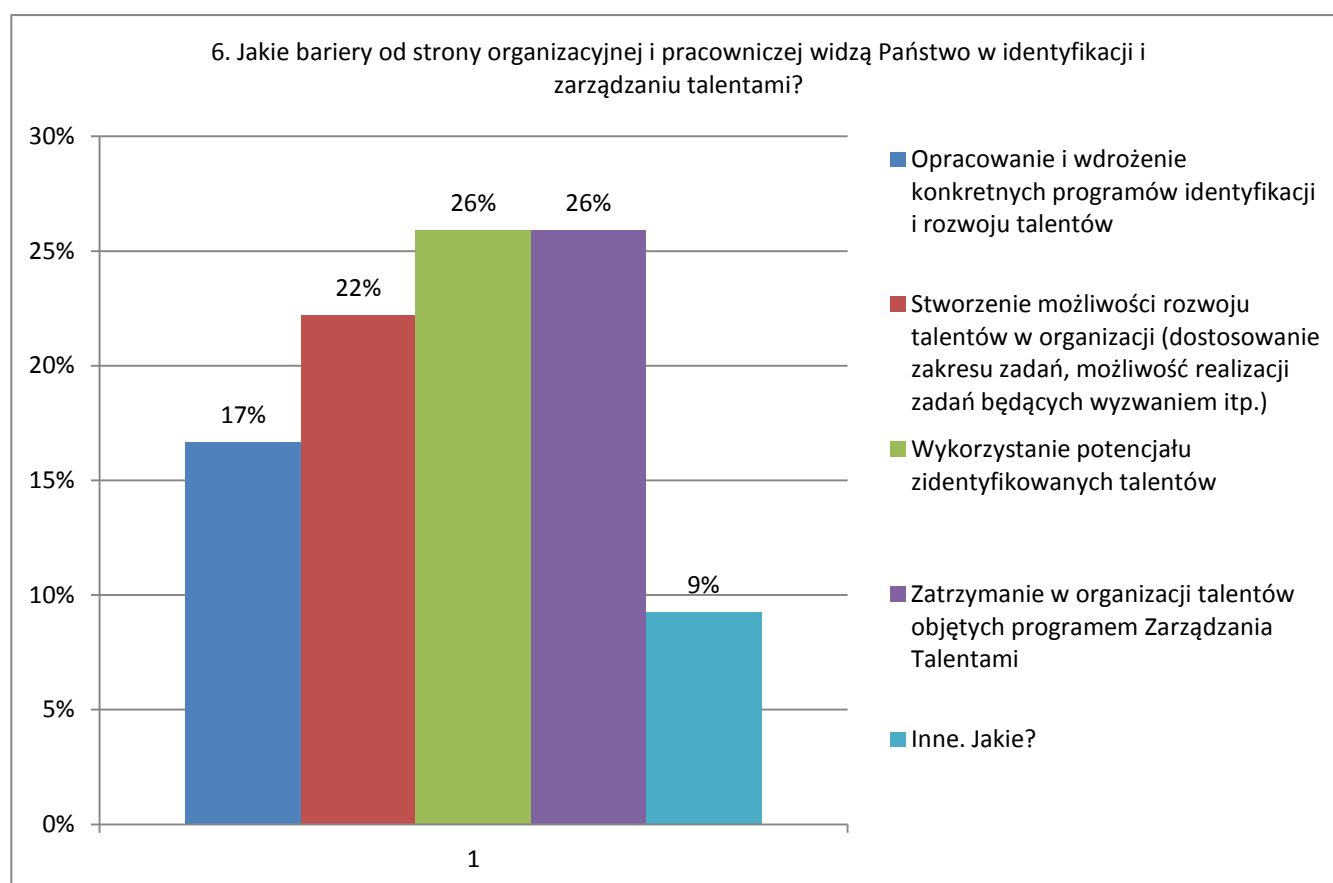


INNE

lojalność wobec nielicznych przełożonych, którzy doceniają talenty
nauka nowego zawodu, wychowanie ekspertów

JAKIE BARIERY OD STRONY ORGANIZACYJNEJ I PRACOWNICZEJ WIDZĄ PAŃSTWO W IDENTYFIKACJI I ZARZĄDZANIU TALENTAMI?

Opracowanie i wdrożenie konkretnych programów identyfikacji i rozwoju talentów	17%
Stworzenie możliwości rozwoju talentów w organizacji (dostosowanie zakresu zadań, możliwość realizacji zadań będących wyzwaniem itp.)	22%
Wykorzystanie potencjału zidentyfikowanych talentów	26%
Zatrzymanie w organizacji talentów objętych programem Zarządzania Talentami	26%
Inne. Jakież?	9%



INNE

brak zaangażowania bezpośrednich przełożonych - obawa o utratę "monopolu" poprzez wspieranie rozwoju innych
nie ma barier

rozbudzenie oczekiwań, które nie zawsze udaje się spełnić

zazdrość kolegów a co za tym idzie "kłody pod nogi", brak konsekwencji w realizacji programów,

zamknięcie kierownictwa - blokowanie awansu najlepszych pracowników by nie mieć problemów z zastępstwem

Dedykowanie części wymiaru pracy pracownika do zadań innych niż standardowo realizowane/wynikające z pełnionej funkcji; stworzenie bazy talentów dostępnych w organizacji

1. Rekrutacja wewnętrzna.
2. Otwarta rekrutacja.
3. Właściwa i efektywna komunikacja.
4. Wprowadzenie systemu ocen pracowniczych.

By program zakończył się sukcesem najważniejsze są: spójność projektów HR-owych takich jak Talenty i HiPo ze strategią rozwoju całej organizacji, mentoring najwyższego kierownictwa, konsekwencja i transparentność komunikacji(nie można nadmiernie rozbudowywać nadziei na awans czy zmianę jeśli nie można tego zrealizować).

Najlepiej stworzyć zespół partnerski.

Nigdy nie należy podejmować decyzji o przydatności pracownika w firmie, jeśli wcześniej nie potrafiliśmy sami ocenić go, w czym on jest dobry, gdzie czuje się dobrze, gdzie potrafimy wykorzystać jego talent.

Poznanie przedsiębiorstwa i zadań różnych obszarów, integracja organizacyjna .

Premie, elastyczny czas pracy, możliwość szkoleń.

Proces identyfikacja talentów odbywa się w ramach procesu CARE (Career Apraisal Review), gdzie zgodnie z reguła down to top identyfikowani są kandydaci do puli talentów, którzy finalnie się akceptowani przez Zarząd.

Talenty nie rozwijane, odchodzą z firmy. Warto więc działać szybko. Wyznaczane zadania muszą być na miarę oczekiwań pracownika.

Talenty to pracownicy, którzy potrzebują wyzwań i podnoszenia poprzeczki, z tego względu warto zaproponować dla nich system awansów wewnętrznych, niekoniecznie pionowych, ale także poziomych, co pozwoli na utrzymanie Talentów w firmie. U nas to działa!

Wyznaczanie Dyrektora pionu na mentora / coacha dla pracownika objętego indywidualnym programem rozwoju bardzo ułatwia zarządzanie procesem rozwoju talentu.

Zarządzanie Talentami musi być dopasowane do indywidualnych potrzeb i potencjału, tylko 10% można realizować poprzez szkolenia. W 80% to przełożony jako mentor bierze na siebie odpowiedzialność za rozwój pracownika, przygotowanie go do nowych zadań, motywowanie, zatrzymanie w organizacji.