



Ekonomia

Etyka

Marketing

Ład korporacyjny

Organizacja

Przywództwo

Społeczne zaangażowanie

Zarządzanie talentami:

Wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań

Zarządzanie personelem

Raport Badawczy E-0011-06-RR

Zarządzanie ryzykiem



**Źródło
Wiedzy
dla Biznesu
na Świecie**

Autor raportu



Katarzyna Głowacka-Stewart

jest niezależnym coachem. Specjalizuje się w coachingu osobistym dla pracowników korporacyjnych,

w obszarach przywództwa, umiejętności zarządzania, zmiany kariery zawodowej, balansu w życiu zawodowym i prywatnym oraz wewnętrznej integralności. Pracuje z klientami korporacyjnymi oraz prywatnymi w Polsce, Czechach, Wielkiej Brytanii, Niemczech, Francji i Holandii. Wcześniej przez kilkanaście lat związana była z międzynarodowymi korporacjami, światowymi liderami branży paliwowej i informatycznej. Jej doświadczenie w okresie ostatnich ośmiu korporacyjnych lat związane jest z rolą Dyrektora Personalnego oraz Członka Kadry Zarządzającej w firmie SAP Polska. Ukończyła psychologię na Uniwersytecie Warszawskim oraz 3-letnie studia w CoachUniversity w USA. Jest akredytowanym coachem International Coach Federation.

Konsultacja



Małgorzata Majcherczyk

Partner w House of Skills, jest psychologiem z kilkunastoletnim doświadczeniem w pracy w biznesie, zarówno po stronie

organizacji (m.in. była doradcą zarządu ds. restrukturyzacji), jak i po stronie firm doradczo-szkoleniowych. Specjalizuje się w projektowaniu i wdrażaniu systemów ocen i rozwoju pracowników. Interesują ją zarówno ludzie jak i systemy zarządzania ludźmi w różnych organizacjach.

Współpraca:

House of Skills: Zosia Wodnicka

The Conference Board:

Michał Zdziarski
Karolina Łudzińska
Katarzyna Winter

The Conference Board - wiedza i doświadczenie

THE CONFERENCE BOARD 

The Conference Board jest nienastawionym na zysk, nieangażującym się politycznie, międzynarodowym stowarzyszeniem firm. Założone w 1916 roku w Stanach Zjednoczonych, działa obecnie w 60 krajach, skupiając przedstawicieli blisko 1800 największych światowych firm. The Conference Board tworzy i upowszechnia wiedzę o najlepszych praktykach zarządzania, wspomagając przedsiębiorstwa w osiągnięciu coraz lepszych wyników, tym samym służy lokalnym społecznościom. Kreując platformę wymiany doświadczeń dla menedżerów najwyższego szczebla, stowarzyszenie prowadzi badania, organizuje konferencje, opracowuje prognozy ekonomiczne, analizuje trendy gospodarcze oraz publikuje informacje i raporty, między innymi z zakresu: ekonomii, marketingu, ładu korporacyjnego, społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw, strategii zarządzania, zarządzania personelem.

www.conference-board.org

House of Skills - Partner strategiczny The Conference Board w Polsce w 2006 roku

House of Skills

House of Skills to wiodąca na polskim rynku firma szkoleniowo-doradcza, którą wyróżnia unikatowa oferta, łącząca specjalizację i kompleksowość oraz zindywidualizowane doradztwo biznesowe. Pracujemy zgodnie z międzynarodowymi standardami, oferując licencjonowane i autorskie know-how. Struktura House of Skills dostosowana jest do różnorodnych potrzeb Klientów i obejmuje trzy główne obszary specjalizacji. House of Skills, korzystając z własnych wieloletnich doświadczeń, know-how swoich i międzynarodowych partnerów, pasji trenerów, wypracowała unikalną metodologię. Dzięki niej, pomaga swoim Klientom osiągać wieloletnie i stabilne sukcesy biznesowe.

www.weknowhow.pl

Wydawca: The Conference Board Europe
© 2006 Wszelkie prawa zastrzeżone

Biuro The Conference Board w Warszawie:
ul. Fałata 6/38, 02-534 Warszawa,
tel./fax (48 22) 6228549,
kasia.winter@conference-board.org

Redakcja: Karolina Łudzińska,
karolina.ludzińska@conference-board.org

Opracowanie graficzne oraz druk:
Studio DEK, Warszawa, dek@dek.com.pl

Dziękujemy firmie House of Skills za wsparcie, dzięki któremu było możliwe zrealizowanie projektu badawczego i opublikowanie niniejszego raportu. Jednocześnie pragniemy podziękować wszystkim uczestnikom badania za poświęcenie czasu i uwagi naszemu projektowi.

The Conference Board

Zarządzanie talentami

Spis treści

- 4 Zarządzanie talentami - główne wnioski
- 6 Talent Management - key findings
- 8 Definicja „Talentu”
- 8 Wyzwania
- 10 Trendy
- 15 Wnioski
- 16 Metodologia badania
- 17 Przykłady rozwiązań
- 21 Zintegrowane i integrujące zarządzanie talentami

Zarządzanie talentami

Główne wnioski

Celem badania „Zarządzanie talentami: wyzwania, trendy, przykłady rozwiązań” było lepsze zrozumienie obecnej sytuacji i dynamiki zjawiska zarządzania talentami z punktu widzenia menedżerów wiodących przedsiębiorstw w kraju.

Najważniejsze wnioski

- „Talent” to pracownik, który w sposób szczególnie wpływa na wzrost wartości firmy i wyróżnia się wyższym niż przeciętny w organizacji potencjałem do dalszego rozwoju, jak również do sprawowania wyższych funkcji menedżerskich.
- W perspektywie 3 lat proces zarządzania talentami zyska na znaczeniu.
- W Polsce trwa wojna o talenty w odniesieniu do wysoko specjalistycznych stanowisk.
- W związku z wyjazdami za granicę wykwalifikowanych pracowników fizycznych, powoli rozpoczyna się wojna o talenty na najniższych poziomach organizacji.
- Główne znaczenie przy pozyskiwaniu i utrzymywaniu w organizacji utalentowanych pracowników ma możliwość szkoleń, rozwoju, nowych wyzwań i ciekawych zadań, awansu a także dobra atmosfera pracy.
- Najlepiej sprawdzają się te procesy zarządzania talentami, które są w pełni jawne i przejrzyste dla organizacji, a wybór kandydatów dokonywany jest w oparciu o jasne kryteria: skale ocen i wytyczne, od czego te oceny zależą oraz narzędzia assessmentowe.
- Główne powody, dla których firmy wdrażają program rozwoju talentów, to: chęć przyciągania najlepszych kandydatów, zapobieganie utracie najlepszych pracowników, budowa nowej kadry zarządzającej, skoncentrowanie działań szkoleniowych i rozwojowych na najlepszych.
- Programy mają charakter cykliczny i kolejne procesy identyfikowania talentów odbywają się raz w roku.
- Program najczęściej ograniczony jest do kadry kierowniczej i przewidziany jest dla zaledwie 2-5 % pracowników firmy.
- Kwalifikacja i włączenie pracownika do programu odbywa się poprzez wskazanie przełożonego, ponadprzeciętny wynik oceny okresowej i wykazany poziom realizacji celów.
- Zdefiniowanie pracownika jako „Talent” oznacza: indywidualną ścieżkę rozwoju i kariery, dodatkowe szkolenia, warsztaty, coaching lub studia podyplomowe.
- Występuje zdecydowana przewaga pozytywnych efektów wprowadzenia procesu zarządzania talentami nad skutkami negatywnymi.
- Wskaźnik ROI procesu zarządzania talentami szacowany jest na podstawie oceny efektów biznesowych osiągniętych przez zespoły uczestniczące w programie, jak również na podstawie łatwości obsadzania kluczowych stanowisk.
- Niewiele firm posiada strategię budowania wizerunku pracodawcy atrakcyjnego dla szczególnie utalentowanych osób.
- Nieliczne organizacje opracowały formalne procedury planowania sukcesji.
- Polscy menedżerowie nadal nie są przygotowani do indywidualnego prowadzenia pracownika, regularnych spotkań, feedbacku, monitorowania progresu, jak również podejmowania roli mentora lub coacha.
- Większość firm odpowiedzialnością za powodzenie programu obarcza zarówno dział personalny, jak i kadre menedżerską.

Talent Management

Key findings

The aim of the survey „Talent Management: Challenges, Trends, Case Studies” has been to gain insights into current developments and dynamics in the field from the viewpoint of executives of the country’s top companies.

Key points

- The notion of talent means employees/management who perceptibly add to the company's net worth, and stand out in the organization in terms of personal growth potential and capacity to fill senior managerial positions.
- Talent management is expected to gain in importance within the next three years.
- A war for specialist talent has been underway in Poland.
- With skilled labour leaving the country for employment abroad, a talent war is beginning at lower organizational rungs, too.
- Training, development prospects, fresh challenges, promotion chances and workplace climate are key factors in attracting/retaining talent.
- The most effective talent management methods are those involving full transparency, with candidate selection based on crystal-clear criteria, scoring systems with explanatory guidelines, and assessment tools.
- The main reasons why companies launch talent development programmes include the intention to attract the best candidates, prevent the loss of the best managers and employees, build a new management team, and focus on talent training and development.
- Programmes are of a cyclical nature, with successive rounds of talent identification taking place once a year.
- Programmes are most frequently confined to management, covering just 2-5% of the total staff.
- Programme eligibility/admission is based on supervising officer recommendation, higher-than-average score and achievement level.
- For employees/management, being defined as talent means a customized development/career path, additional training, workshops, coaching and postgraduate studies.
- For the organization, the advantages of launching the talent management process far outweigh its weaknesses.
- Talent-management ROI is estimated based on the assessment of business results achieved by teams participating in the programme and ease with which key positions are filled.
- Few companies have a strategy to build the image of an employer with a strong pull for talent.
- Only a handful of companies have formal succession-planning processes.
- Polish managers remain ill-prepared for individual guidance of employees/management, regular meetings, progress monitoring, or assuming mentor/coach roles.
- At most companies, programme ownership resides within both the HR department and businesses.

Definicja „talentu”

W jednym ze swoich ostatnich raportów poświęconych zarządzaniu personelem pt. „Integrated and Integrative Talent Management”, The Conference Board zaproponowała następującą definicję: „Talent to każda osoba mogąca w sposób znaczący wpłynąć na obecne i przyszłe osiągnięcia swojej organizacji.” Ta definicja podkreśla zarówno aktualne wyniki i osiągnięcia takiego pracownika, jak również jego potencjał. Jest również definicją na tyle szeroką, że według niej talentem może być osoba na każdym szczeblu organizacji.

W bardzo podobny sposób „talent” definiowali uczestnicy naszych wywiadów. W zdecydowanej większości organizacji, które wdrożyły programy typu „talent management”, najczęściej podkreślano, że cechą takich osób jest ich szczególny, wyższy niż przeciętny w organizacji potencjał, zarówno potencjał dalszego rozwoju, jak i potencjał sprawowania wyższych funkcji menedżerskich. Respondenci zwracali również uwagę na inicjatywę i szczególne przyczynianie się tych osób do wzrostu wartości firmy.

„W Grupie ING za talent uważamy osobę, która osiąga bardzo dobre wyniki w ocenie rocznej, a jednocześnie ma potencjał, aby „rosnąć” o więcej niż jeden poziom w strukturze organizacji. Jeżeli talent ma pełnić rolę menedżerską, musi również odpowiadać korporacyjnemu profilowi lidera”.

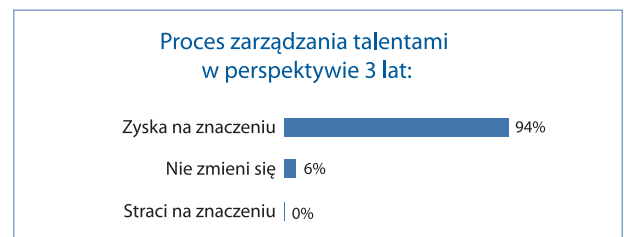
Małgorzata Milczarek,

Talent Management Director ING Polska

Wyzwania

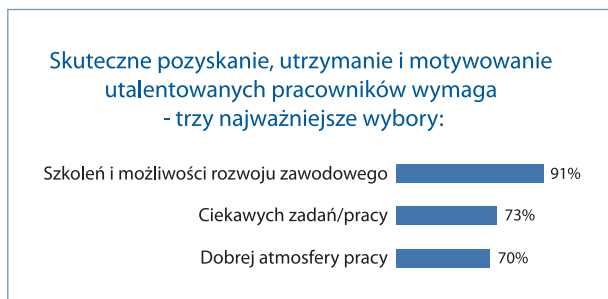
W ostatniej edycji badania The Conference Board „Doświadczenia prezesów - CEO Challenge 2006”, najczęściej wskazywanym przez prezesów wyzwaniem w kategorii „zasoby ludzkie” była „dostępność sprawnej kadry zarządzającej”. Aż 32% prezesów wskazało ją jako kluczowe wyzwanie.

Tę opinię zdają się potwierdzać dyrektorzy personalni badanych przez nas firm, spośród których aż 94% przewiduje zwiększenie skali tego zjawiska w kolejnych latach.



W obszarach niektórych stanowisk wojna o talenty już trwa. Komentując rynek pracy, dyrektorzy personalni firm biorących udział w badaniu są w większości zgodni co do tego, że grupą pracowników, których dzisiaj najtrudniej jest zarówno pozyskać, jak i utrzymać, są wysoko wykwalifikowani specjaliści. Jeśli posiadają unikalne kwalifikacje i są dobrzy w tym, co robią, szybko poznają swoją wartość na rynku, popnieważ są kuszeni ofertami pracy konkurencji. Szybko rosnące oczekiwania finansowe takich pracowników to, zdaniem respondentów, główny powód, dla którego stosunkowo łatwo ich stracić i jednocześnie stosunkowo łatwo pozyskać konkurencji. Ich zdaniem ponadto, firmy niejednokrotnie popełniają błąd w strategii utrzymywania tych pracowników w swoich organizacjach. Dobrzy specjaliści niechętnie bywają awansowani na stanowiska kierownicze. Czasami powodem jest brak takiej możliwości, ale również próba uniknięcia sytuacji, gdy traci się dobrego specjalistę, a przygotowanie na jego miejsce nowej osoby zajmie zbyt dużo czasu. Skutki takiego podejścia bywają jednak dla organizacji jeszcze kosztowniejsze. Kilku pracodawców zaczyna również odczuwać problemy z zatrudnieniem osób na najniższe szczeble organizacji, np. pracowników produkcji. Dotyczy to zwłaszcza regionów objętych wyższym bezrobociem, takich jak Mazury i Bieszczady, skąd wykwalifikowani robotnicy wyjeżdżają za granicę.

O ile jednak kwestie braku możliwości awansu oraz niewystarczająco atrakcyjne wynagrodzenie wskazywano w wypowiedziach rozmówców podczas wywiadów jako główne powody utraty najlepszych pracowników, o tyle w ankietach oba te powody nie zostały uznane za znaczące. Zgodnie z wynikami odesłanych ankiet główną rolę w skutecznym pozyskiwaniu, utrzymywaniu i motywowaniu utalentowanych pracowników, odgrywają możliwości szkoleń, rozwoju, nowych wyzwań i ciekawych zadań, a także dobra atmosfera pracy.



Według naszych rozmówców firma pragnąca przyciągnąć do siebie talenty musi przede wszystkim zapewnić swoim pracownikom szeroko rozumiany rozwój: długoterminowy, obejmujący również awans. Największe szanse na przyciągnięcie najlepszych osób mają firmy w fazie rozwoju i wzrostu, oferujące pracownikom najwięcej możliwości sprawdzenia się, własnego rozwoju i zdobycia doświadczenia w różnych obszarach działalności firmy, a jednocześnie oferujące perspektywę szybkiego awansu. Respondenci podkreślali również znaczenie atmosfery i kultury takiej organizacji. Przedstawiciele zagranicznych firm zwracali uwagę na dobrą markę firmy i jej wizerunek, kojarzony z wysokimi standardami i jasnymi zasadami działania. Istnieje więc zbieżność pomiędzy definicją talentu podawaną przez menedżerów i podkreślanym w niej potencjałem oraz charakterystyką firmy, która dla tego potencjału musi mieć odpowiednio ambitną ofertę. W tej ofercie musi być widoczna mobilność organizacji i perspektywa awansu. Większość menedżerów podkreślała również konieczność oferowania atrakcyjnego wynagrodzenia. Dla wielu firm wyzwaniem jest kwestia jawności procesu zarządzania talentami. Dyrektorzy personalni obawiają się reakcji pracowników na efekty procesu wyboru i upublicznienia

nazwisk wyselekcjonowanych pracowników i „przyklejania im etykietek”.

Z badania wynika jednak, że są to obawy jedynie tych firm, które swoich programów jeszcze nie wprowadziły lub utrzymują je w organizacjach jako poufne. W firmach, w których zdecydowano się na upublicznienie i transparentność procesu (wśród respondentów badania stanowią oni zdecydowaną większość) te obawy się nie potwierdziły. Jedynie w pierwszym roku wprowadzania programów w organizacjach zdarzały się przypadki rozczarowania, niezadowolenia pracowników i pretensji o niezakwalifikowanie ich do grupy talentów. Są to jednak przypadki pojedyncze i tylko jedna z firm straciła z tego powodu pracownika. Sprawdzone rozwiązanie w takich sytuacjach jest zawsze dobra komunikacja, czytelna informacja zwrotna, szczerza, dobrze przygotowana rozmowa przełożonego z pracownikiem, podczas której otwarcie omawiane są obszary wymagające rozwinięcia lub dopracowania oraz wyjaśniony jest zarówno przebieg procesu, jak i jego cykliczność, czyli szansa na zakwalifikowanie się do programu w kolejnych edycjach. Dużym ułatwieniem w przypadku takich rozmów są wypracowane w organizacjach jasne kryteria wyboru talentów, skale ocen i wytyczne. Pomaga również obiektywizm dokonywanych wyborów, uzyskiwany poprzez stosowanie testów i narzędzi assessmentowych. Na uwagę zasługuje podejście jednej z firm, w której część odpowiedzialności za odbiór procesu w organizacji biorą na siebie same talenty:

„Idea programu jest to, aby nasze talenty pokazywały swoją postawę, że ich zadaniem i pewnego rodzaju odpowiedzialnością jest być „przykładem” dla swoich kolegów w całej organizacji”

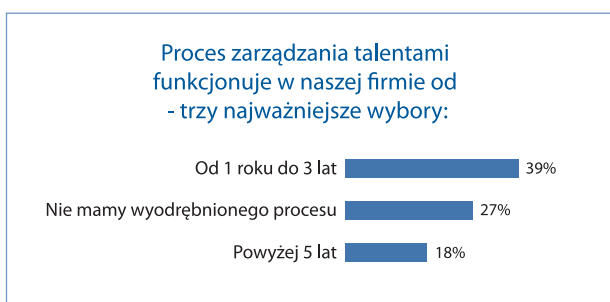
Dorota Cagiel,

HR Vice President Carlsberg Polska

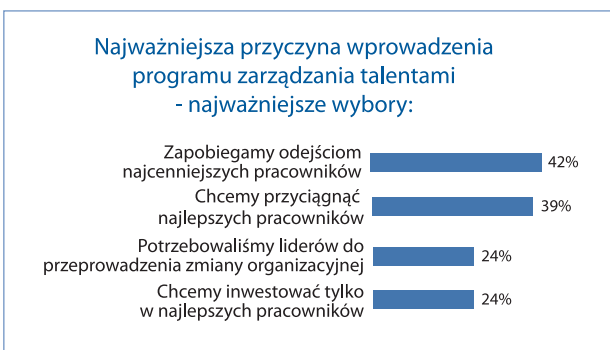
Firmy, które wprowadziły programy zarządzania talentami, przestrzegają również przed budowaniem zbyt dużego PR w momencie wdrażania programu po raz pierwszy. Mocno podwyższone w ten sposób oczekiwania pracowników są potem trudne do spełnienia.

Trendy

94% dyrektorów personalnych biorących udział w naszym badaniu, jest przekonanych iż proces zarządzania talentami będzie zyskiwał na znaczeniu. To przekonanie wpłynęło zapewne na fakt, że aż 73% spośród firm biorących udział w badaniu posiada program dedykowany zarządzaniu talentami, a 39% firm wprowadziło go stosunkowo niedawno, bo w przeciągu ostatnich 3 lat. W 18% badanych organizacji taki proces trwa już od 5 lub więcej lat.



Wśród organizacji, które wdrożyły program rozwoju talentów można zaobserwować zbieżność w powodach, dla których się na to zdecydowały. Jako główne powody firmy wskazują: chęć przyciągnięcia najlepszych kandydatów, a także zapobieganie utracie najlepszych pracowników, budowę nowej kadry zarządzającej, jak również chęć skoncentrowania działań szkoleniowych i rozwojowych na najlepszych.



„To będzie grupa osób ukształtowanych według podobnego programu, myślących podobnie. Stworzą nieformalny network, który w przyszłości, gdy obejmą odpowiedzialne funkcje w organizacji, będzie miał fundamentalne znaczenie.”

Wojciech Lorenc, HR Executive Director, PKN Orlen S.A.

„Talent Management to program gwarantujący autentyczną możliwość rozwoju karier.

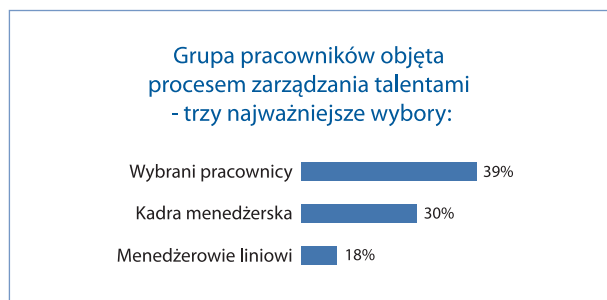
W doświadczeniu GSK rozwój talentów jest najszybszy, gdy obejmuje stanowiska z pewnym wyprzedzeniem. Osoby uznane za talent, mają wtedy lukę kompetencji do pokonania i uczą się wówczas najszybciej. Takie podejście wiąże się z ryzykiem, ale stanowi świetną inspirację pobudzającą ambicję kolejnych ludzi. Chodzi też o to, aby w firmie ciągle był ruch, żeby to nie było jezioro zarośnięte szuwarami, ale rzeka, przez którą przepływa talent.

Wówczas firma osiąga inny poziom dynamiki.”

Mariusz Frydrych,

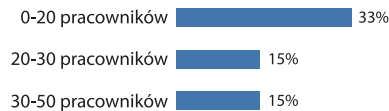
HR & Internal Communication Director GSK Pharma

Zasady samego przebiegu programu zarządzania talentami zdają się być bardzo podobne w badanych organizacjach. Prawie wszystkie programy mają charakter cykliczny i kolejne procesy identyfikowania talentów odbywają się raz w roku. Zaledwie w 15% badanych firm proces obejmuje wszystkich pracowników, w zdecydowanej większości program ograniczony jest do wybranych grup pracowniczych, najczęściej do kadry kierowniczej.



Wszystkie organizacje starają się utrzymać ekskluzywny charakter takiego programu i, bez względu na wielkość organizacji, każdorazowo jest on przewidziany dla zaledwie 2-5% pracowników.

Liczba pracowników uczestniczących
w programie zarządzania talentami
- trzy najważniejsze wybory:



„Program działa od 4 lat, w ubiegłym roku uległ lekkiej modyfikacji. Od początku jednak przyjęliśmy założenie o jego ekskluzywności. Choć dostępny dla wszystkich, miał być przeznaczony dla małej grupy kilku osób rocznie. Dla przykładu, trzy lata temu było to 10, rok temu 8, w tym roku - 4 osoby. Nie oznacza to jednak tendencji malejącej, lecz jest dziełem przypadku. Limitowany udział pozwala na wykorzystanie budżetu programu na wyjątkowe i ciekawe przedsięwzięcia, dlatego warto w nim uczestniczyć; udział jest pożądanym i odbierany jako wyznacznik sukcesu.”

*Katarzyna Rusek,
Dyrektor Personalny SAP Polska*

Dla wyróżnionych pracowników tworzy się indywidualne ścieżki kariery i/lub specjalnie opracowaną ścieżkę szkoleń i rozwoju. Większość firm przeznaczają na ten cel specjalne budżety szkoleniowe. Pracownikom oferowane są dodatkowe szkolenia, warsztaty, coaching lub studia podyplomowe.

Rodzaje inicjatyw oferowanych
utalentowanym pracownikom
- trzy najważniejsze wybory:



W mniejszych organizacjach oferty i ścieżki rozwoju są bardzo zindywidualizowane, dla każdego pracownika „szyje się je na miarę”. Duże organizacje, gdzie 2-5%

pracowników to już grupa kilkunasto - bądź kilkudziesięcioosobowa, przygotowują się programy i oferty grupowe, jak np. akademie biznesu lub specjalne programy edukacyjne, opracowywane i krojone specjalnie na miarę dla danej firmy przez wyższe uczelnie. W organizacjach międzynarodowych pracownicy wyższych szczebli, zakwalifikowani jako talenty, mają możliwość uczestnictwa w inicjatywach i przedsięwzięciach międzynarodowych. Na uwagę zasługuje pomysł jednej z firm, która wprowadziła instytucję sparingpartnerów – osób na podobnych stanowiskach w innych oddziałach koncernu, którzy będąc ze sobą w stałym kontakcie konsultują ze sobą wzajemnie pomysły, działania i rozwój. Kilka firm korzysta z wiedzy i zaangażowania swoich najlepszych pracowników, angażując ich w projekty i inicjatywy wykraczające poza ich normalne obowiązki:

„Staramy się angażować nasze „talenty” we wszystkie procesy biznesowe, np. w proces planowania i budżetowania, niekiedy w charakterze obserwatorów. Potencjał tych osób jest również wykorzystywany w różnego rodzaju projektach natury organizacyjnej i grupach zadaniowych. Ostatnio grupa pracowników, zidentyfikowanych jako szczególne talenty dla firmy, wspierała prace związane z tworzeniem przyjaznego wizerunku firmy poprzez odpowiednie przygotowanie wyglądu powierzchni biurowych dostępnych dla gości, czyli recepcji i sal konferencyjnych.”

*Beata Wróblewska-Mazurkiewicz,
HR Director Microsoft*

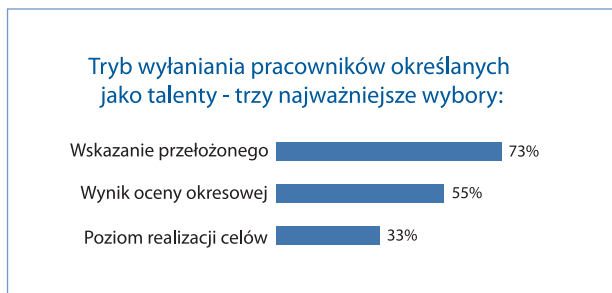
„Projekt trenera wewnętrznego, w którym trenerami są uczestnicy akademii talentów, to bardzo dobrze działająca inicjatywa.”

*Sławomir Nitek,
Dyrektor Personalny, Netto Sp. z o.o.*

„Mamy prestiżowe projekty z różnych branż (w Siemensie jest ich 10) i do nich staramy się dobrać nasze talenty. Wówczas ich bezpośrednimi mentorami zostają dyrektorzy z tych konkretnych branż.”

*Agnieszka Mędrzycka,
HR Manager Siemens Sp. z o.o.*

Bardzo podobne wydają się być również zasady kwalifikowania i włączania pracowników do programów typu „talent management”.



Słowem, które powtarza się w przypadku wszystkich organizacji, zarówno przy określaniu i charakteryzowaniu talentów, jak również przy zasadach i kryteriach ich wyboru, jest „potencjał”. Potencjał rozwoju danego pracownika zdaje się być podstawowym kryterium wyboru. Aż w 73% firm proces wyboru rozpoczyna się od wskazania osoby przez jej bezpośredniego przełożonego. Warunkami koniecznymi do zakwalifikowania się do grupy talentów muszą być ponadprzeciętne wyniki oceny okresowej, jak również bardzo wysoki poziom realizacji celów (np. MBO, wyniki sprzedaży). Jeśli celem nominowania osób do programów jest przygotowanie ich do pełnienia w przyszłości funkcji kierowniczych, to już na etapie oceny potencjału sprawdzane są ich umiejętności interpersonalne oraz predyspozycje osobowościowe i przywódcze. W tym celu 15% firm korzysta z zewnętrznych narzędzi diagnostycznych i usług zewnętrznych konsultantów. Suma wszystkich tych ocen musi być ponadprzeciętna. Wskazanie i rekomendacja przełożonego jest później weryfikowana i omawiana wspólnie z działem HR, a następnie zatwierdzana przez zarząd firmy. Niektóre z firm, oprócz oceny wyników, predyspozycji i potencjału, przed podjęciem ostatecznej decyzji oceniają pracownika również pod kątem ryzyka jego ewentualnego odejścia z organizacji. W jednej z firm kandydaci na etapie wyboru otrzymują specjalne zadania lub case’y do rozwiązania:

„Kandydaci otrzymują różne zadania. W tym roku pytaliśmy ich, co oznacza przywództwo, jakim przywódcą/liderem jestem dziś? Jakim przywódcą chcę być w przyszłości? Oprócz tego otrzymali opisy konkretnych przypadków biznesowych i musieli zaproponować odpowiednie rozwiązania. Jednocześnie sprawdzaliśmy w ten sposób ich umiejętność autoprezentacji. Na podstawie wyników tych sprawdzianów oraz wyników ich oceny okresowej HR Board kwalifikował dane osoby do programu talentów.”

*Agnieszka Mędrzycka,
HR Manager Siemens Sp. z o.o.*

Poza jednym wyjątkiem, każda z firm biorących udział w badaniu, widzi zdecydowanie więcej pozytywnych efektów wprowadzenia u siebie procesu zarządzania talentami niż negatywnych. Wśród tych najczęściej powtarzanych znalazły się:

- budowanie bazy pracowników o wysokich kompetencjach, zaangażowanych w kluczowe projekty, dużo szybciej wchodzących w nowe obowiązki
- zabezpieczenie przyszłości firmy, przygotowanie przyszłej kadry zarządzającej
- lojalność, oddanie firmie, większa motywacja, zaangażowanie i lepsze wyniki osób wyłonionych w ramach programu
- obniżenie kosztów rekrutacyjnych (obsadzenie stanowisk menedżerskich wewnętrznymi talentami, brak konieczności przeprowadzania zewnętrznych projektów rekrutacyjnych)
- większa otwartość pracowników na uczenie się, świadomość własnych braków i potrzeb, ich komunikowanie przełożonym
- wewnętrzny networking, powstanie cross-działowych dobrze współpracujących zespołów, naturalna wymiana informacji pomiędzy różnymi strukturami organizacji

„Ważną rolę w Programie zarządzania talentami w BRE Banku pełni Proces Indywidualnej Skuteczności, oparty na ocenie wielowymiarowej pracownika, nagradzaniu za wyniki i styl ich osiągnięcia.

Dzięki niemu rozpoznajemy talenty w skali całej firmy i wychodzimy z sytuacji organizacyjnej, w której wyłącznie bezpośredni przełożony jest osobą decydującą o ocenie i rozwoju pracownika”.

Anna Kozinska,

HR Managing Director BRE Bank

Dodatkowo, efektywność i ROI procesu zarządzania talentami szacowana jest w firmach na podstawie oceny efektów biznesowych osiągniętych przez zespoły uczestniczące w programie, jak również łatwości obsadzania kluczowych stanowisk.



Wśród negatywnych efektów wdrożenia programów zarządzania talentami respondenci wymieniali:

- wysoki koszt programu, konieczność przeznaczenia dodatkowego budżetu
- ryzyko podkupienia najlepszych, dodatkowo doinwestowanych osób przez konkurencję
- niezadowolenie pracowników niewyróżnionych w ramach procesu

Jakkolwiek wszyscy uczestnicy badania są świadomi istniejącej na rynku walki o talenty i aż 94% z nich jest zdania, że znaczenie tego zjawiska będzie nadal rosło, to niewiele firm posiada strategię budowania wizerunku

pracodawcy atrakcyjnego dla szczególnie utalentowanych osób. Nie widać jednej głównej metody wykorzystywanej w tym celu, a firmy traktują ten temat dość tradycyjnie. Część dyrektorów personalnych bierze udział w konkursach wizerunkowych, takich jak Dyrektor Personalny Roku, Solidny Pracodawca Regionu czy Firma Przyjazna, a zdobyte w nich wyróżnienia nagłaśniane są zarówno wewnątrz organizacji, jak i w prasie. Tylko jedna firma wspomniała o organizowaniu specjalnych akcji wizerunkowych. Kilka firm na stałe współpracuje z wybranymi uczelniami, a najlepszym absolwentom oferuje atrakcyjne programy rozwojowe.

Wśród respondentów przeważa opinia, że najlepszymi ambasadorami organizacji są jej pracownicy, dlatego swoje działania kierują głównie do wewnątrz firmy, starając się budować i utrzymywać zadowolenie i satysfakcję własnych pracowników. Atrakcyjne wynagrodzenie, transparentność procesów i decyzji, przyjazna atmosfera i spełnianie raz danych obietnic - to przykłady takich działań.

„Co roku prowadzimy badanie satysfakcji pracowników, w którym oceniają oni firmę i kulturę pracy, a 2 razy w roku mają oni możliwość oceny swoich menedżerów. Bierzemy też udział w zewnętrznych konkursach i rankingach. W wyniku jednego z nich, badania przeprowadzonego przez Hewitt Associates, w czerwcu tego roku otrzymaliśmy nagrodę Pracodawca Roku 2005.”

Beata Wróblewska-Mazurkiewicz,

HR Director Microsoft

Odejście z firmy utalentowanego pracownika to ryzyko brane pod uwagę przez dyrektorów personalnych. Mimo, iż takie sytuacje zdarzają się sporadycznie, to mogą być dla firmy bardzo bolesne. Ich najczęstszą przyczyną jest brak ruchów wewnątrz organizacji i zablokowane drogi awansu. Dotyczy to zwłaszcza małych organizacji z płaską strukturą organizacyjną i nielicznymi stanowiskami kierowniczymi. Propozycja wyższego stanowiska

i związanego z tym lepszego pakietu zatrudnienia jest czasami nie do pokonania dla obecnego pracodawcy, tym bardziej że talenty wychwytywane są również do pracy za granicą. Zdarzają się również powody odejścia ze względu na relacje interpersonalne i współpracę z przełożonym, zgodnie z dawno zaobserwowaną prawidłowością, że „ludzie przychodzą do firmy, ale odchodzą od szefa”.

„Gdy firma nie jest w stanie zaproponować pracownikowi stanowiska, na które jego zdaniem jest on już gotowy, pojawia się ryzyko jego utraty. Są to jednak sytuacje rzadkie. Staramy się do nich nie dopuszczać i stwarzać ciekawe możliwości rozwoju i ścieżki awansu dla zdolnych i zaangażowanych osób.”
Beata Wróblewska-Mazurkiewicz,
HR Director Microsoft

„Trudno jest awansować w małej firmie. Dyrektorzy na swych stanowiskach nie zmieniają się od lat, a liczba stanowisk jest oczywiście ograniczona. Po latach awansu poziomego często zdarza się, że pracownik, który chce się dalej rozwijać, po prostu musi odejść z tak małej struktury organizacyjnej. Chyba że otrzyma szansę dalszego rozwoju, np. w grupie kapitałowej.”
Joanna Bilecka,
HR Director, Calyon S.A. Oddział w Polsce

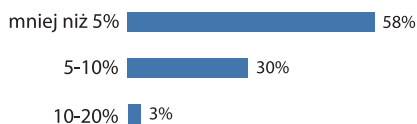
Budowa nowej kadry zarządzającej to jeden z często podawanych przez firmy powodów wprowadzenia u siebie programów rozwoju i zarządzania talentami. Drugim procesem, mającym wesprzeć ten sam cel, jest proces planowania sukcesji. W postaci formalnego procesu istnieje on w niewielu z badanych przez nas organizacji, ale tam, gdzie został wdrożony, w opinii respondentów odgrywa bardzo dużą rolę. We wszystkich wymienionych przez nich przypadkach sukcesje planowane są jedynie dla stanowisk menedżerskich oraz tzw. „key positions”, a taki proces ma miejsce raz lub dwa razy do roku. Jego pierwszym etapem jest zazwyczaj wskazanie swojego następcy przez menedżera, a następnie akceptacja tej kandydatury przez zarząd, często po wcześniejszym jej zaopiniowaniu przez dział HR. W większości organizacji jest to proces poufny, jednakże są również takie firmy, które nazwiska potencjalnych sukcesorów podają do wiadomości całej organizacji.

Wnioski

Większość respondentów wyraziła przekonanie, że utalentowanych pracowników potrzebują zawsze, bo ci wnoszą do organizacji szczególną wartość. Krytyczne momenty w życiu firmy, kiedy talenty potrzebne są szczególnie, to momenty zmian na rynku, wymagające od firmy dostosowania się lub stworzenia nowej strategii, reorganizacje - tworzenie nowych działów lub nowych zespołów do zadań specjalnych, a także wakaty na kluczowych stanowiskach.

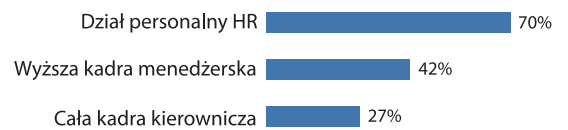
Jednym z najtrudniejszych etapów całego procesu jest okres po wyselekcjonowaniu talentów, kiedy przechodzą oni pod szczególną opiekę przypisanych im menedżerów. Okazuje się, że polscy menedżerowie nadal nie są przygotowani do indywidualnego prowadzenia pracownika, regularnych spotkań, feedbacku, monitorowania postępu i progresu oraz do stawania w roli mentora lub coacha. Jest to tym trudniejsze, że 58% menedżerów tematowi talentów poświęca mniej niż 5% swojego czasu. Ten etap jest najcięższą próbą dla całego procesu zarządzania talentami.

Procent czasu poświęcany przeciętnie przez menedżerów na zagadnienia związane z zarządzaniem talentami - trzy najważniejsze wybory:



Nadzieją napawa jednak fakt, że mimo iż 70% firm odpowiedzialnością za powodzenie programu obarcza dział personalny, to jednocześnie tę samą odpowiedzialność przypisuje menedżerom.

Odpowiedzialność za powodzenie procesu zarządzania talentami ponosi - trzy najważniejsze wybory:



Bardzo wysoki, bo 73-procentowy wskaźnik funkcjonowania procesów zarządzania talentami wśród badanych firm nie odzwierciedla, w opinii autorów raportu, generalnej sytuacji w polskich przedsiębiorstwach. Najprawdopodobniej organizacje, które odpowiedziały na zaproszenie do wzięcia udziału w raporcie, to w większości te, dla których jest to temat istotny i które już taki program realizują lub zamierzają wprowadzić.

Zarządzanie talentami, choć coraz popularniejsze, zdaje się być jednak nadal tylko odrębnym procesem, niż głęboką filozofią i strategią organizacji. Wartość, jaką wnosi do organizacji, jest tym większa, im bardziej zaangażowani, przygotowani i przekonani są do niej menedżerowie i im bardziej otwarty i naturalny jest sam proces.

Metodologia badania „Zarządzanie talentami: WYZWANIA, TRENDY, PRZYKŁADY ROZWIĄZAŃ”

Dane do niniejszego raportu zostały zebrane zarówno metodą ilościową, jak i jakościową. Na dane ilościowe składają się wyniki imiennych ankiet rozesłanych do dyrektorów HR 300 największych firm w kraju (wg „Listy 500 Rzeczpospolitej”).

Uczestnicy badania mieli wskazać:

- Od jak dawna funkcjonuje w firmie proces zarządzania talentami?
- Kto jest odpowiedzialny za powodzenie procesu zarządzania talentami?
- Która grupa pracowników objęta jest procesem zarządzania talentami?
- Czego wymaga skuteczne pozyskanie, utrzymanie i motywowanie utalentowanych pracowników?
- Ilu pracowników firmy uczestniczy w programie zarządzania talentami?
- Jaki procent czasu menedżerowie poświęcają przeciętnie zagadnieniom związanym z zarządzaniem talentami?
- Czy proces zarządzania talentami w perspektywie 3 lat wzrośnie, zmaleje czy nie zmieni się?
- Co jest najważniejszą przyczyną wprowadzenia programu zarządzania talentami w ich organizacji?
- W jakim trybie wyłaniani są pracownicy określane jako talenty?
- Jakiego rodzaju inicjatywy oferują utalentowanym pracownikom w swojej organizacji?
- Jakich wskaźników używają do mierzenia efektywności lub ROI procesu Talent Management?

Dane z 34 poprawnie wypełnionych ankiet zostały uzupełnione komentarzami dyrektorów personalnych, kluczowych dla różnych branż polskich przedsiębiorstw,

zebranych podczas przeprowadzonych przez zespół badawczy 10 wywiadów bezpośrednich oraz 16 wywiadów telefonicznych, w których pytaliśmy o to:

- Kim jest „talent” i kogo określają tym mianem w swojej firmie?
- Czy i kiedy potrzebują talentów w swojej firmie?
- Jakie warunki musi spełniać firma, aby móc skutecznie przyciągać i utrzymywać największe talenty?
- Czy program zarządzania talentami jest w firmie jawny i na czym on polega?
- Jakie zasady lub kryteria włączenia pracownika w programy/inicjatywy zarządzania talentami obowiązują w organizacji?
- Jak radzą sobie z oporami i frustracją tych pracowników, którzy nie zostali zakwalifikowani jako talenty?
- Jakie są najważniejsze, rzeczywiste efekty (pozytywne i negatywne) procesu zarządzania talentami w ich organizacji?
- Którą z grup pracowników, często określanych jako „talent”, najtrudniej jest zmotywować do pracy na rzecz ich firmy?
- Jakie programy / projekty mające na celu motywowanie i rozwijanie utalentowanych pracowników funkcjonują w firmie?
- W jaki sposób dbają o wizerunek firmy jako pracodawcy?
- Dlaczego utalentowani pracownicy odchodzą i co wynika z exit interviews w ich firmach?
- Jak wygląda i jakie znaczenie odgrywa proces planowania sukcesji?

Badanie zostało przeprowadzone w okresie od lipca do września 2006 roku.

PRZYKŁADY ROZWIĄZAŃ



BRE Bank S.A.

Anna Kozinska,
HR Managing Director BRE Bank

W BRE Bank S.A. funkcjonują trzy programy typu „talent management”.

I - grupa talentów w BRE Banku to osoby wyłaniane w trakcie Procesu Indywidualnej Skuteczności według standardu organizacyjnego opartego na wartościach korporacyjnych i ocenie realizacji celów. Pracownicy przewyższający standardy i oczekiwania firmy (Top Performers) oraz grupa o wysokim potencjale (High Potentials) wypracowują ze swoimi menedżerami indywidualne ścieżki rozwoju. Indywidualny Plan Rozwoju (IPR) to program obejmujący prognozę zawodową, udział w nowych projektach i przedsięwzięciach, w tym również międzynarodowych. IPR może uwzględniać udział w projektach poza swoją strukturą działową lub na przykład rozwinięcie kompetencji i specjalności w innym obszarze strategicznym. Celem tego programu jest wyróżnienie i nagrodzenie najlepszych. Elementem nagrody jest również indywidualny budżet szkoleniowy przyznawany pracownikowi. Proces jest w 100% jawny, a za rozwój wyłonionych w nim osób odpowiadają bezpośrednio ich szefowie pełniąc rolę Mentorów.

II - program to BREmba. Jest to konkurs organizowany dla osób niezajmujących obecnie kierowniczych stanowisk, które przechodzą przez assessment center według specyficznego dla Banku profilu lidarskiego. Zwycięzcy mają szansę odbyć studia MBA w najlepszych krajowych i zagranicznych uczelniach.

III program przeznaczony jest dla najzdolniejszych absolwentów i nosi nazwę „Young Talents”. W ramach tego projektu zakwalifikowani kandydaci przechodzą przez proces assessment center, a najlepszym oferowany jest staż w organizacji. Celem tego przedsięwzięcia jest wprowadzenie do organizacji świeżej myśli, nowej dynamiki i innowacji, które wpłyną na rozwój firmy.

Żołony w 1986 roku, BRE Bank SA zaliczany jest do grona czołowych instytucji finansowych w Polsce pod względem posiadanego kapitału, rozmiarów działalności, tempa rozwoju i różnorodności oferowanych produktów. BRE Bank specjalizuje się w obsłudze firm, koncentrując się na współpracy z wybranymi grupami Klientów: dużymi przedsiębiorstwami, międzynarodowymi korporacjami, szybko rozwijającymi się firmami z sektora MSP oraz Klientami Private Banking. Wyróżnia się na rynku innowacyjnością oraz podejściem do Klienta, stawiającym na profesjonalne doradztwo i oferowanie indywidualnie dobranych rozwiązań. Za pośrednictwem mBanku - pierwszego internetowego banku w Polsce oraz MultiBanku, BRE Bank obecny jest także na rynku usług bankowości detalicznej. Oba banki, dzięki swoim nowoczesnym rozwiązaniom i innowacyjnym produktom, nadają ton polskiej bankowości. Od pierwszych lat działalności BRE Bank specjalizuje się w rozliczaniu transakcji handlu zagranicznego. Posiada sieć ponad 1500 banków korespondentów, a umowa ze strategicznym partnerem – Commerzbankiem AG - umożliwia Klientom korzystanie dodatkowo z sieci ponad 7000 korespondentów.

PRZYKŁADY ROZWIĄZAŃ



ING Polska

Małgorzata Milczarek,
Talent Management Director ING Polska

Talent Management w Grupie ING na całym świecie, w tym w Polsce, zajmuje się rozwojem wybranych, najcenniejszych pracowników oraz pozyskiwaniem i doskonaleniem w kierunku menedżerskim najzdolniejszych absolwentów uczelni.

Historia zarządzania rozwojem talentów w Grupie ING w Polsce sięga roku 2000, kiedy zaczął funkcjonować Program Rozwoju Kadr Menedżerskich. Istniejący do dziś Program ma na celu przyciągnięcie do firmy absolwentów studiów magisterskich obdarzonych potencjałem menedżerskim i szybkie przygotowanie ich do roli zarządczej. Uczestnicy Programu zdobywają umiejętności menedżerskie poprzez udział w różnorodnych projektach oraz dzięki dodatkowym działaniom rozwojowym, takim jak systematyczna informacja zwrotna, mentoring, coaching, budowanie kontaktów w Grupie ING czy szkolenia. W 2004 roku powstała jednostka Talent Management, działająca na rzecz wszystkich spółek Grupy ING w Polsce, niezależna strukturalnie od departamentów HR w spółkach. Zespół Talent Management kontynuując zarządzanie programem dla absolwentów, rozpoczął działania skierowane do kadry menedżerskiej Grupy ING. Dziś zarządzanie rozwojem talentów obejmuje następujące procesy:

- Identyfikacja talentów - przy uwzględnieniu wyników oceny rocznej, oceny potencjału wzrostowego, stylu działania (zgodność z Profilem Lidera ING) oraz wyników informacji zwrotnej 360 stopni;
- Indywidualne plany rozwoju talentów obejmujące coaching, mentoring, networking & exposure, czytanie literatury fachowej, udział w projektach oraz szkoleniach;
- Planowanie sukcesji dla kluczowych stanowisk we wszystkich spółkach Grupy ING w Polsce;
- Search and match, czyli wewnętrzna rekrutacja na kluczowe stanowiska oraz na kontrakty i projekty międzynarodowe.

Program zarządzania rozwojem talentów ma zapewnić w długim terminie następstwo na kluczowych stanowiskach w Grupie ING na poziomie globalnym.

Bieżące korzyści z działań Talent Management to:

- dopływ wysokiej jakości młodych kadr;
- przekrojowa wiedza na temat umiejętności i potencjału kadry menedżerskiej, w tym wiedza na temat obszarów niedoboru;
- udział talentów w międzynarodowych przedsięwzięciach, międzynarodowa prezentacja talentów;
- bardziej skoordynowany przepływ talentów pomiędzy stanowiskami w Polsce i na świecie;
- systematyczny kontakt Zarządów spółek Grupy ING w Polsce z utalentowanymi osobami z niższych szczebli struktury.

Grupa ING jest jedną z największych instytucji finansowych o międzynarodowym zasięgu, zatrudniającą blisko 113 tysięcy pracowników w ponad 50 krajach na całym świecie. Usługi świadczone przez ING kierowane są do różnorodnych odbiorców: zarówno klientów indywidualnych i ich rodzin, małych, średnich i dużych przedsiębiorstw, jak i do instytucji i rządów. Grupa ING jest obecna na rynku polskim od 1991 roku. Należy do największych inwestorów zagranicznych. Obsługuje prawie cztery miliony klientów indywidualnych i ponad 150 tysięcy podmiotów gospodarczych.

PRZYKŁADY ROZWIĄZAŃ



Microsoft Polska

Beata Wróblewska-Mazurkiewicz,
HR Director Microsoft

Wyodrębniony proces zarządzania talentami działa w firmie Microsoft od 5 lat, jest w pełni jawny, a identyfikacja talentów dokonywana jest raz w roku.

Metoda kwalifikacji pracowników do programu jest mieszana. Przede wszystkim w firmie istnieją wewnętrzne narzędzia do badania kompetencji menedżerskich. Stanowią one podstawę identyfikacji „talentów”. Każdorazowo proces ten obejmuje również wewnętrzny ranking osób zgłoszonych do programu przygotowywany przez przełożonych. Podstawowym kryterium jest zawsze potencjał rozwoju danego pracownika. Ostateczna lista kandydatów ustalana jest w gronie kadry zarządzającej. Lista zawiera ok. 5% wszystkich pracowników danego oddziału firmy. W ramach inicjatywy zarządzania talentami, firma Microsoft oferuje zarówno inicjatywy lokalne, jak i korporacyjne, czyli programy międzynarodowe adresowane do pracowników oddziałów w Europie Centralnej i Wschodniej. Dyrektorzy i inni pracownicy na wysokich stanowiskach menedżerskich objęci są zazwyczaj programami korporacyjnymi.

„Talenty” nie są różnicowane poprzez wyższe wynagrodzenie, ale z reguły szybciej awansują. Elementem motywującym jest już samo uczestnictwo w programie oraz w szkoleniach, ale także otrzymanie coachingu oraz możliwość udziału w projektach regionalnych czy awans w strukturach regionalnych.

Zgodnie z obowiązującą w firmie zasadą, iż 70% procesu uczenia się następuje „on the job”, oprócz programów szkoleniowych uczestnicy programu włączani są również we wszystkie procesy biznesowe, np. proces budżetowania (jako obserwatorzy), a także angażowani w rozwiązywanie problemów o charakterze organizacyjnym.

Microsoft jest międzynarodowym producentem oprogramowania komputerowego, aplikacji serwerowych i technologii informatycznych dla klientów indywidualnych, firm i instytucji. Założona w 1975 r. przez dwóch przyjaciół ze szkolnej ławki: Billa Gatesa i Paula Allena spółka, dziś zatrudnia ponad 75 tys. osób i przeznaczna na działalność badawczo-rozwojową przeszło 7 mld dolarów rocznie. Do Polski pierwsze produkty Microsoft trafiły w latach 80. ubiegłego wieku wraz z pierwszymi komputerami domowymi. Microsoft był jedną z pierwszych firm zachodnich z branży nowoczesnych technologii, które postanowiły otworzyć w Polsce swoje przedstawicielstwo. Zarejestrowana w 1992 r. spółka Microsoft Sp. z o.o. była początkowo niewielkim biurem, którego głównym zadaniem była reprezentacja interesów Microsoft Corporation w Polsce. Obecnie firma zatrudnia ponad 200 pracowników, aktywnie uczestniczy w życiu społeczno-gospodarczym naszego kraju oraz sprzedaje produkty i usługi, które umożliwiają każdemu z nas lepszą komunikację, rozwój i pracę, a przedsiębiorcom sprawniejsze i bardziej efektywne prowadzenie biznesu.

PRZYKŁADY ROZWIĄZAŃ



PKN Orlen S.A.

Wojciech Lorenc,
HR Executive Director, PKN Orlen S.A.

Program zarządzania talentami o nazwie „Young Talents” istnieje w firmie od niespełna roku i od początku jest procesem w pełni jawnym. Obejmuje on pracowników z poziomu kierownictwa i profesjonalistów zatrudnionych w oddziałach firmy w Polsce i Czechach (łącznie ok. 3,5 tys. osób). Pierwszym etapem wyboru pracowników ze szczególnym potencjałem jest rekomendacja przełożonych. Selekcja jest jednak na tyle wymagająca, że do dalszego etapu przechodzi zaledwie 5-10% spośród zgłoszonych osób, w pierwszej edycji programu były to 64 osoby.

Jednymi z branych pod uwagę kryteriów są: znajomość języka angielskiego, mobilność, wiek do 32 lat. Drugim etapem eliminacji jest sesja assessmentowa. Uczestnicy otrzymują ocenę rozwiązanych przez siebie zadań, do tego dochodzi opinia odpowiedniego pionu biznesowego oraz działu HR.

Pracownicy wyłonieni w wyniku tej weryfikacji rozwijani są w obszarze general managementu, bo celem wprowadzenia do organizacji takiego programu było przygotowywanie elastycznej kadry zarządzającej. Specjalnie na potrzeby PKN Orlen, dla wszystkich „młodych talentów” przygotowany został program Akademia Biznesu PKN (nazywany potocznie w firmie mini-MBA), składający się z 10 sesji odbywających się na przełomie roku. Po ukończeniu programu, dla absolwentów układany jest indywidualny plan rozwoju. Założeniem koncernu jest, aby w przyszłości, wybrana, wyedukowana i przygotowana w podobny sposób grupa ludzi objęła stanowiska kierownicze, zarówno w polskich, jak i zagranicznych oddziałach organizacji.

Pierwszym obserwowalnym efektem wprowadzenia programu „Young Talents” jest wymiana i przepływ informacji pomiędzy różnymi strukturami koncernu. Wcześniej, grupy kapitałowe zarówno biznesowo i osobowo były zupełnie odrębnymi organizacjami. Program „Young Talents” wniósł do organizacji odczuwalny entuzjazm poznawania ludzi z całej grupy.

PKN ORLEN jest jedną z największych korporacji przemysłu naftowego w Europie Środkowo-Wschodniej. Po przejęciu Unipetrol a.s. - największego czeskiego holdingu sektora paliwowo-petrochemicznego - PKN ORLEN zarządza sześcioma rafineriami w Polsce i Czechach. Zintegrowany kompleks rafineryjno-petrochemiczny PKN ORLEN w Płocku zaliczany jest do najnowocześniejszych i najefektywniejszych tego typu obiektów w Europie. Łączne moce przerobowe ORLENU w Europie Środkowo-Wschodniej wynoszą 21,7 mln ton ropy rocznie. Koncern zatrudnia ponad 20,5 tys. pracowników i zarządza ponad 2,7 tys. stacjami w Polsce, Niemczech i Czechach oferując klientom produkty i usługi najwyższej jakości. Od lat jest liderem detalicznej sprzedaży paliw w Polsce. Dysponuje jedną trzecią wszystkich stacji benzynowych funkcjonujących na terenie kraju. PKN ORLEN jest firmą nowoczesną, płynnie dostosowującą swoje działania do zmieniających się potrzeb rynku i efektywnie zarządzająca swoimi zasobami. Przychody ze sprzedaży plasują Spółkę w grupie największych przedsiębiorstw branży w środkowej części Europy. Jednym z najważniejszych elementów strategii Koncernu jest rozpoczęcie działalności wydobywczej, mającej w perspektywie zapewnić Spółce własną bazę surowcową. Efektem wdrożenia tych planów będzie możliwość uzyskania znaczącego wzrostu wartości firmy i wzmocnienia jej pozycji konkurencyjnej.

Prezentacja międzynarodowych Badań The Conference Board z obszaru zarządzania talentami:

Zintegrowane i integrujące zarządzanie talentami. Podsumowanie raportu The Conference Board „Integrated and Integrative Talent Management. A Strategic HR Framework”.

Opracował: Michał Zdziarski

Lynne Morton opracowała, na zlecenie The Conference Board, raport prezentujący stan zintegrowania procesów wchodzących w skład projektów zarządzania talentami z polityką i strategią firm. Zarządzanie talentami stało się jednym z najpopularniejszych terminów opisujących inicjatywy wiodących firm, których podłożem stała się „wojna o talenty” lat 90. XX wieku. Czy zarządzanie talentami jest jednak nową koncepcją? Czy wyłącznie nowym wyrażeniem opisującym znane od lat kwestie budowania przywództwa, czy też inicjatyw rozwoju obiecujących pracowników? Wydaje się, że cechą wyróżniającą zarządzanie talentami jest koncepcja zintegrowania szeregu rozproszonych procesów i powiązania całości z nadrzędnymi celami i strategią firmy. Proces ten jest całościową koncepcją integrowania oraz wprowadzania talentów w budowanie przewagi konkurencyjnej i rozwój firmy.

W badaniu prowadzonym w 2004 roku wzięło udział 75 największych, światowych firm. 35 z nich utworzyło „research working group” - stały panel ekspertów współtworzących wiedzę, która jest podstawą opisywanego raportu. Wśród najważniejszych spostrzeżeń Lynn Morton wymienia:

- Blisko 2/3 uczestników badania twierdzi, że ma zintegrowany proces zarządzania talentami.
- W związku ze zintegrowaniem procesu zarządzania talentami firmy zdobywają w ostatnich latach wiedzę pozwalającą modelować procesy i ustalać priorytety z większą precyzją.
- Wzrost popularności zjawiska zarządzania talentami spowodował rzeczywiste zainteresowanie zarządów i liderów organizacji. Zarządzanie talentami przestaje być domeną wyłącznie HR i zaczyna występować jako element procesów biznesowych.

- Pomimo ograniczonej możliwości pomiaru sukcesu prowadzonych inicjatyw zarządzania talentami i ich korelacji z realizacją celów biznesowych, zarządzanie talentami jest rzeczywiście docenianym fenomenem, o czym może świadczyć fakt, że żadna z badanych firm nie zlikwidowała i nie ograniczyła funduszy na ten projekt w czasach dekonstrukcji.
- Wśród ważnych kwestii, które umożliwiają integrację zarządzania talentami uczestnicy wymieniali: podejście procesowe, zarządzanie, zaangażowanie prezesa, kulturę organizacji i odpowiedzialność.
- Zintegrowane zarządzanie talentami jest stosunkowo nowym zjawiskiem - najbardziej zaawansowane firmy twierdzą, że zintegrowały zarządzanie talentami ok. 10 lat temu, przy czym wiele jego elementów zostało włączone do procesu dopiero 1-3 lata temu. Respondenci uważają, że na stwierdzenie wartości zintegrowanego podejścia do talentów jest jeszcze za wcześnie.
- Integracja nie zachodzi równomiernie w analizowanych kategoriach, firmy większe i te, które mają dłuższy staż, niekoniecznie są bardziej zintegrowane.
- Krytyczne czynniki sukcesu to zbieżność zarządzania talentami z celami strategicznymi firmy, polityką HR, aktywny udział prezesa (czynniki wewnętrzne) i trendy ekonomiczne, udział w procesach przejęć i akwizycji bądź umiędzynarodowienia działalności (czynniki zewnętrzne).

Na zarządzanie talentami składają się następujące procesy: rekrutacja, rozwój zawodowy, zarządzanie kulturą organizacji, utrzymanie pracowników, ocena pracowników, ocena zwrotna 360°, przywództwo i rozwój osób o wysokim potencjale w organizacji oraz planowanie zatrudnienia.

Szczegółowe wyniki raportu są dostępne dla firm stowarzyszonych w The Conference Board poprzez www.conference-board.org

Przywództwo i zarządzanie talentami

Zasoby firm stowarzyszonych w The Conference Board Europe

Prezesi i członkowie zarządów największych firm uważają kwestie przywództwa oraz zarządzania talentami za kluczowe dla perspektyw rozwoju kierowanych przez nich przedsiębiorstw. The Conference Board Europe dostarcza szereg informacji i tworzy fora, które pozwalają firmom stowarzyszonym wyprzedzać trendy i weryfikować aktualne koncepcje zarządzania.

Wyniki badań i publikacje

www.conference-board.org/publications

Nasze raporty, dostępne w formie elektronicznej i w wydaniu drukowanym:

- Globalne trendy w zarządzaniu talentami: jak firmy rekrutują, rozwijają i utrzymują najlepszych pracowników.
- Wykorzystanie rotacyjnych zmian stanowisk pracy.
- Przywództwo w regionie Azji i Pacyfiku.
- Skuteczne przywództwo i zarządzanie zmianą.
- Poszukiwanie pracowników we właściwych miejscach - strategie zatrudnienia.
- Zarządzanie talentami w Azji.
- Formowanie liderów globalnych przedsiębiorstw.
- Wdrożenia projektów zmian w przedsiębiorstwie.
- Zarządzanie dojrzałymi pracownikami.

Badawcze Grupy Robocze

www.conference-board.org/workingGroups

Kadra zarządzająca szeregu wiodących firm bierze udział w serii spotkań i dyskusji on-line, w celu ustalenia stanu wiedzy menadżerskiej na ważny temat związany z zarządzaniem współczesnymi firmami.

Powołano m.in. grupy robocze do opisania:

- Wyzwań wynikających z rosnącego wieku pracowników.
- Zarządzania rozproszonymi pracownikami.
- Budowania zaangażowania globalnej społeczności pracowników.

Rady

www.conference-board.org/councils

Rady są platformą wymiany doświadczeń w gronie zaufanych osób zajmujących najwyższe stanowiska w stowarzyszonych firmach.

Uczestnicy dzielą się doświadczeniami w przyjaznej, poufnej atmosferze wyjątkowych spotkań. Program działania Rad jest kształtowany przez członków, którzy spotykają się 3 razy do roku. Członkowie Rad The Conference Board Europe mogą korzystać z programu partnerskiego pozwalającego na wymianę doświadczeń i wiedzy w gronie uczestników z Azji, USA i Europy.

W ramach TCB działają m.in.:

- Polska Rada Dyrektorów Personalnych
- Polska Rada Prezesów
- Europejska Rada HR
- Europejska Rada ds. przywództwa i rozwoju organizacji
- Globalna Rada HR
- Globalna Rada Strategii HR
- Chińska Rada HR
- Indyjska Rada HR

The Conference Board, Inc.

845 Third Avenue
New York, NY 10022-6600
United States
Tel +1 212 759 0900
Fax +1 212 980 7014
www.conference-board.org

The Conference Board Europe

Chaussée de La Hulpe 130, box 11
B-1000 Brussels
Belgium
Tel + 32 2 675 54 05
Fax + 32 2 675 03 95
www.conference-board.org/europe.htm

The Conference Board Asia-Pacific

22/F, Shun Ho Tower
24-30 Ice House Street, Central
Hong Kong SAR
Tel + 852 2804 1000
Fax + 852 2869 1403
www.conference-board.org/ap.htm

The Conference Board of Canada

255 Smyth Road
Ottawa ON K1H 8M7
Canada
Tel +1 613 526 3280
Fax +1 613 526 4857
www.conferenceboard.ca

Biuro The Conference Board w Polsce

ul. Fałata 6/38
02-534 Warszawa
Tel./Fax + 48 22 6228549
kasia.winter@conference-board.org
www.conference-board.org/europe.htm



Biuro The Conference Board w Warszawie:

ul. Falata 6/38, 02-534 Warszawa,

tel./fax (48 22) 6228549,

kasja.winter@conference-board.org

THE CONFERENCE BOARD

opłata
pocztowa
zręczatowana