

GENERALISTA – NOWE PODEJŚCIE DO ZARZĄDZANIA TALENTAMI W BIZNESIE.

*mgr Agnieszka Skrodzka
Laskomex*

Wstęp

Zarządzanie talentami staje się dziś nie tylko kolejnym programem działań w ramach funkcji personalnej, ale również elementem strategii organizacji działającej w gospodarce opartej na wiedzy. Zarządzanie pracownikami o najwyższym potencjale (TopTalents), stanowi jedno z najważniejszych wyzwań rozwijających się organizacji. Pracownicy, którzy posiadają wybitne zdolności i wysoki poziom wiedzy wymagają bowiem indywidualnego podejścia, a także zastosowania niestandardowych narzędzi motywowania.

Konieczność dostosowania się do kultury pracy oraz potrzeba systematyzacji wymagań kwalifikacyjnych, mają dziś duży udział w ogólnym sukcesie rozwojowym pracownika. W obliczu przemian rynkowych, gospodarczych i ewolucji systemów organizacyjnych pojawiła się potrzeba opracowania strategii efektywnego zarządzania potencjałem ludzkim. Sukces przedsiębiorstwa polega na zobaczeniu korzyści, jakie wynikają z prawidłowego kierowania kapitałem intelektualnym organizacji. Dbanie o jakość wykształcenia swoich pracowników, szkolenie, szukanie dla nich mentorów czy poddawanie coachingowi, to inwestycja w przyszłość, która z czasem może przynieść bezcenne owoce [nr 21, s. 156]. Kapitał niematerialny przedsiębiorstwa, to niewątpliwie: wiedza, umiejętności, zdolności i doświadczenie. Jeśli niewystarczająco dba się o rozwijanie tych zasobów, firmy nie są w stanie osiągnąć pełnego sukcesu. Trudność polega na tym, że potencjał człowieka jest trudny do określenia i zmierzenia. Stąd bierze się duży opór wielu firm w finansowaniu rozwoju kadry, ponieważ rodzą się wątpliwości, czy owa inwestycja się zwróci.

Warto zwrócić uwagę na fakt, iż dzięki odpowiednio zaprojektowanemu systemowi zarządzania talentami, kierownictwo firmy może liczyć na duże efekty. Kluczowym zagadnieniem jest tu identyfikacja najzdolniejszych oraz odpowiednie motywowanie ich do doskonalenia. Istotny jest również wybór odpowiednich szkoleń, zakończonych badaniem ich efektywności. Cały proces rozpoczyna się od trafnego doboru pracownika do organizacji, na właściwe

stanowisko, z uwzględnieniem jego potencjału. Ważne jest precyzyjne przygotowanie i przeprowadzenie procesu rekrutacji, który rzeczywiście zbada przydatność kandydata na danym stanowisku. Osoba rekrutująca powinna ocenić potencjał kandydata, jego poziom kultury osobistej oraz ewentualne luki w wiedzy, które dzięki programowi rozwoju, mogą zostać uzupełnione.

Niniejszy referat opisuje nowoczesne i innowacyjne podejście do zarządzania talentami w przedsiębiorstwie oraz do sposobu kształtowania najzdolniejszych, którzy są najcenniejszymi pracownikami w organizacji. Celem referatu jest opisanie autorskiego projektu kompleksowego systemu kształcenia talentów zapewniającego ich edukację oraz wzrost efektywności pracy. Tworzenie ścieżek rozwoju, badanie poziomu wiedzy i doświadczenia to za mało, aby zachęcić pracownika do intensywnego rozwoju. Należy stworzyć w firmie kompleksowe narzędzia zarządzania talentami, które szybko identyfikują najzdolniejszych pracowników oraz umożliwiają im najbardziej efektywną drogę rozwoju. Nowością jest opisany w referacie system kształtowania generalistów, czyli pracowników, którzy najefektywniej rozwijają swój potencjał i ustawicznie dążą do poszerzania wiedzy i doświadczenia. Niezwykle ważnym aspektem budowania eksperckiego wizerunku przedsiębiorstwa jest nieustanne szukanie sukcesorów, którzy zdobywają umiejętności w procesie coachingu i mentoringu. Nowe podejście do kształtowania ekspertów pokazuje, że bycia ekspertem można się nauczyć dzięki samodyscyplinie i ustawicznemu doskonaleniu. Jest to klucz do tajemnicy bycia generalistą we wszystkich dziedzinach zarządzania.

1. Potencjał pracownika

Trzeba sobie zdawać sprawę, że dziś najwartościowsze aktywa, to kapitał ludzki, a firmy, które starają się zatrzymać je przy sobie osiągają największe sukcesy [22, s. 173]. Aktywa materialne w przedsiębiorstwie nie są już najważniejsze. Kluczowym czynnikiem wpływającym na wartość przedsiębiorstwa są ludzie. Kapitał ludzki obejmuje wszystkich pracowników wraz z ich indywidualną oraz kolektywną wiedzą, kompetencjami, postawami, doświadczeniami oraz emocjami. „Dla pracodawcy ogół pracowników stanowi pewien potencjał, ale nie reprezentuje kapitału ludzkiego *per se*. Dzieje się tak jedynie w wypadku, gdy pracownicy są w stanie zastosować swoją wiedzę i umiejętności w pracy i tym samym przyczynić się do kreowania wartości firmy”[4, s. 54]. Pozostaje jednak kwestia zdefiniowania wartościowych pracowników dla firmy, określenia ich potencjału oraz ścieżki rozwoju.

Badanie potencjału pracowników wykorzystuje się również w sytuacji tworzenia planów sukcesji, kwalifikowania do programów rozwojowych osób określanych mianem talentów, czy też w określaniu dalszych ścieżek rozwoju na danych stanowiskach. Zgodnie ze słownikiem HR [26], potencjał pracownika jest wypadkową określonych cech i właściwości konkretnego zatrudnionego, a więc jego: zdrowia, zdolności, wiedzy ogólnej i zawodowej, umiejętności praktycznych, poziomu rozwoju moralnego, motywacji do pracy i ciągłego rozwoju oraz zdobytego doświadczenia. Wszystko to decyduje o jego aktualnej i przyszłej adaptacji do zmiennego otoczenia.

Suma potencjałów ogółu pracowników stanowi potencjał pracy firmy, zatem w jej interesie leży pozyskiwanie pracowników o możliwie wysokich walorach oraz skonstruowanie skutecznego systemu inwestowania w posiadany kapitał intelektualny. Rodzi się pytanie: jak można sprawdzić potencjał pracownika? [1, s. 24] W ocenie potencjału należy również doceniać wagę codziennych zadań. Dlatego warto przyglądać się bieżącej pracy pracowników. Ciekawym sposobem na sprawdzenie sposobu działania pracownika w trudnych sytuacjach jest zadanie mu prostego pytania: Powiedz mi, co robisz, gdy nie wiesz, co zrobić? Powierzanie złożonych zadań i wyzwań może pomóc ocenić jego potencjał. Pracownik, który wykonuje powtarzalne zadania nie ma szansy na wykazanie się, dlatego rzucanie pracowników na głęboką wodę może być tutaj w pełni uzasadnione [1, s. 25]. Niezwykle ważna wydaje się być tutaj również motywacja do podejmowania zadań. Zgodnie bowiem z teorią J. Ravena kompetencja może się ujawniać, gdy osoby angażują się w działania, które mają doprowadzić je do osiągnięcia wartościowego dla nich celu [28].

Do badania potencjału pracowników wiele firm stosuje Assessment Centre, Development Centre, wywiady, oceny okresowe, testy psychometryczne oraz testy inteligencji. Formą opiniowania może być też prosty formularz oceny, wypełniany przez bezpośredniego przełożonego, bądź też bardziej rozbudowana dyskusja zespołowa przy udziale moderatora, czy też jeszcze bardziej złożone ośrodki oceny ukierunkowanej [15, s. 104].

W niektórych firmach to coach jest osobą, która określa potencjał pracownika. Wynika to z tego, iż coaching traktuje się jako wzajemne oddziaływanie pracownika i coacha, który ma w nim odkryć prawdziwy potencjał, ukierunkować na właściwą drogę rozwoju, zredukować popełnianie błędów oraz powodować zmiany w jego zachowaniu[19, s. 2].

Wartościową techniką zbierania informacji o pracowniku oraz jego rozwoju jest analiza SWOT, ujawniająca mocne i słabe strony oraz identyfikująca szanse i zagrożenia. Pozwala to na ujawnienie faktów z życia pracownika, które zadecydowały o danym kierunku i tempie rozwoju kariery, ale także pokazuje różne ograniczenia indywidualne i organizacyjne [6, s. 491].

Bardzo ważne jest, aby przy badaniu potencjału pracownika stosować to samo narzędzie dla wszystkich kandydatów. Stworzenie uniwersalnego narzędzia pozwala na obiektywną ocenę pracowników oraz na sprecyzowanie, jasnych kryteriów i wymagań organizacji.

Przy badaniu potencjału pracowników stosuje się metodę kardynalnej psychodiagnostyki. Stanowi ona kompleksowe narzędzie, które pozwala nie tylko określić przyczyny istniejących braków kompetencyjnych pracownika, ale także wskazać drogę rozwoju słabych punktów jednostki. Celem tej metody jest poszerzenie świadomości człowieka oraz określenie poziomu jego kreatywności na wszystkich poziomach funkcjonowania. Kluczowe jest tutaj stworzenie algorytmu najwyższej efektywności rozwoju pracownika. Wyniki badania pomagają zbudować psychologiczny obraz indywidualnych cech szczególnych człowieka.

Główne zadania kardynalnej psychodiagnostyki to:

1. psychodiagnostyka stanu osobowości
2. wczesna diagnostyka słabych punktów jednostki
3. wczesna diagnostyka stanów uczuciowo-emocjonalnych oraz możliwych słabości we współdziałaniu z innymi
4. wczesna diagnostyka stanu mentalnego człowieka, jako możliwości aktywnej, zawodowej twórczej działalności
5. określenie algorytmu wyboru najbardziej efektywnej drogi rozwoju jednostki i przezwycięzenie możliwych błędów, wad w rozwoju
6. wielopoziomowe badania warunków rozwoju człowieka w społeczno-ekonomicznym środowisku

Badana firma wykorzystuje tę metodę od kilkunastu lat na potrzeby własne i interesariuszy, stwierdzając jej wyjątkową przydatność.

2. Kreowanie genialnych ekspertów w organizacji (różnica między generalistą, a specjalistą).

Uniwersalny system kierowania proponuje ujęcie nowej typologii pracowników, z której wyłania się definicja specjalisty i generalisty pokazująca różnicę w podejściu do eksplorowania świata u tych dwóch typów pracowników. Specjalista to człowiek odznaczający się znajomością jednej dziedziny i dążący

do ciągłego pogłębiania wiedzy w jej zakresie. Generalista zaś, to osoba wykraczająca poza granice przyjętych możliwości, posiadająca harmonijnie usystematyzowane kompetencje psychofizyczne, zawodowe i społeczne oraz nieustannie dążąca do doskonalenia swych kwalifikacji na wielu poziomach funkcjonowania. Różnicę między specjalistą i generalistą ilustruje poniższa tabela, która została opracowana w firmie Laskomex podczas tworzenia nowej klasyfikacji stanowisk pracowników.

Tabela 1. Różnica między specjalistą a generalistą.

Źródło: *opracowanie własne na podstawie K. Perechuda, Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2005, s. 37

Generalistą można nazwać osobę, która oprócz logicznego, włada przyczynowo-skutkowym i procesowym sposobem myślenia. Zgodnie z zasadą Pareto, „generalista ma 20% wiedzy i umiejętności w każdej z tych dziedzin, które dają mu 80% możliwości działania w niej” [27]. Jest to niewątpliwie innowacyjne podejście do procesu uczenia się. Specjalista inwestuje 100% swojego czasu i zdobywa wiedzę wartą 100 jednostek, generalista zaś umiejętnie dobiera to, czego się uczy, zdobywa umiejętności warte znacznie więcej. Najważniejsze jest właściwe dobranie tych 20% z każdej dziedziny oraz takiej kombinacji tych ostatnich, która jest rzadka i poszukiwana na rynku.

Trafnym przykładem generalisty jest postać Leonarda da Vinci, który swoją wszechstronnością umysłu, zapisał się na kartach historii, jako malarz, architekt, filozof, poeta, fizyk, matematyk oraz geolog. Potrafił on znakomicie wykorzystywać zdobytą wiedzę i nieustannie się doskonalił. Inne, podobne określenie dla generalisty, znajdujące się w literaturze przedmiotu, to generator. D.H. Maister uważa, że tego typu pracownik jest ciągle aktywny, podąża w wyznaczonym kierunku oraz ma zawsze strategiczny plan, który z uporem realizuje. Pracownik tego typu stara się uniknąć zawodowej rutyny i dlatego szybko szuka sobie sukcesorów, którym może przekazać swoje umiejętności i doświadczenie. Bycie generatorem polega na aktywnym kształtowaniu kariery oraz stałym samodoskonaleniu. Pracownik może uzyskać dodatkowe możliwości rozwoju, dzięki pasji i gorliwości. Z talentem nie trzeba się urodzić, można za to wykazać się w pracy większą energią, zaangażowaniem i entuzjazmem. Dobrego lidera można rozpoznać po tym, że potrafi on zaangażować do pracy nie tylko siebie, ale również wzbudzić entuzjazm u innych [13, s. 50-57].

Wartościowymi pracownikami nie są ci, którzy świadczą usługi dostępne wszędzie na globalnym rynku, ale ci, którzy są unikalni i niestandardowi. R. Sternberg i T. Lubarta [3, s. 48-50] opisali 5 komponentów kreatywności, które są wyznacznikiem efektywności pracownika i mogą posłużyć do tworzenia kryteriów do wyszukiwania talentów. Należą do nich:

- a) wiedza specjalistyczna,
- b) umiejętność twórczego myślenia,
- c) przedsiębiorcza osobowość,

- d) wewnętrzna motywacja,
- e) kreatywne otoczenie.

Firma Laskomex opracowała własną listę wartości, z którymi powinien identyfikować się generalista.

Wartości charakterystyczne dla niego to:

a) Odpowiedzialność – Ponadto pracownik jest odpowiedzialny, gdy uświadamia sobie swoje cele, zadania firmy i motywy swojego działania. Wie, jakich potrzeba mu zasobów do osiągnięcia celów oraz opracowuje plan realizacji swojej działalności (strategię, taktykę i działanie operacyjne). Jest to umiejętność zaakceptowania i poniesienia konsekwencji swoich wyborów. Poczucie odpowiedzialności jest dowodem na dojrzałość psychiczną człowieka. Człowiek dojrzały psychicznie potrafi samodzielnie podejmować decyzje w sytuacjach złożonych. Potrafi też stabilizować uczucia i emocje.

b) Dyscyplina – O dyscyplinie można mówić wtedy, gdy człowiek uzgadnia cele przedsiębiorstwa z celami indywidualnymi i ustala priorytety. Ponadto opracowuje technologiczny model swojej profesjonalnej działalności oraz realizuje w działaniu wytyczone plany. Człowiek, który rozumie, czym jest dyscyplina koryguje i ciągle doskonali swoje mistrzostwo. Ścisłe podporządkowanie się każdego pracownika zasadom postępowania określonym w regulaminach, powszechnie obowiązujących normach społecznych i innych przepisach oraz poleceniach przełożonych.

c) Inicjatywa – twórcza postawa, dzięki której każdy może łatwiej sprostać wyzwaniom. Inicjatywa przejawia się w gotowości do tworzenia nowych pomysłów i wynajdowaniu oryginalnych rozwiązań. Inicjatywa polega na dążeniu do znalezienia najlepszego sposobu wykonania otrzymanego zadania, wykorzystaniu sprzyjających okoliczności oraz szybkim podejmowaniu najbardziej skutecznego działania. Człowiek, który posiada inicjatywę łączy osiągnięte rezultaty z innymi dokonaniem oraz przekazuje nagromadzone doświadczenia ludziom o wspólnych poglądach. Ponadto po uzgodnieniu z kierownictwem samodzielnie organizuje on część pracy organizacji, a także osiąga rezultaty zgodne z wytyczonym celem.

d) Stałość – jest to ciągła gotowość do doskonalenia. Jest to wykorzystanie praktycznie zgromadzonego doświadczenia w zespole pracowniczym i społeczeństwie oraz angażowanie się w życie organizacji.

„Genialnych ekspertów zawsze się tworzy – nie rodzą się oni sami” [2, s.98]. Osiągnięcie geniuszu w danej czynności czy zawodzie wymaga dużego wsparcia innych oraz wysokiej samodyscypliny. Najważniejsze jest oddawanie się „celowym” ćwiczeniom, „podejmowanym świadomie z myślą osiągnięcia

konkretnego celu (*deliberate practice*)”[2, s. 98]. Sukces tkwi w konsekwentnym powtarzaniu czynności i zadań jeszcze dobrze przez nas nieopanowanych oraz na nieustannym przekraczaniu własnych możliwości. Należy również korzystać z pomocy trenera-mistrza, który pomoże dokonać właściwego wyboru ćwiczeń celowych. Dlatego tak ważne w zarządzaniu talentami jest wychowywanie ich pod nadzorem mentorów.

Firma Laskomex za cel postawiła sobie wychowywanie generalistów, a nie specjalistów. Dla własnych potrzeb stworzyła więc klasyfikację pracowników, która wyznacza swego rodzaju „drogę” do bycia generalistą. Tabela nr 2 przedstawia klasyfikację stanowisk pracy w firmie Laskomex. Opisane w niej kompetencje pracownika wyższego szczebla zawierają w sobie kompetencje pracownika niższego szczebla, uwidaczniając w ten sposób dodatkowe umiejętności potrzebne do osiągnięcia wyższego stanowiska.

Tabela 2. Klasyfikacja stanowisk pracy w firmie Laskomex.

Kompetencje indywidualne	Kompetencje społeczne	Kompetencje profesjonalne
1. Pracownik fizyczny.		
<ul style="list-style-type: none"> - komunikatywność - umiejętność radzenia sobie z emocjami - otwartość i łatwość nawiązywania kontaktów - lojalność - sumienność - uczciwość, - zdolności manualne, - odpowiedzialność, 	<ul style="list-style-type: none"> - wysoki poziom kultury osobistej - umiejętność pracy grupowej - wysoki poziom zaangażowania 	<ul style="list-style-type: none"> - ogólna świadomość procesów produkcyjnych - wykształcenie zawodowe bądź średnie, - identyfikacja z potrzebami i celami firmy,
2. Pracownik wykonawczy.		
<ul style="list-style-type: none"> - kreatywność w działaniu, - poczucie empatii 	<ul style="list-style-type: none"> - umiejętność rozwiązywania konfliktów międzyludzkich 	<ul style="list-style-type: none"> - wykształcenie średnie bądź wyższe I stopnia - świadomość celów indywidualnych - doświadczenie zawodowe,
3. Pracownik koncepcyjny (specjalista).		
<ul style="list-style-type: none"> - umiejętność analitycznego myślenia, - umiejętność planowania swojego czasu pracy, - samodyscyplina, - zorientowanie na rozwój, 	<ul style="list-style-type: none"> - wysoki poziom etyki - umiejętność zarządzania konfliktami 	<ul style="list-style-type: none"> - min. wyższe wykształcenie, - min. dwuletnie doświadczenie zawodowe - identyfikacja z potrzebami i celami firmy
4. Integrator.		
<ul style="list-style-type: none"> - ponadprzeciętne zdolności komunikacyjne, - duża samodzielność w działaniu , - zorganizowanie, 	<ul style="list-style-type: none"> - umiejętność integrowania ludzi, - dążenie do rozwoju duchowego, 	<ul style="list-style-type: none"> - min. trzyletnie doświadczenie zawodowe - umiejętność kierowania na poziomie taktycznym i operacyjnym,

- umiejętność budowania zespołu		- predyspozycje do wystąpień publicznych,
5. Menedżer		
- umiejętność strategicznego myślenia, - umiejętność planowania czasu pracy zarówno sobie jak i podwładnym, - zdolności przywódcze, - odwaga kierownicza, - elastyczność,	- doświadczenie w pracy społecznej np. w stowarzyszeniach, wolontariat - umiejętności motywowania innych do rozwoju, - umiejętność tworzenia zespołów pozazawodowych,	- ukończone dodatkowe kursy i szkolenia, - min. czteroletnie doświadczenie na stanowisku kierowniczym, - umiejętność kierowania na poziomie strategicznym, - umiejętność zarządzania zmianą, - umiejętność motywowania,
6. Interim menedżer		
- umiejętność szybkiego podejmowania decyzji, - innowacyjność w działaniu - umiejętność przekazywania wiedzy, - umiejętność negocjowania i perswazji,	- umiejętność jednoczenia, - umiejętności bycia liderem społecznym,	- posiadanie kompetencji coacha, - min. pięcioletnie doświadczenie na stanowisku kierowniczym, - doświadczenie w zarządzaniu zmianą, - doświadczenie w zarządzaniu dużym zespołem ludzi, - doświadczenie w zarządzaniu projektami,
7. Generalista		
- moderowanie dyskusji w grupie, - wysokie umiejętności przekazywania wiedzy, - wysoka umiejętność negocjowania i perswazji, - umiejętność efektywnego zarządzania emocjami innych osób,	- umiejętność łączenia interesów firmy, z wartościami etycznymi - wysoki poziom etyki i etykiety,	- posiadanie kompetencji trenera/mentora, - min. ośmioletnie doświadczenie na stanowisku menedżerskim, - systemowy ogląd organizacji, - wysoki poziom identyfikacji z potrzebami i celami firmy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Polityka Personalna firmy Laskomex. Założenia i tezy na lata 2009-2013.*, s. 28-30

3. Zarządzanie talentami

Polityka zarządzania talentami to trend, który bardzo szybko został zasymilowany przez badaną firmę. Polega na stwarzaniu takich warunków w firmie, w których pracownicy mogą się rozwijać. W coraz większej ilości firm istnieje grupa pracowników tzw. „cennych”, których wartość wynika z potencjału oraz z posiadanej unikatowej wiedzy popartej doświadczeniem. Organizacje, które planują wdrożyć program zarządzania talentami powinny ocenić swoją gotowość do podjęcia takich działań. Potrzebna będzie gotowość do zaistnienia jawnej promocji talentów, kryteriów oceny oraz otwartej

komunikacji. Konieczne jest również przejrzyste zdefiniowanie „talentów” oraz ogólnofirmowa akceptacja podziału na tych, którzy spełniają kryteria zawarte w definicji talentu i tych, którzy ich nie spełniają.

Zarządzanie talentami można rozumieć, jako zarządzanie wiedzą i zdolnościami pojedynczego pracownika, ale również, jako zarządzanie wybraną grupą osób z wysokim potencjałem. Firmy stosują różne podejścia [16, s. 45-46]. „Wiele organizacji decyduje się na wyróżnienie kilku grup talentów oraz ocenę kandydatów na podstawie odrębnych kryteriów selekcyjnych zdefiniowanych dla każdej z tych pul” [23, s. 32]. Szczególnie ważne jest uświadomienie sobie celów, które organizacja chce osiągnąć poprzez wprowadzenie Talent Management. Firma Laskomex przy wdrażaniu tego systemu założyła sobie następujące cele [10, s. 10-11]:

a) Rozwój pracy zespołowej, samoorganizacji i doskonalenia poprzez szkolenia, wprowadzenie skutecznego zarządzania zasobami ludzkimi, wiedzą oraz innowacjami.

b) Ciągłe doskonalenie kultury organizacyjnej, jako procesu docenianego przez zarząd firmy oraz pracowników. Ustawiczne szkolenie oraz przekazywanie wiedzy interesariuszom w procesie pracy i szkoleń.

c) Troska o podwyższanie poziomu kultury osobistej oraz wykształcenia pracowników. Propagowanie, wspieranie i zachęcanie do podnoszenia kwalifikacji oraz zdobywania wykształcenia zawodowego, a także do samorealizacji każdego pracownika. Szkolenie i przygotowanie zastępców – sukcesorów na każdym stanowisku pracy.

d) Stworzenie systemu oceny aktualnych i potencjalnych zdolności zawodowych pracowników firmy. Nastawienie na wysłuchanie wszystkich stron i uznanie zasady, że godzenie sprzeczności jest źródłem doskonalenia relacji oraz przyczynowo-systemowego sposobu myślenia.

e) Rozwijanie zdolności pracowników w zakresie współdziałania i współpracy, budowanie konsensusu oraz skutecznej komunikacji – wzajemnego zrozumienia, doskonalenia i rozwoju relacji międzyludzkich.

f) Stworzenie systemu oceny zdolności pracowników w zakresie komunikacji i umiejętności pracy w zespołach.

g) Troska o materialne i zdrowotne zabezpieczenie pracowników i ich rodzin. Umożliwienie im twórczej aktywności poprzez popieranie inicjatyw w tym zakresie, stawianie rozwojowych zadań, pomoc w ich realizacji oraz zobiektywizowana ich ocena.

h) Rozwój zarządzania zasobami ludzkimi przez lepszą ocenę umiejętności, nawyków, cech psychofizycznych pracowników, doskonalenie ich doboru do zespołów oraz lepsze przygotowywanie kandydatów do realizacji zadań na docelowych stanowiskach.

Przed przystąpieniem do wyboru kandydatów na talenty, firmy powinny zastanowić się, kto nimi jest. Niektórzy szukają sukcesorów, inni skupiają się na wyborze całkowicie świeżych umysłów na zupełnie nowe stanowiska pracy. Na talent pracownika składają się elementy takie jak:

1. wrodzone predyspozycje

2. potencjał do objęcia kluczowych ról na określonym poziomie w organizacji
3. zdobyte wcześniej doświadczenie
4. osiągnięcie wyników zgodnie z wartościami firmy
5. gotowość do rozwoju w organizacji
6. dążenie do rozwoju i nowych wyzwań

Ważne jest określenie kategorii talentów, których potrzebuje firma. Przydatne są również ustalenia, czy osoby wybrane do grupy talentów mają predyspozycje do długofalowego rozwoju w danej organizacji [17, s. 42]. Do odpowiedzi na to pytanie można wykorzystać stworzone w organizacji modele wartości, które służą do diagnozowania predyspozycji pracownika [11, s. 7-9].

W firmie powinno się kształtować świadomość, że pracownicy niezaliczani do grupy talentów są również wartościowi dla firmy i przyczyniają się do jej rozwoju. Wprowadzenie systemu zarządzania talentami wpływa na budowanie pozytywnego wizerunku pracodawcy, który zapewnia rozwój zawodowy wewnątrz organizacji. Dla zdefiniowania talentu w danej organizacji, można również budować modele kompetencji, czyli takie wzorce zachowań, które są dla organizacji wartościowe. Przykładem tego jest, przytaczany wcześniej, opis kompetencji indywidualnych, społecznych i profesjonalnych wymagany na poszczególne typy stanowisk, stworzony w badanej firmie. Identyfikacja tych kompetencji dokonywana jest z uwzględnieniem założeń strategii biznesowej, misji, wizji oraz wartości przedsiębiorstwa. Stosowane są również wywiady z najwyższym kierownictwem oraz najlepszymi pracownikami. Przy omawianiu tych zagadnień prowadzona jest szczegółowa analiza zachowań podjętych w przeszłości, co pozwala na określenie sposobu radzenia sobie w różnych sytuacjach zawodowych [24, s. 34].

Co zrobić, aby zatrzymać w firmie zrekrutowane już osoby posiadające określone talenty? Przedsiębiorstwa wybierają różne rozwiązania, które mogą wpływać na atrakcyjność pracy i często są powodem pozostania, bądź odejścia pracownika z firmy [5, s. 39]. Tabela nr 3 pokazuje czynniki wpływające na zadowolenie pracowników z pracy.

Tabela 3. Cechy idealnego pracodawcy według uczestników programu dla utalentowanych pracowników.

W ODNIESIENIU DO FIRMY	Kompetentne kierownictwo	76%
	Odnoszenie sukcesów przez firmę	52%
	Otwarte mówienie o problemach	52%
W ODNIESIENIU DO STANOWISKA PRACY	Możliwość podejmowania decyzji	66%
	Wolność i autonomia pracowników w działaniu	55%
	Możliwość swobodnego wyrażania opinii	48%

W ODNIESIENIU DO WYNAGRODZENIA	Wysokie stałe wynagrodzenie, powyżej średniej rynkowej	34%
	Wynagrodzenie uzależnione od wyników	24%

Źródło: materiały *GFMP Management Consultants*

„Te firmy, które najszybciej zaczną trafnie inwestować w rozwój umiejętności menedżerskich i przywódczych swojej kadry zarządzającej, będą miały największą szansę na pozyskanie i utrzymanie talentów” [5, s. 40]. Ci, którzy chcą zatrzymać najlepszych pracowników, powinni zwrócić uwagę na następujące działania:

- a) Budowanie kultury organizacyjnej kreującej zaufanie wśród menedżerów i pracowników oraz dającej możliwość autonomii, wolności i swobodnego podejmowania decyzji.
- b) Przygotowanie narzędzi zarządzania talentami, które obejmują efektywne wyławianie najzdolniejszych oraz kierowanie ich rozwojem.
- c) Dbanie o utrzymanie właściwych założeń w zarządzaniu talentami, poprzez monitorowanie jakości funkcjonowania procesu, który powinien uwzględniać wszelkie strategiczne plany przedsiębiorstwa [5, s. 41].

4. Rozwój pracowników

Przy zarządzaniu rozwojem i ścieżką zawodową pracowników organizacja powinna wiedzieć, jakich kwalifikacji będzie potrzebować w przyszłości, jak motywować pracowników do rozwoju oraz jak zapewnić jedność tych elementów. Najefektywniejszy rozwój dokonuje się przez zdobywanie wiedzy i doświadczenia. Niektóre organizacje tworzą mapy możliwości rozwoju, które mają na celu określenie kwalifikacji potrzebnych na różne stanowiska pracy, zidentyfikowanie stanowisk rozwojowych, pomostów komunikacyjnych między działami, a także określenie miejsca zdobywania doświadczenia i wiedzy [15, s. 104]. Tabela nr 4 ilustruje działania podejmowane przez firmy w celach pogłębiania rozwoju pracowników.

Tabela 4. Procesy wspierające rozwój.

Wsparcie pojedynczych pracowników	Interes organizacji	Dialog
Oficjalne potwierdzenie zdobytych kwalifikacji	Tworzenie map organizacji	Zarządzanie efektywnością
Doradztwo w sprawach kariery	Planowanie sukcesji	Dyskusje dotyczące oceny
Warsztaty planowania kariery	Oddelegowanie do pracy w innym miejscu	Dyskusje dotyczące kariery
Plany rozwoju osobistego	Planowanie siły roboczej i umiejętności	Ośrodki rozwoju

Mentoring	Ustalanie priorytetów szkoleń	Zarządzanie wakującymi stanowiskami
Zakładowe ośrodki kształcenia	Strategie stabilizacji personelu	Kształcenie ukierunkowane samodzielnie
Informacja zwrotna, sprzężenie zwrotne 360 stopniowanie	Ocena potencjału	Coaching prowadzony przez kierowników
Coaching zewnętrzny	Rozwój ludzi wybijających się ponad przeciętność	Elastyczne formy pracy

Źródło: A. Mayo: *Kształtowanie strategii szkoleń i rozwoju pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 10

W doskonaleniu zawodowym bardzo ważny jest model szkoleniowy przyjęty w organizacji. Pierwszy tego typu model związany jest z opublikowaną przez Institute of Personnel Management Deklaracją odnoszącą się do szkolenia ustawicznego (The Statement on Continuous Development). Instytut opracował zalecenia dotyczące budowania polityki szkoleniowej w organizacji sprzyjającej podwyższaniu kompetencji pracowników. Każda organizacja stawiająca na rozwój pracowników powinna mieć sformułowane w formie pisemnej zasady polityki, które muszą być czymś więcej niż tylko wyrazem dobrych intencji [20, s. 51-52].

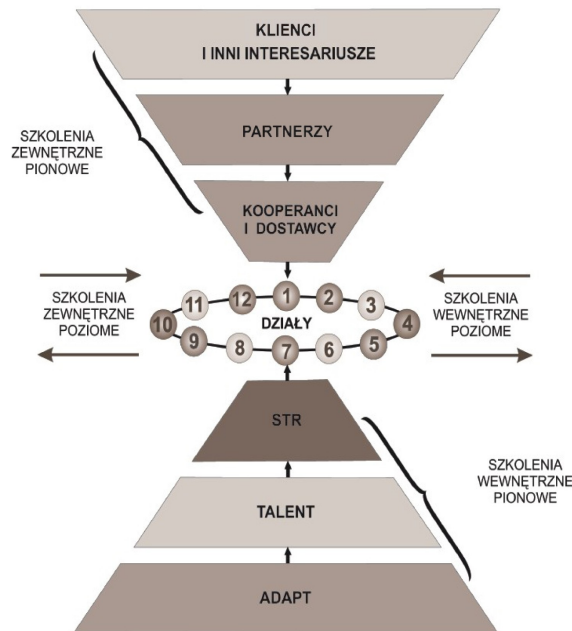
4.1. Case study firmy Laskomex

Przykładem na funkcjonowanie stałego systemu szkoleń jest opracowany w badanej firmie innowacyjny Kompleksowy System Kształcenia (KSK), który jest narzędziem służącym do ciągłego rozwoju pracowników firmy oraz jej interesariuszy.

Głównym założeniem KSK stało się doskonalenie kierunków rozwoju, poszerzanie i wykorzystywanie możliwości pracowników w oparciu o nowoczesne metody szkoleń, consultingu oraz coachingu. Organizacja ma świadomość, że jednym z warunków funkcjonowania systemu jest wyznaczenie celów jego działania, zgodnych z misją i wizją firmy. KSK wyznaczyło sobie następujące cele [9, s. 17]:

- a) przyczynianie się do ekonomiczno-finansowego wzrostu organizacji
- b) stosowanie najlepszych praktyk w zarządzaniu relacjami
- c) budowanie eksperckiego wizerunku firmy
- d) wymiana doświadczeń między uczestnikami procesów
- e) budowanie kultury organizacyjnej podporządkowanej wiedzy
- f) integracja interesariuszy ze środowiskiem naukowym i biznesowym
- g) integracja przez wiedzę (wyrównywanie poziomów wiedzy interesariuszy)
- h) integracja wspólnych inicjatyw z organizacjami z branży
- i) kreowanie liderów
- j) wyznaczanie nowych trendów wiedzy
- k) przestrzeganie wartości: stałość, dyscyplina, odpowiedzialność, inicjatywa

- l) kształtowanie wewnętrznych zasad i norm postępowania
- m) kierowanie się zasadami CSR
- n) ciągła weryfikacja wyznaczonych celów
- o) uświadomienie interesariuszom celowości działań biznesowych
- p) osiągnięcie spójności celów indywidualnych z celami przedsiębiorstwa



Rys.1. Schemat budowy Kompleksowego Systemu Kształcenia w LX

Źródło: opracowanie na podstawie *Planu Kompleksowego Systemu Kształcenia w firmie Laskomex, 2009.*

Prezentowane na rysunku nr 1 programy szkoleniowe są dedykowane odpowiednim grupom pracowniczym oraz interesariuszom zewnętrznym.

Szkolenia wewnętrzne pionowe

Edukacja jest ściśle powiązana ze ścieżką rozwoju pracownika, czyli obejmowaniem nowych funkcji w ramach struktury organizacji. Proces szkoleniowy inicjowany jest tuż po podjęciu zatrudnienia, często przed nawiązaniem stosunku pracy. Dotyczy to programu *Adapt*, w ramach którego szkoli się nowo zatrudnione osoby lub kandydatów do pracy. Program ten ma na celu integrację z otoczeniem przedsiębiorstwa, przedstawienie uniwersalnej filozofii zarządzania firmą i kierunków jej rozwoju oraz zrozumienie zachodzących procesów wewnętrznych.

Jednym z głównych zadań KSK jest kształtowanie talentów. Pracownicy, którzy pozytywnie przejdą proces adaptacji, wyróżniają się dużym potencjałem oraz chęcią najbardziej efektywnego rozwoju kierowani są na szkolenie *Talent*. Podczas tego szkolenia przekazywana jest wiedza z zakresu zarządzania przedsiębiorstwem oraz przywództwa. Rola dobrego przywódcy łączy w sobie aspekt bycia liderem zespołu i służenia swoim pracownikom. Przywództwo służebne składa się z elementów przekazania wizji i wdrożenia jej w działania zespołu. Firma dąży do kształtowania właśnie takich liderów, a pierwszym krokiem jest szkolenie *Talent*, które w głównym stopniu zorientowane jest właśnie na poznanie umiejętności przywództwa sytuacyjnego.

Kolejne etapy szkoleń wewnętrznych pionowych (STR) związane są z doskonaleniem umiejętności pracowników będących już na stanowiskach kierowniczych. Przekazywana podczas szkoleń wiedza skoncentrowana jest na elementach przywództwa ze szczególnym uwzględnieniem aspektów personalno-kadrowych oraz podstaw organizacji pracy. Kształtowane są tu również umiejętności strategicznego i systemowego oglądu organizacji i jej otoczenia. Dobry lider musi być wizjonerem wskazującym cele i dbającym, aby zespół w swych działaniach taktyczno-operacyjnych nie zoczył z określonej przez firmę drogi.

Szkolenia zewnętrzne poziome

To grupa szkoleń, w których uczestniczą pracownicy badanej firmy w ramach edukacji w zewnętrznych instytucjach szkoleniowych. Zdobyta tam wiedza rozpowszechniana jest w firmie według schematu opisanego powyżej, ze szczególnym uwzględnieniem przekazywania wiedzy współpracownikom.

Szkolenia wewnętrzne poziome

W tej grupie napotyka się na szkolenia samodoskonalące, których podstawową ideą jest „oddanie” wiedzy. Oznacza to, że pracownicy po zakończeniu zewnętrznego etapu edukacji przekazują pozyskaną wiedzę wybranym współpracownikom, pomnażając tym samym kapitał intelektualny organizacji. Tego typu szkolenia organizowane są wewnątrz działów oraz pomiędzy nimi. Na tym etapie zapraszamy do uczestnictwa interesariuszy zewnętrznych, którzy chcą również zapoznać się ze zdobytą przez nas wiedzą.

Szkolenia zewnętrzne pionowe

W tej grupie szkoleń w głównej mierze uczestniczą pracownicy firm kooperujących z badaną firmą. Kompleksowy System Kształcenia obejmuje swoim działaniem również edukowanie podmiotów zewnętrznych. W firmie Laskomex wypracowany został zintegrowany i kompleksowy system obejmujący swoim działaniem wszystkich interesariuszy. Jego założenia realizowane są poprzez rozwój otoczenia zewnętrznego, ze świadomością wagi wyrównywania poziomów we wspólnej grupie interesów.

Szkolenia w tym obszarze zostały zróżnicowane ze względu na przyporządkowanie interesariuszy do konkretnych grup, co wiąże się z różnymi potrzebami edukacyjnymi [7, s. 562–562].

5. Sukcesja

Czy może być coś ważniejszego dla długotrwałego wzrostu i rozwoju firmy niż wybór i doskonalenie następców najlepszych pracowników? Niestety, w wielu firmach taki proces w ogóle nie istnieje. Badania i doświadczenia globalnych firm executive search [12, s. 29–34] i światowych ośrodków szkoleniowych potwierdzają przykry fakt, że tylko niespełna połowa dużych organizacji ma wdrożony plan sukcesji. Generacja wyżu demograficznego wchodzi w wiek emerytalny, a populacja "młodych talentów", które mogłyby ich zastąpić, kurczy się.

Nieliczne firmy zdają sobie sprawę z tego, że przewagę strategiczną zyskują, dzięki inwestowaniu w programy przygotowywania następców na kluczowe stanowiska. W Polsce odsetek firm świadomych znaczenia planów sukcesji jest jeszcze niższy, choć sytuacja zmienia się, o czym świadczy moda na zarządzanie talentami. Wychowanie następcy dobrego menedżera powinno być jednym z najważniejszych działań firmy. Potencjalni sukcesorzy powinni być wcześniej przygotowywani do nowej roli. Muszą mieć odpowiednie kwalifikacje, rozumieć kulturę organizacyjną, znać procesy zachodzące w firmie oraz sposoby działania. Planowanie sukcesji powinno być rozumiane, jako integralny proces, blisko powiązany z biznesową strategią firmy i realizować długoterminowe cele.

Sukcesja polega na identyfikacji osób o dużym potencjale i odpowiednim przygotowaniu ich do objęcia kolejnych stanowisk, aż do tych najwyższych w firmie. Zgodnie ze słownikiem HR [25] sukcesja to planowe zajmowanie pewnego stanowiska przez inną osobę, pochodzącą z wewnętrznych struktur organizacji, przeprowadzane według dokładnie opracowanych planów. Warto zwrócić uwagę na fakt, iż sukcesja powinna być traktowana, jako proces, a nie, jako zdarzenie. Liderzy mogą opuszczać swoje stanowiska w różnych momentach życia organizacji, ale plan sukcesji powinien być gotowy na długo przed ogłoszeniem decyzji o odejściu. Succession planning w przedsiębiorstwach jest ważnym narzędziem strategii personalnej oraz elementem systemu zarządzania talentami.

W badanej firmie został opracowany plan sukcesji polegający na stworzeniu w każdym dziale trzech jednakowo ważnych liderów. Oznacza to, że funkcja kierownicza dzielona jest pomiędzy menadżera, stratega i koordynatora. Menedżer wybiera taktykę działania i kontroluje pracę działu, strateg odpowiedzialny jest za wskazywanie misji, celów i kierunków rozwoju działu, koordynator zaś, zapewnia zasoby potrzebne do pracy oraz zajmuje się sprawami organizacyjnymi w dziale. Forma takiego zarządzania, tworząca samorząd produkcyjny została nazwana Systemem Trójkątów i Rad (STR), który twórczo łączy zespoły pracowników, angażuje ich w funkcjonowanie elementów struktury firmy i wspiera realizację celów przez podnoszenie odpowiedzialności za osiągnięte rezultaty [14, s. 423]. Taka forma sukcesji daje szansę na rozwój

pracowników, którzy po zdobyciu doświadczenia mogą objąć funkcję koordynatora, potem stratega i menedżera. Odpowiednio przygotowana strategia sukcesji daje wymierne wyniki, pozwala uniknąć luk personalnych oraz pozwala na zachowanie płynności działalności biznesowej firmy [29].

Wnioski

Wprowadzenie do organizacji systemu zarządzania talentami wiąże się z koniecznością uruchomienia różnych procesów podnoszenia kwalifikacji. Tworzenie map kompetencji pracowników, klasyfikacji stanowisk i modeli szkoleniowych, to działania niezbędne dla rozwoju talentów. Przyczyniają się one do budowania kultury edukacji wśród pracowników. W organizacjach często tworzy się nowe zespoły osób odpowiedzialnych za wyszukiwanie i rozwój talentów. Są one katalizatorem uruchamiania w organizacji dodatkowych potencjałów, wspierają działy personalne w tworzeniu programów badających kompetencje pracowników. Chociaż nie wszyscy zostają włączeni do programu rozwoju talentów, to jednak firmy podejmując wyżej wymienione działania niewątpliwie zmagają się w kierunku organizacji uczącej się.

Wdrożenie efektywnej koncepcji zarządzania talentami umacnia w przedsiębiorstwie rozwój procesów uczenia się, poprzez przekazywanie wiedzy, pracę grupową, a także mentoring i coaching. Jednym z ważniejszych aspektów wprowadzenia zarządzania talentami jest również podejmowanie działań zmierzających w kierunku zmiany mentalności i kultury organizacyjnej na taką, w której podnoszenie kompetencji jest procesem ciągłym, gdzie kreuje się generalistów i gdzie pracownicy nie mają oporów przed dzieleniem się wiedzą [28].

Ważne jest to, że „talenty” nie od razu stają się ekspertami w swoich dziedzinach. Najczęściej są to osoby o wysokim potencjale, które należy odpowiednio wyszkolić i zachęcić do nieustannego samorozwoju oraz korzystania z pomocy mistrzów. W modelowych systemach zarządzania talentami nad rozwojem każdego talentu czuwa mentor. W procesach coachingu, mentoringu czy facilitingu przekazywana jest wiedza niejawną w postaci doświadczeń, norm kulturowych organizacji i jej wartości. Zaprezentowany w referacie model szkolenia (KSK) daje możliwość systematyzacji całego procesu rozwoju pracowników w firmie i tym samym staje się nowoczesnym narzędziem kreowania najwybitniejszych pracowników, jakimi są generaliści. Zrozumienie ciągłości procesów rozwoju pozwoli organizacjom wyjść poza model kształtowania specjalistów i pobudzi je do budowania ścieżek zmierzających do wychowywania generalistów.

Bibliografia:

- [1] **Berłowski P.:** *Czy rzucać na głęboką wodę*, Personel i zarządzanie, nr 9/2008.
- [2] **Ericsson K.A., Prietula M.J, Cokely E.T:** *Skąd się biorą genialni eksperci?*, Harvard Business Review Polska, nr 58 Grudzień 2007
- [3] **Fazlagić J.:** *Osobowość geniusza*, Personel i zarządzanie, nr 11/2009.
- [4] **Jelcic K.** *Potęga intelektu*, Personel i zarządzanie, nr 7/2008.
- [5] **Klimkiewicz D.:** *W poszukiwaniu talentów*, Personel, nr 5 Maj 2007.
- [6] **Król H. Ludwicyński A.:** *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWN, Warszawa 2006.
- [7] **Kubacki J.:** *Autorski system kształcenia, jako podstawowy element uniwersytetu korporacyjnego*, [w:] „Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy”, pod red.. A.Glińskiej-Noweś, Studio Kropka, Toruń 2008.
- [8] **Laskomex**, *Materiały seminaryjne, Podręcznik dla Koledżu Kierowania Zdrowiem*, Łódź 2008.
- [9] **Laskomex**, *Plan Kompleksowego Systemu Kształcenia*, Łódź 2009.
- [10] **Laskomex**, *Plan perspektywiczny firmy 2009-2041*, Łódź 2009.
- [11] **Laskomex**, *Polityka Personalna firmy na lata 2009-2013*, Łódź 2009.
- [12] **Lewczuk D., Szlagor M.:** *Kiedy prezes nie widzi potrzeby wyznaczenia następcy*, Harvard Business Review Polska, nr 75, Maj 2009.
- [13] **Maister D.H.:** *Prawdziwy profesjonalizm*, Studio EMKA, Warszawa 2001.
- [14] **Mariat A.:** *System partycypacji pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem – case study*, [w:] „Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy”, pod red.. B.Godziszewskiego, Studio Kropka, Toruń 2008.
- [15] **Mayo A.:** *Kształtowanie strategii szkoleń i rozwoju pracowników*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
- [16] **Mierzejewski M.:** *Właściwy człowiek – właściwe miejsce*, Personel i zarządzanie, nr 10/2009.
- [17] **Milonas S.:** *Rozwijanie gwiazd (1)*, Personel i zarządzanie, nr 10/2009.
- [18] **Perechuda K.:** *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2005.
- [19] **Santorski T.:** *Menedżer jako coach*, Global Business, nr 20/2001.
- [20] **Slolan M.:** *Strategia szkolenia pracowników*, PWN, Warszawa 1997.
- [21] **Ready D.A.:** *Wyciąg o talenty*, Harvard Business Review Polska, listopad 2009.
- [22] **Reed A.:** *Zarządzanie zasobami ludzkimi (HRM)*, PETIT, Warszawa 2002.
- [23] **Wodnicka M.:** *Rozwijanie gwiazd (2)*, Personel i zarządzanie, nr 10/2009.
- [24] **Wójcik M., Sękowska-Pratkowska K, Skup M:** *Poławiacze pereł*, Personel i zarządzanie, nr 8/2008.
- [25] <http://www.hrk.pl/Slovniki/Term/artukul=261&sort=6&lang=PL&title=sukcesja>, (Portal Rynku Pracy, Słownik HR, Sukcesja), data pobrania: 16.12.2009

- [26] <http://www.hrk.pl/slowniki/Term/?artykul=203&title=potencja%C5%82,pracownika&sort=6> (Słownik HR, *Potencjał pracownika (employee's potential)*, *Portal Rynku Pracy. Słownik HR. Potencjał pracownika*), data pobrania: 16.12.2009
- [27] <http://alexba.eu/2007-09-17/rozwoj-kariera-praca/kariera-alternatywne-podejscie/>, (Barszczewski A. *Generalista, czyli umiejętne zastosowanie Zasady Pareto*), data pobrania: 18.12.2009
- [28] http://www.e-mentor.edu.pl/artykul_v2.php?numer=24&id=538 (E-Mentor, Tabor J.: *Rozwój organizacji uczącej się a zarządzanie talentami*”), data pobrania: 18.12.2009
- [29] http://ceo.cxo.pl/artykuly/52060/Plan_sukcesji.html (CEO Magazyn Top Menedżerów, *Żółcińska W., Plan sukcesji*), data pobrania: 29.12.2009.