

# Taniec z Gwiazdami czy Gwiazdy na Łodzi?

Zacznijmy od tytułu – sugerującego temat modny, atrakcyjny, ale i nieco kontrowersyjny.

Postanowiliśmy bowiem przybliżyć czytelnikom „PhRP” tajniki programów „Talent Management” tak, aby ułatwić im udział w roli gwiazdy i pomóc ominąć pułapki programowego „tańca na lodzie”.

Przygotowując nasze najnowsze projekty, skierowane do kandydatów na Talenty Sprzedaży i Zarządzania, zdaliśmy sobie sprawę, jak często przebieg korporacyjnych programów „Talent Management” i udział w nich opisywano nam jako doświadczenie tyleż ekscytujące, co... frustrujące. Były to opinie zarówno uczestników jak organizatorów – na tyle charakterystyczne, że wspomniane relacje z pierwszej ręki, wraz z naszymi osobistymi doświadczeniami, ułożyły nam się w obraz sytuacji, zatytułowany jak powyżej. W trakcie naszej 15 letniej pracy w rolach osób odpowiedzialnych za projektowanie, doradztwo, zarządzanie, rekrutację, coaching oraz trening w procesach rozwoju talentów, mieliśmy możliwość zaobserwowania jak różnie bywa postrzegany program „Top Talent Management” (TM) przez tzw. Senior Management (Dyrektorów HR, Szefów Business Unitów) oraz Przedstawicieli Medycznych i ich bezpośrednich przełożonych, czyli średni poziom managementu.

Większość firm farmaceutycznych wdrożyła lub wdraża Talent Management. Z wywiadów z Przedstawicielami wiemy, że świadomość założeń, celów i możliwości tego procesu bywa bardzo ograniczona. Chcemy zatem na początku przybliżyć Czytelnikowi koncepcję i potencjalne korzyści programów TM, a następnie podzielić się sugestiami, w jaki sposób uniknąć bolesnych pułapek w uczestnictwie i przy jego wdrażaniu. Pragniemy także wesprzeć Was w skutecznym boju o wykorzystanie swych szans TM w Waszej firmie.

## Kosztowny naszyjnik czy diamentowe ostrze 'awatar'a?

Zacznijmy od przyjrzenia się założeniom i celom, jakie przyświecają firmom podejmującym się wdrożenia TM.

TM wprowadzany jest w firmach, które rozumieją sytuację rynkową i wiedzą, że strategia rozwijania i zagospodarowania talentów jest dziś konieczna dla utrzymania przewagi konkurencyjnej. TM jest dla nich ważnym elementem strategii biznesowej, a ludzie i ich możliwości są rzeczywiście istotnym czynnikiem sukcesu.

Przy takich założeniach, skuteczne wdrożenie strategii zarządzania talentami wymaga uzyskania dostrzegalnego



### Anna Augustyn

specjalizuje się w pracy z menedżerami nad rozwojem ich kompetencji przywódczych, założycielka firmy Augustyn Consulting, od dziesięciu lat wspierającej organizację farmaceutyczne w pozyskiwaniu i rozwoju talentów. W pracy wykorzystując swoje wieloletnie doświadczenia zdobyte na stanowiskach zarządczych w obszarze sprzedaży i marketingu w międzynarodowych koncernach farmaceutycznych. Anna jest licencjonowanym Coachem LMI, absolwentką Akademii Coachingu i Mentoringu TROP. Obecnie finalizuje proces akredytacji coachingu w International Coach Federation (ICF).

[anna.augustyn@augustynconsulting.pl](mailto:anna.augustyn@augustynconsulting.pl)



### Jakub Rudowski

– lekarz, od 15 lat trener, performance coach, manager i doradca w zarządzaniu rozwojem kadr, głównie branży farmaceutycznej i usług medycznych, kieruje własną firmą – partnerem programowym w projektach rekrutacyjnych, szkoleniowych i konsultingowych.

[cs.info@consales.com.pl](mailto:cs.info@consales.com.pl)

efektu kinowej projekcji 3D – oddziaływać na Organizację w wymiarze systemowym, procesowym i kulturowym.

Pozyskiwanie i zagospodarowanie talentów jest wówczas dla firmy konkretnym narzędziem, o mierzalnych parametrach i wynikach, a nie tylko „lukrem na torcie” atrakcyjnego wizerunku pracodawcy.

Dopiero w takich warunkach, korzyści, będące argumentami za wprowadzeniem TM uzyskują naprawdę wagę strategiczną. Niektóre z nich to:

- Wzrost rentowności przedsiębiorstwa.
- Zmniejszenie kosztów rekrutacji.
- Wzrost lojalności pracowników wobec firmy i zmniejszenie współczynnika rotacji.

Badanie CompAssess Organizational Psychologists (2004) pokazało, że stopa zwrotu inwestycji dla inwestorów jest trzykrotnie wyższa wśród przedsiębiorstw z wysoko rozwiniętym procesem Talent Management, w porównaniu z tymi, w których proces ten jest słabo zaawansowany.

Wyniki corocznego badania Best Companies for Leaders, przeprowadzanego przez Hay Group (2008) pokazują, że wśród firm na liście Top 20 (na pierwszym miejscu ułożył się 3M, potem Procter & Gamble, General Electric i Coca Cola), trzy najważniejsze elementy kreowania liderów:

- Talent Management jako wynik i składnik strategii biznesowej.
- Bieżące praktyki identyfikacji potencjalnych liderów.
- Systematyczny proces, generujący rozwój umiejętności przywódczych

występują około dwukrotnie częściej, (odpowiednio 70, 65 i 55%) niż w innych firmach (odpowiednio 37, 39 i 34%).

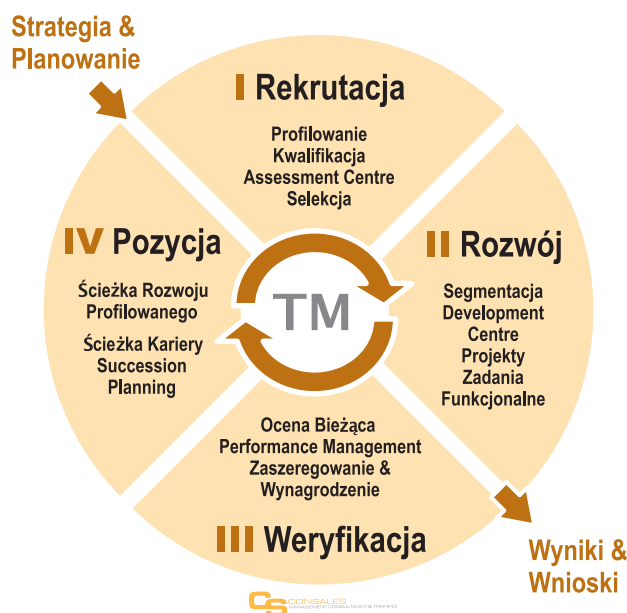
Podsumowując: TM jest, w założeniu, modelem trójwymiarowego, „diamentowego ostrza” w strategii firmy, szlifujące

➔ go możliwości i spajającego ambicje utalentowanych gwiazd w instrument biznesowy o znaczeniu strategicznym dla przyszłości organizacji.

### Mapa konstelacji czyli – jak to działa?

Spójrzmy teraz na zjawisko od strony praktyki realizacji procesu TM. Przedstawione powyżej założenia strategiczne sprawiają, że zarządzanie talentami – jako proces systemowy – powinny przebiegać w sposób zintegrowany z innymi procesami zarządzającymi.

Ryc. 1 Model zintegrowanego procesu zarządzania talentami (TMM™)



Rycina 1 przedstawia naszą interpretację zintegrowanego modelu procesu Talent Management. Etapy procesu zarządzania talentami są tu „równoległe” do analogicznych elementów zarządzania całym personelem.

Jak widać, **wstępnym etapem** jest planowanie, określające biznesowe potrzeby i kryteria profilu poszukiwanych talentów a także przebieg dalszego procesu. Zupełnie analogicznie do biznesplanu zatrudnienia i zarządzania całym personelem firmy.

*Gunter Stahl, INSEAD Assistant Professor of Organizational Behaviour, twierdzi, że zanim zaplanuje się i wdroży proces TM, warto przyjrzeć się jak działa on właśnie w takich zwycięskich firmach.*

*Dla wielu organizacji złotym „benchmarkiem” jest wciąż proces Talent Management, stworzony przez Jacka Welcha, byłego CEO General Electric. System został pomyślany w taki sposób, aby 20% ludzi w organizacji stanowili top performers, 70% tzw. middle performers i 10% no performers. Na tej podstawie GE konstruuje succession planning, rozwój liderów oraz podejmuje decyzje dotyczące oceny skuteczności pracowników.*

Wyzwaniem, jakie stoi przed firmami operującymi taką segmentacją przy planowaniu procesu jest wyjście poza jednostronny wymiar inwestycji w „top target”, co grozi sprowadzeniem sensu TM do narzędzia napędzającego jedynie „wyścig szczurów”. Dlatego właśnie mówimy o ko-

nieczności budowy systemu w trzech, wspomnianych wyżej, wymiarach.

Pierwszy etap to wewnętrzna **rekrutacja i selekcja talentów** – zazwyczaj ma charakter bieżącego procesu identyfikacji i oceny potencjału pracowników. Często łączy się z cykliczną procedurą kwalifikacyjną, pozwalającą pracownikowi spełniającemu kryteria zgłosić kandydaturę do programów rozwojowych TM. Finalnym narzędziem selekcji kandydatów jest udział w specjalnych sesjach assessment centre, pozwalających porównać możliwości kandydata z wymaganiami profilu talentu.

W dalszym przebiegu procesu TM kandydaci zakwalifikowani do grupy talentów biorą udział w **programach i zadaniach rozwojowych**, pozwalających, po pierwsze – pełniej wykorzystać ich obecne możliwości, po drugie – przygotowujących do dalszych zadań i ról.

Stopień, w jakim wybrany talent spełnia związane z nim oczekiwania, jest przedmiotem **weryfikacji i oceny** w kolejnych fazach procesu TM. Rezultatem jest zarówno wpływ na bieżącą ocenę i wyniki pracy jak i na kształt indywidualnej ścieżki rozwoju (planu doskonalenia kompetencji i odpowiednich szkoleń) oraz planowanej dla pracownika ścieżki kariery (czyli wykorzystania ich na innych stanowiskach).

Wraz ze zmianami w otoczeniu rynkowym i dojrzywaniem, organizacja potrzebuje kandydatów na nowo otwierane lub istniejące stanowiska (vacat powstaje w wyniku promocji osoby, jej zwolnienia lub zmiany pracodawcy przez tę osobę). Dlatego dobrze funkcjonujące firmy dbają o tzw. Succession Planning, czyli proces, w wyniku którego każdy lider w organizacji ma swojego sukcesora. Umożliwia się w ten sposób płynne kontynuowanie danej funkcji bez straty czasu na rekrutację i czas potrzebny na wdrożenie nowej osoby.

Podsumujmy – jakie są cele i oczekiwania firm, wprowadzających elementy procesu Talent Management ?

**Identyfikacja zasobu talentów decydujących o powodzeniu strategii firmy**

**Wyodrębnienie grupy o decydującym znaczeniu dla przyszłego rozwoju**

**Zapewnienie ciągłości obsady kluczowych funkcji i stanowisk, dzięki puli sukcesorów**

**Stworzenie motywujących możliwości rozwoju, przyciągających i utrzymujących w firmie najcenniejsze kadry**

*Per aspera ad astra  
– gwiazdne wyzwania*

W praktyce, pomimo wyżej wspomnianych ambitnych zamierzeń i oczekiwań, rzeczywisty zakres realizacji procesu TM jest zwykle kompromisem pomiędzy zróżnicowanymi interesami i priorytetami poszczególnych jednostek wewnętrznych. Talent Management, planowany jako systemowy proces strategiczny, sprowadza się nierzadko do wybranych form i elementów programowych. Stąd trudno się dziwić, że wyniki i rezultaty podejmowanych działań nie zawsze w pełni odpowiadają zakładanym celom.

Nierzadko formalną przyczyną ograniczeń są limity budżetowe, zwłaszcza gdy proces ma być „zaksięgowany” jedynie w działach HR (a nie finansowany jako inwestycja wspólna jednostek biznesowych). Trudno nie zauważyć, że taka sytuacja odzwierciedla rzeczywisty priorytet i strategiczną wagę projektu dla danej organizacji.

Stosując kompromisowe rozwiązanie, firmy decydują się na wprowadzenie TM w formie cyklicznego, „izolowanego” programu, obejmującego (w założeniu) kolejne grupy docelowe.

Przykładem takiego podejścia jest np. TOP TALENT PROGRAM, czyli program TM nakierowany na rekrutację spośród wąskiej grupy osób (np. kilkunastu ze 100), a jego powtórzenie wobec kolejnych grup zapowiadane jest w mniej lub bardziej określonej przyszłości.

Innym kompromisem jest realizacja wybranych z całości procesu elementów selekcji (np. dedykowanego „identyfikacji talentów” centrum oceny – assessment center), za którymi nie idą adekwatne programy rozwojowe i decyzje kadrowe, wykorzystujące potencjał nominowanych na talenty kandydatów.

Wdrożenie limitowanego programu (a nie: procesu) TM, obok niekwestionowanych, choć fragmentarycznych (lub doraźnych) korzyści, niesie ze sobą konsekwencje uboczne, odczuwane w organizacji dopiero po pewnym czasie.

Naturalnie, nie ma rozwiązań idealnych, z czego zdajemy sobie sprawę. Rzecz w tym, aby w realizacji – choćby ograniczonej – elementów czy procesu TM, nie zgubić jego sensu i uzyskać pozytywny bilans strategicznych korzyści w odniesieniu do nakładów.

Spójrzmy, jak we wspomnianych wyżej okolicznościach mogą ujawniać się potencjalne pułapki, zagrażające pozytywnemu bilansowi wysiłków w castingu do roli gwiazdy i w zarządzaniu talentami.

### Syndrom 1, czyli „Gwiazdne Wrota”

W trakcie prowadzonej przez nas w jednej z firm analizy organizacyjnej (niezwiązanej z projektem TM), zetknęliśmy się z relacjami pracowników opisujących, przekazywaną ustnie przez najstarszych stażem niemal „z pokolenia na pokolenie”, historię dawnego, jednorazowego, mitycznego programu kwalifikującego kandydatów do tzw. rezerwy kadrowej. Zjawisko to zostało zapamiętane w organizacji, ale nikt (łącznie z aktualnym managementem) nie umiał nam wyjaśnić, jak zjawisko wyglądało, skąd przybyło, dokąd odeszło i kiedy powróci. Co do jednego wszyscy szeregowi pracownicy byli zgodni – powinno powrócić, chociaż nie wiadomo jak je zwabić, ani komu i na jakich warunkach otwierałoby ponownie swe wrota do kariery. Firma miała za sobą burzliwe restrukturyzację, wymianę dużej części personelu i kadry zarządzającej. Nikt raczej nie wiązał istniejących procedur doskonalenia i oceny pracy z możliwościami awansu i rozwoju, jakie zaistniały niedawno w firmie. Pozostał mit „Gwiazdnych Wrót” otwierających się raz na stulecie przed kandydatami do rozwoju, jako jednorazowego wydarzenia, nie związane go z aktualną rzeczywistością firmy.

My „Gwiazdnymi Wrotami” nazywamy pułapkę będącą konsekwencją... braku konsekwencji, ale przede wszystkim

niewykorzystanych możliwości systemowego wpływu procesowego podejścia do TM.

Jak się wydaje, korzyści pozytywnego przesłania „legendy” pojedynczego wydarzenia nie spożytkowano także przy komunikacji kolejnego, przygotowywanego w tej firmie programu TM.

### Syndrom 2, czyli „Gwiazdka z nieba”

Tę historię znamy z analizy motywacji kandydatów, szukających okazji rozwoju poza macierzystą firmą. Organizację tę cechowała dość mocno zadaniowa orientacja, spójnie i konsekwentnie budująca system ocen i wartościowania pracy jedynie na wynikach ilościowych sprzedaży. Wprowadzono tam korporacyjne procedury selekcji talentów, będące właściwie pierwszą systematyczną okazją do spożytkowania przez pracowników wypracowanej wynikami ilościowymi pozycji.

Program jednak skierowano w pierwszym rzucie do wybranej, wąskiej ilościowo grupy docelowej, a postrzeganym jako główne kryterium wejścia, był uzyskiwany na stanowisku wynik.

Wśród uznanych „top performerów”, presja i prestiż zakwalifikowania się do wyselekcjonowanej grupy talentów, była tak silna, że pomimo jasnej komunikacji o cykliczności programu oraz wykraczającym poza ilościowe kryteria procesie kwalifikacji (korporacji zależało na identyfikowaniu potencjału zdolności i kompetencji interdyscyplinarnych), pierwsi z odrzuconych zareagowali intensywnym poszukiwaniem okazji kontynuowania kariery poza strukturami firmy.

Siła (de)motywacyjna ich frustracji wynikała z braku form systematycznego wspierania rozwoju kompetencji (np. brak ścieżek szkoleń ustawicznych czy praktyk coachingowych), okazji do wzbogacania i wymiany doświadczeń w nowych zadaniach. Nie było też dotąd żadnych instytucjonalnych metod i narzędzi wyrażania uznania i „poziomego” wykorzystania ponadprzeciętnych kompetencji stanowiskowych.

Program TM okazał się dla wszystkich ambitnych i sprawnych (wedle kryteriów zajmowanego stanowiska) pracowników sięganiem po „Gwiazdkę z nieba”, jedyną okazją do przypieczętowania i potwierdzenia na forum swych osiągnięć. Tymczasem dla firmy program i jego kryteria – w założeniach korporacji międzynarodowej, bazujący na kulturze bieżącego inspirowania i doceniania talentów, zwłaszcza przywódczych, okazał się również pułapką polowania na „Gwiazdkę z nieba”. W tej konkretnej części organizacji, wąska kultura wyniku ilościowego nie kreowała warunków do rozwoju i eksponowania tak rozumianych talentów, wykraczających kompetencjami poza profil efektywnego performerera.

Można powiedzieć, że założenia i oczekiwania obu stron rozminęły się ze sobą na gruncie kulturowego i systemowego umocowania koncepcji TM.

### Syndrom 3, czyli „Gwiazdka w ciemno”

Pułapki „Gwiazdki w ciemno” doświadczyliśmy w pracy nad programem rozwojowo-doskonającym dla talentów pewnej firmy, wyselekcjonowanych w (realizowanej przez innego





wykonawcę) poprzedniej części procesu (drogą AC – assessment centre). Analizując założenia i cele programów, otrzymaliśmy informację o pożądanym profilu talentu, jaki obowiązuje w tej organizacji, który był podstawą selekcji. Pod kątem tego właśnie profilu – zestawu cech, zdolności i predyspozycji, które firma zamierzała rozbudowywać i doskonalić u swych utalentowanych gwiazd, konstruowaliśmy zadania programu.

Wkrótce, już w pierwszej fazie realizacji programu z talentami, podjęliśmy decyzję o istotnej zmianie założeń i treści programowych, ze względu na to, że dotychczasowy program po prostu znacznie różnił się z obserwowanymi przez nas oczekiwaniami, aspiracjami i możliwościami uczestników.

Oczywiście, te nasze zamierzenia i rekomendacje dyskutowaliśmy wprawdzie ze zleceniodawcą, który, w obliczu dość krytycznej dla rozwoju talentów sytuacji, przybliżył nam nieco szczegóły koncepcji wdrożeniowej tej strategii zarządzania talentami.

Wyszło na jaw, że opracowany na szczytach korporacyjnej hierarchii HR profil talentu, w praktyce spotkał się z krytyczną analizą managementu liniowego i został „po cichu” zmodyfikowany. W rzeczywistej kwalifikacji uwzględniono, poza kryteriami profilu, rekomendacje przełożonych, oparte na ich ocenie wkładu kandydata w wyniki osiągnięte przez zespół sprzedaży.

Wynikiem bilansu było uzgodnienie ostatecznych kandydatów do programu TM w oparciu o ważoną ocenę kryteriów obu metod selekcji. Jednocześnie uznano, że pierwotny profil pozostaje – ze względów strategicznych – oficjalnym symbolem zawodów. My spotkaliśmy więc nieco innych uczestników niż zwiastował to „ortodoksyjny” profil.

W dalszym przebiegu projektu w tej firmie, zorientowaliśmy się, że zarówno wśród uczestników jak i potencjalnych przyszłych kandydatów do programu rozwojowego, przeważa opinia o decydującym wpływie oceny przełożonego na kwalifikację i dość teoretycznej wartości wyniku udziału w zadaniach AC. Przekładało się to na opinię o wyróżnieniowo-docenianym charakterze udziału w TM, mniej kojarzono ten udział z przełożeniem na skutki w rozwoju kompetencji czy kariery.

Dla jasności – uważamy, że warto i należy weryfikować założenia każdego projektu, jeśli okoliczności wymagają zmian, aby osiągnąć pożądaną wartość. Nasze spotkanie z „Gwiazdką w Ciemno” ilustruje jednak pułapkę tkwiącą w nieprzejrzystych i niejednorodnych kryteriach programu oraz ich komunikacji wewnętrznej.

Przesłanie i strategiczny wpływ tak zmienionego projektu sprawdziły się w rezultacie do okolicznościowego wydarzenia, które, naszym zdaniem, w ograniczonym stopniu zmierzało do ujawnienia potencjału talentów. Dodajmy, że jakiś czas później, firma zreformowała swe podejście, ustalając jednorodne i stabilne kryteria udziału oraz przejrzyste zasady ich komunikacji.

#### Syndrom 4, czyli „Gwiazdny pył”

Mieliśmy okazję pracować w projekcie mającym na celu stworzenie systematycznego programu wewnętrznych szkoleń, wpływających na stabilizację dużej rotacji personelu

pewnej firmy. Z rozmów ze zleceniodawcami oraz personelem firmy dowiedzieliśmy się, że idea powstała w następstwie wprowadzenia jakiś czas temu korporacyjnego programu TM. Do tej pory firma nie posiadała żadnych systematycznych form oceny i doskonalenia kompetencji. Program TM był dla pracowników pierwszą okazją udziału w jakimkolwiek projekcie łączącym osobiste zdolności z możliwościami rozwoju zawodowego, w tym, co firma mocno podkreślała, formalnego wejścia do puli osób predestynowanych do promocji. Pierwsza tura programu okazała się jednak pyrrusowym sukcesem.

Co prawda, wyodrębniono elitarną, kilkusobową grupę, jednak pozostali uczestnicy oraz właściwie cała reszta personelu aspirująca do tego jedyne w swym rodzaju programu, uznała, że wyśrubowane kryteria wejścia nie dają im żadnych szans na udział w planowanych przyszłych edycjach. Z czasem zrodziło to wzmógłony odpływ co ambitniejszych jednostek, tym bardziej, że wpływ krytycznych postaw sporej grupy „odrzuconych”, ostudził zapały firmy do kolejnych tego typu inicjatyw.

W rezultacie, w firmie postanowiono zainwestować w pierwszym rzędzie w mniej elitarne i selekcyjne, a bardziej powszechne, nastawione na systematyczne „wychowanie” potencjalnych talentów, programy rozwojowe.

Właściwie, z syndromem „Gwiazdny pył” – czyli przewagi wpływu odrzuconych, jako rezultatu ostrej selekcji w programach TM, izolowanych od całości systemu bieżącego doskonalenia i rozwoju, spotykamy się dość często.

Mechanizmy incydentalnego „łowienia” talentów, przy nieistniejącym lub ograniczonym systemowym i bieżącym wspieraniu postaw rozwoju, sprawia, że realna w istocie i motywująca w zamiarze szansa udziału w TM rozbija się w gwiazdny pył frustracji odrzuconych.

#### Syndrom 5, czyli „Gwiazdy na lodzie”

Historia „Gwiazd na lodzie” jest często spotykana i również często paraliżuje firmy już na etapie planowania projektu TM. Tak zdarzyło się w pewnej firmie, która wprowadziła cykliczne programy wyłaniające spośród swego personelu „top talenty”.

Programy te były dobrze zorganizowane, bardzo dobrze postrzegane w organizacji i promowane wewnętrznie jako przedsięwzięcie kariery.

Rzeczywiście, na nowo powstające w trakcie rozwoju firmy stanowiska zarządcze, z reguły trafiali uczestnicy tych programów i było to dla wszystkich potwierdzeniem wartości projektu. Dojrzewanie tej organizacji oraz potrzeby ekspansywnego rynku sprawiły, że z czasem powstała konieczność pozyskania talentów spoza firmy, jako że wewnętrzne struktury nie pozwalały dotychczas na rozwój odpowiednio wyspecjalizowanych kandydatów.

Przeprowadzono rekrutację wewnętrzną, o której uczestnicy programu TM dowiedzieli się z... prasy.

Kandydatów wewnętrznych, będących wyselekcjonowanymi (i chętnymi do aplikacji) talentami, nie wzięto pod uwagę. Pomimo racjonalnych przesłanek zatrudnienia osoby z zewnątrz (do czego doszło), firma nie potrafiła zbudować sytuacji win-win w wewnętrznej komunikacji tych decyzji. Gwiazdy poczuły się pozostawione „na lodzie”, a ranga i wpływ motywacyjny programu TM stopniowo zanikały (wraz z coraz częstą praktyką firmy pozyskiwania zewnętrznych talentów). W konsekwencji, wyselekcjonowane i doskonalone wewnętrznie talenty zasiły wkrótce swymi kandydatami do awansu rynek zewnętrzny.

W nieco podobnej sytuacji jaką napotkaliśmy, inna firma zamierzając wykorzystać talenty zewnętrzne, zawczasu poinformowała i umożliwiła równopranny udział w konkursie na stanowisko uczestnikom wewnętrznego programu TM. Chociaż najlepiej spełnił oczekiwania ktoś z zewnątrz, opisana integracja selekcji z obu źródeł spotkała się ze zrozumieniem i akceptacją uczestników TM. Program TM utrzymał wartość wewnętrzną „kuźni talentów”, oferując uczciwe szanse rozwoju, a nie jedynie dożgonne (w domyśle uczestników) obietnice awansu.

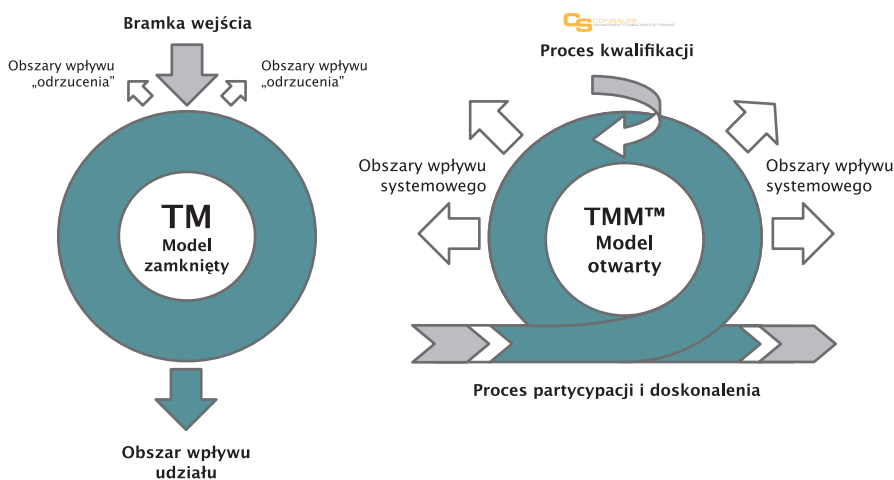
Pułapka „Gwiazd na lodzie” obrazuje i podsumowuje kilka typowych wyzwań i zagrożeń jakie stoją przed firmą rozbudzącą talenty, drzemiące dotąd w organizacji. Naszym zdaniem, ilustruje przede wszystkim skutki jednostronnego budowania wartości programu na korzyściach ewentualnego awansu oraz konieczność dobrej, konsekwentnie realizowanej koncepcji systemowego, wielopłaszczyznowego zagospodarowania wylanianych talentów.

### Co więc warto „tańczyć z gwiazdami” ?

W naszej praktyce zwykle spotykamy firmy mające (dzięki doświadczeniu na „własnej skórze”) świadomość zróżnicowanych efektów wprowadzenia programów TM. Nad ryzykiem wdrożenia TM przeważa jednak współczesna nam, rynkowa i strategiczna konieczność wykorzystania potencjału przewagi konkurencyjnej, jaki tkwi w zarządzaniu talentami.

Naszym zadaniem jest raczej odpowiedź na pytanie „jak” wdrożyć proces TM niż „czy” w ogóle podejmować się tego. Dla ilustracji naszych wniosków wynikających z doświadczenia pracy projektowej i wdrożeniowej, posługujemy się pojęciem dwóch modeli (koncepcji) podejścia do TM.

Ryc. 2 Porównanie modeli TM: zamkniętego i otwartego (TMM™)



**Model pierwszy**, „tańca wyczynowego na imprezie zamkniętej”, opiera się na założeniu, że program, czy cykl programów TM jest izolowanym wydarzeniem, nakierowanym na tych, którzy weszli do środka i mający na celu zaspokojenie wąskich potrzeb organizatorów (np. stworzenia puli sukcesorów czy stabilizacji kadr).

**Model drugi**, nazywany przez nas „otwartym – tanecznym obyczajem kulturowym”, jest nakierowany na promowanie i budowanie kultury nawykowego posługiwania się talentami w środowisku zawodowym, będącym przez to obfitym zasobem kreowania mistrzów, podziwianych na zawodach i podnoszących swym kapitałem aktywa firmy.

Zachęcamy organizatorów do podejmowania trudu wykorzystania modelu drugiego, znacznie silniej niż doraźne działania wspierającego strategiczny, biznesowy sens zarządzania talentami, dzięki otwarciu na **trzy wymiary** wyniku:

#### Wymiar systemowy

– oznacza synergię i koordynację z pokrewnymi procesami zarządzania, zapewniającą szeroki zakres organizacyjny pożądanego wpływu

#### Wymiar procesowy

– oznacza ciągłość, konsekwencję i długofalowość pożądanego wpływu TM, kumulującą efekty i jego atrakcyjną wiarygodność

#### Wymiar kulturowy

– oznacza uzyskanie trwałego wpływu na spontaniczne postawy i praktyki kreowania, motywowania i wykorzystywania talentów, w wykraczających poza program TM zadaniach całej Organizacji

W takich warunkach dopiero można liczyć na to, że proces TM nabierze znaczenia biznesowego – przedsięwzięcia ukierunkowanego na istotne dla pozycji i kondycji firmy obszary i zarządzanego z perspektywy wymiernego, zbilansowanego w „walucie biznesu” wyniku.

### Mój sukces w castingu...?

Często spotykamy się z relacjami, opiniami i pytaniami kandydatów i uczestników programów zarządzania talentami. Jak można zorientować się z treści artykułu, jesteśmy zwolennikami takich konstrukcji i wdrożeń, które pozostawiają dobre, motywujące wspomnienia uczestnikom i kandydatom i mają taki wpływ w całej organizacji.

**Miarą sukcesu projektu TM bywa stopień satysfakcji... „odrzuconych”, a jest to nawet 70-80% potencjalnych kandydatów.**

Wspólnym interesem uczestników i organizatorów jest więc nie tylko trafność dokonanej selekcji, ale też ocena i jakość doświadczeń członków rzeczywistej grupy docelowej – którą jest w istocie cała społeczność organizacji.

Jak więc najlepiej przygotować się i wykorzystać możliwość udziału w programie Talent Management?

**Poniżej prezentujemy nasze wskazówki co do „8 podstawowych kroków” przydatnych w castingu...**





Poznaj cele i zasady programu – po co jest organizowany i jakie są możliwe opcje wyniku dla biorących udział. Zweryfikuj swe założenia względem realiów!

Przemysł swą motywację do udziału – co uznasz za sukces i korzyść, a co za okazję do doskonalenia? Nie każdy udział gwarantuje awans i nie zawsze niezakwalifikowanie się wyklucza perspektywy promocji. Nierzadko korzyść rozwojowa samego udziału jest warta starania.

Zadbaj, aby poznać dokładnie kryteria kwalifikacji. Nie zawsze „talent” jest dla organizatorów tym samym co „performer”, nie zawsze też pewne kryteria (np. staż) są dogmatycznie rygorystyczne.

Zdecyduj się i zgłoś to – bez Twojej inicjatywy nie masz okazji wziąć udziału; niektóre programy nie zakładają w ogóle „nominowania”, konieczna jest przede wszystkim wola kandydata, spełniającego wymagane kryteria.

Poznaj opinie poprzednich uczestników, pytaj o doświadczenia, ale nie staraj się zdobyć „klucza do testu”. Udział będzie dla Ciebie pomocny jedynie gdy samodzielnie stawisz czoła zadaniom.

Dbaj o informacje zwrotną o swoich talentach – zarówno w pracy codziennej jak i w związku z udziałem w programie. Możesz uzyskać cenne wskazówki dotyczące rzeczy z jakich nie zdawałeś sobie sprawy.

W czasie udziału w kwalifikacjach bądź skoncentrowany, ale i spontaniczny. Nie próbuj w żadnym razie grać roli kogoś innego – bo dostaniesz w zamian coś, w czym nie będzie Ci do twarzy.

Zadbaj aby uzyskać informacje zwrotne o Twoim udziale oraz ogólnych wynikach kwalifikacji. Jeśli musisz o to specjalnie zabiegać lub uzyskujesz wymijające odpowiedzi – ups..., spróbuj piętro wyżej. Brak takiej informacji to również informacja o wartości programu.



### Kuznia talentów – przedśionkiem do gwiazd

Nasze powyższe refleksje są wynikiem wieloletniej praktyki pracy z potencjalnymi i zweryfikowanymi przez rzeczywistość rynkową, autentycznymi talentami. Obserwując, w jakim stopniu naturalne środowisko korporacyjne wspiera, inspiruje, docenia – ale i blokuje, ogranicza lub ignoruje potencjał swoich pracowników, możemy zauważyć, że w ostatecznym bilansie podejście do tej kwestii determinuje perspektywę rozwoju firmy.

Z naszego punktu widzenia, rosnące rynkowe zapotrzebowanie pracowników na wiedzę i umiejętności pomocne w rozwijaniu swych talentów nie odzwierciedla wysiłków i nadziei, jakie wiele firm łączy z wdrażanymi przez siebie programami.

Nie siląc się na zbyt daleko idące wnioski, możemy jedynie zaznaczyć, że zbyt liczne są znane nam sytuacje, w których izolowane i doraźne projekty TM de facto selekcionują talenty, osiągające sukces poza miejscem, w którym zostały wyłonione.

Dlatego, chcąc zwrócić uwagę na aspekty skuteczności wdrażania dużych, systemowych projektów, za najistotniejsze uważamy starania, nazywane przez nas „kuznią talentów”.

**„KUŹNIA TALENTÓW to codzienna budowa systemowej kultury i praktyk indywidualnych, w których żadna utalentowana „gwiazda” nie zostaje przedwcześnie zgaszona i nie każdy talent wymaga awansu, aby w pełni zabłysnąć.”**

W rozwijaniu i wspieraniu takich właśnie praktyk widzimy również sens naszej codziennej pracy nad wykuwaniem blasku talentów. **PRP**