**Jak rozwijać firmę dzięki utalentowanym pracownikom?**

**Dziś, aby skutecznie konkurować w biznesie, coraz częściej nie wystarcza już zaawansowana technologia, czy też dobrze zaplanowany proces sprzedaży. Największym kapitałem firmy są ludzie, którzy ją tworzą. A skoro tak, to o sukcesie biznesu przesądzać może sposób, w jaki organizacja dba o rozwój utalentowanych pracowników.**

W firmach, które chcą uchodzić za nowoczesne, pojęcie „zarządzania talentami” jest powszechnie znane. Nie zapominajmy jednak, że nie zawsze tak było i nawet dziś w bardzo dużej grupie przedsiębiorstw nie ma miejsca na postrzeganie pracowników przez pryzmat ich talentów.

**Pracownik dawniej i dziś**

W tradycyjnie zarządzanych firmach pracownik był (i często jest) traktowany jako łatwa do wymiany siła robocza. Celem takiego pracownika ma być wykonywanie określonych zadań na odpowiednim poziomie, a więc bierze się pod uwagę to, czy realizuje on pewne założone minimum. Jeśli jest zaangażowany, to dobrze, ale rzadko przekłada się to na dodatkowe profity. Z kolei ciągłe poczucie niedoceniania rodzi frustrację, obniża motywację i zniechęca. W efekcie, nawet ambitny początkowo i uzdolniony pracownik, z czasem obniża swoje zaangażowanie do minimalnego poziomu (aby tylko utrzymać pracę) lub poszukuje takiego pracodawcy, który dostrzeże i doceni jego potencjał.

Firmy, które chcą zarządzać talentami, muszą przejść na zupełnie inny poziom myślenia o pracownikach. Osoby zarządzające takimi organizacjami mają świadomość, że „praca pracy nierówna”, tzn. jest różnica w tym, jakie korzyści przyniesie firmie dobry i zaangażowany pracownik w porównaniu z takim, który nie wykazuje inicjatywy oraz nie interesuje się pogłębianiem wiedzy i umiejętności.

W nowocześnie zarządzanych firmach powszechne staje się przekonanie, że im lepsi pracownicy, tym większe zyski i lepsza pozycja przedsiębiorstwa na rynku. Potwierdzają to zresztą badania, z których wynika, że klienci najchętniej kupują w tych firmach, w których pracownicy są najbardziej zaangażowani *(Bates, 2004)*, a także że najlepiej rozwijają się te przedsiębiorstwa, które najwięcej inwestują w badania i rozwój swoich pracowników *(Cliff Stevenson, Institute for Corporate Productivity, 2012)*. A więc traktowanie pracowników jako – dosłownie – „kapitału ludzkiego”, po prostu się opłaca.

**Talenty na miarę firmy**

Jeśli chcemy zacząć zarządzać talentami w firmie, przede wszystkim musimy ustalić, na jakiej podstawie uznamy, że dany pracownik spełnia kryteria „talentu”.

- Definicja talentu może być różna w rozmaitych organizacjach, ponieważ odmienne mogą być kryteria identyfikacji i oceny utalentowanych pracowników – mówi Hanna Macyra, trener w firmie szkoleniowej Effect Group. – Zawsze jednak „talent” stanowić będą predyspozycje pracownika przejawiające się większą niż przeciętna sprawnością w dziedzinie, która jest kluczowa dla zwiększania efektywności funkcjonowania firmy. A na potencjał pracownika składają się co najmniej trzy elementy: predyspozycje, kompetencje i motywacja – wyjaśnia.

Oznacza to, że zanim jeszcze firma przygotuje program zarządzania talentami, powinna ustalić, jakie cechy i umiejętności pracowników będą miały największy wpływ na dalszy rozwój przedsiębiorstwa. Jeśli w danej organizacji poprawnie i precyzyjnie zostaną zdiagnozowane potrzeby w zakresie kompetencji, wtedy znacznie łatwiejsze okaże się zarówno pozyskiwanie właściwych pracowników w procesie rekrutacji, jak i utrzymanie najcenniejszych osób w firmie. Firma musi sprecyzować, na jakich talentach zależy jej w szczególności, a następnie, w jaki sposób będzie starała się zatrzymać utalentowane osoby w organizacji.

- W programie każdego działania związanego z rozwojem pracowników, zawsze powinniśmy zacząć od identyfikacji wskaźników, które mają poprawić się dzięki programowi – wyjaśnia Hanna Macyra. – To, jakie zmiany będą najbardziej pożądane, zależy od tego, co dla danej organizacji jest w konkretnym momencie najważniejsze. Bez ustalenia wskaźników, nie osiągniemy wymiernych efektów biznesowych.

**Sukcesy zgodnie z programem**

Dopiero wtedy, gdy wiemy już, jakie zmiany chcemy osiągnąć w przedsiębiorstwie oraz jakie talenty nam w tym pomogą, możemy przystąpić do konstruowania programu zarządzania talentami.

Dobrze przygotowany program powinien odpowiadać na kilka kluczowych pytań:

 - jaka jest definicja talentu? – czyli kto w danej organizacji może być uznany za pracownika o najwyższym potencjale rozwojowym

 - kto i jak będzie decydował o identyfikacji takich pracowników?

 - jakie będą warunki udziału w procesie rozwojowym?

 - w jaki sposób będzie przebiegał proces rozwojowy?

 - kto będzie w nim uczestniczył?

 - kto będzie go oceniał?

 - co oferujemy (lub czego nie oferujemy) pracownikom, którzy zaangażują się w proces i zrealizują jego założenia?

Warto zwrócić uwagę na ostatnie pytanie. Ważny jest nie tylko sam proces rozwoju, ale i to, co zapewnimy pracownikowi, który z powodzeniem przejdzie całą ścieżkę.

- Najczęściej popełnianym błędem w zarządzaniu utalentowanymi pracownikami jest dbanie wyłącznie o proces rozwoju. Bardzo często brakuje pomysłu i informacji co będzie potem, czyli „co pracownik będzie miał”, jakie korzyści wyniesie z uczestnictwa w procesie. Ma to szczególne znaczenie, jeśli mówimy o zarządzaniu pracownikami z tzw. pokolenia Y czy Z – zauważa trenerka Effect Group.

Poza samym rozwojem i satysfakcją ze zdobytej wiedzą nagrodą może być chociażby awans, możliwość podejmowania decyzji w szerszym niż wcześniej zakresie, czy w końcu podwyżka lub dodatkowe benefity pozafinansowe. Ważne, aby pracownik miał poczucie, że jego wysiłek został doceniony, a więc że pracuje w organizacji, dla której warto się starać – także w przyszłości.

**Ta inwestycja się opłaca**

Na koniec warto wspomnieć o jeszcze jednym aspekcie programów zarządzania talentami. Otóż, do podobnych programów często podchodzi się jako do projektów, których skuteczności nie da się zweryfikować. A to duży błąd! Programy pracownicze, w tym te dotyczące zarządzania talentami można, a nawet należy mierzyć.

Jeśli przed uruchomieniem programu wybrane zostały wskaźniki biznesowe, które miały ulec poprawie pod wpływem programu, oznacza to, że po jego realizacji można ustalić tzw. ROI, czyli zwrot z inwestycji. Możemy go obliczyć stosując prosty wzór. Od sumy korzyści biznesowych należy odjąć koszty programu, a następnie ponownie podzielić przez koszty programu. Otrzymaną kwotę mnożymy przez 100%. Wynik będzie oznaczał właśnie ROI.

Inwestowanie w rozwój pracowników nie stanowi więc mglistej przenośni, ale konkret. Firmy, które potrafią odpowiednio zarządzać swoimi talentami, przyciągają do siebie ambitnych i zdolnych pracowników. Ci natomiast angażują się w sprawy firmy, rozwijają swoje umiejętności i wykorzystują je z korzyścią zarówno dla siebie, jak i dla organizacji. Nie bez znaczenia jest też mniejsza rotacja zatrudnienia – w efekcie firmy wspierające rozwój talentów ponoszą mniejsze od innych koszty związane z wakatami i rekrutacjami. W firmie, która rozwija i docenia talenty pracowników, po prostu chce się pracować.

Źródło: [Effect Group](https://effectgroup.pl/)