



ewaluacja talentu

nowa strategia zarządzania
talentami w organizacji

tony davis maggie cutt neil flynn
peter mowl simon orme



tony davis maggie cutt neil flynn
peter mowl simon orme

ewaluacja talentu

**nowa strategia zarządzania
talentami w organizacji**

Zamów książkę w księgarni internetowej

profinfo.pl
księgarnia internetowa

przełożyła
dorota wąsik



Oficyna

a Wolters Kluwer business

WARSZAWA 2013

Tytuł oryginału
TALENT ASSESSMENT. A New Strategy for Talent Management

Redaktor
Anna Maria Thor

Korekta
Wojciech Adamski
Iwona Pisiewicz

Skład i łamanie
Wojciech Prazuch

Projekt graficzny okładki
Studio Kozak

Zdjęcie wykorzystane na okładce
Images Copyright © Thetaxstock

.....
Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.

prawoLubni

Szanujemy prawo i własność.
Więcej na www.legalnakultura.pl
Polska Izba Książki

© Tony Davis 2007. All rights reserved.
This translation of Talent Assessment is published by arrangement with Gower Publishing Limited.

© Copyright for the Polish edition by Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., 2010
© Copyright for the Polish edition by Wolters Kluwer SA, 2013
All rights reserved.

Wydanie II

ISBN 978-83-264-3103-6

Wydane przez:
Wolters Kluwer SA

Dział Praw Autorskich
01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33
tel. 22 535 82 00, fax 22 535 81 35
e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

Spis treści

O autorach	9
Podziękowania.....	11
Wstęp	13
Rozdział 1. Koncepcja zarządzania talentami	15
Wprowadzenie	15
Elementy zarządzania talentami.....	17
Pozyskiwanie talentów	19
Rozwój talentów	22
Uwidacznianie się talentów	25
Wypalenie zawodowe i szczyt potencjału pracownika	28
Utrzymanie i wynagradzanie talentów	30
Opracowanie strategii zarządzania talentami	34
Rozdział 2. Dlaczego to konieczne? Argumenty za zarządzaniem talentami	43
Argumenty za zarządzaniem talentami.....	43
Styl i struktura zarządzania.....	46
Złożoność i zmiana	48
Prężność i elastyczność	50
Era pracowników wiedzy	51
Budowanie wizerunku korporacyjnego (branding)	54
Zarządzanie talentami w dynamicznym otoczeniu	56
Streszczenie rozdziału.....	58
Rozdział 3. Elementy testów psychometrycznych	67
Wprowadzenie	67
Skąd wzięła się potrzeba stosowania testów psychometrycznych?	68
Czym są testy psychometryczne?	69
Adresaci	71
Popularne testy psychometryczne	72
Opracowywanie testu psychometrycznego.....	84

Rozdział 4. Elementy ewaluacji wiedzy (oceny merytorycznej)	97
Wprowadzenie	97
Skąd się wzięła potrzeba ewaluacji merytorycznej?	97
Jak działa ewaluacja merytoryczna?	98
Kto korzysta z ewaluacji merytorycznej?.....	99
Pozycjonowanie ewaluacji merytorycznej w ocenie 360 stopni	99
Elementy ewaluacji wiedzy	101
Algorytmy oceny	105
Testowanie prototypów	107
Instytucje specjalizujące się w ewaluacji merytorycznej	109
Rezultaty ewaluacji wiedzy	110
Podsumowanie ewolucji systemów oceny oraz korzyści płynących z ewaluacji merytorycznej.....	120
Streszczenie	123
Rozdział 5. Edukacja i szkolenie	132
Edukacja	132
Szkolenie.....	134
Wskazówki dla menedżera. Jak przeprowadzić skuteczne szkolenia wewnętrzne?	135
Moduł szkoleniowy na temat: „W jaki sposób prowadzić negocjacje z trudnym rozmówcą?”	142
Trenowanie umiejętności	144
Prezentacja proponowanych zmian.....	147
Strategia wprowadzania zmiany – najważniejsze zagadnienia	148
Zlecenie szkoleń na zewnątrz	159
Rozdział 6. Ocena wyników pracy	163
Dlaczego tak niewiele systemów oceny wyników pracy sprawdza się w praktyce?.....	163
Przegląd metod oceny wyników pracy	164
Ocena 360 stopni.....	167
Rozdział 7. Infrastruktura informatyczna	177
Wprowadzenie	177
Struktura bazy danych.....	181
Sprawozdania.....	185
Analizy indywidualne i grupowe	188
Zastosowanie rozszerzone	191
Rozdział 8. Operacyjna rola zarządzania zasobami ludzkimi	196
Rys historyczny	196
Od działu kadr do zarządzania zasobami ludzkimi.....	198
Procedury związane z wydajnością.....	201
Zarządzanie zasobami ludzkimi a zarządzanie talentami	203
Niektóre kwestie ludzkie	211

Rozdział 9. Oceń swoją wiedzę na temat zarządzania talentami za pomocą Korporacyjnego Profilu Zarządzania Talentami	219
Czy twoja organizacja jest gotowa na wprowadzenie programu zarządzania talentami?	219
Korporacyjny Profil Zarządzania Talentami.....	219
Rozdział 10. Podsumowanie.....	229
Rozdział 11. Jak stworzyć system zarządzania talentami oparty na najlepszych praktykach. Wskazówki	234
Dążenie do doskonałości	234
Grupy rozwojowe	234
Mierzenie rezultatów i definiowanie celów.....	235
Grupy rozwojowe jako platforma szkoleniowa.....	236
Dodatek A. Ocena kursu – modułowy program szkolenia sprzedawców.....	237
Ewaluacja decyzji	241
Uwagi ogólne	241
Dodatek B. Najlepsze odpowiedzi.....	243
Indeks	245

O autorach

Maggie Cutt z zawodu jest konsultantką do spraw kadrowych (HR). Obecnie pracuje jako niezależny doradca, zajmując się m.in. doradzaniem brytyjskiemu stowarzyszeniu handlowemu w dziedzinie polityki i strategii. Jest członkinią Chartered Institute of Personnel and Development.

Przez większość swojej kariery zawodowej pracowała w branży usług komputerowych, między innymi w takich firmach jak BIS i Hoskyns Group (dzisiaj Cap Gemini). Maggie Cutt to świetny menedżer ds. zasobów ludzkich z trzydziestoletnim doświadczeniem w tej dziedzinie. Jest wszechstronnym specjalistą od zasobów ludzkich, w szczególności specjalizuje się w relacjach z pracownikami.

Tony Davis jest dyrektorem linii produktów (*product line director*) w firmie SkillsEdge, świadczącej usługi w zakresie szkoleń i ewaluacji pracowników. Jest on także partnerem w spółce SST International. Ma za sobą długą karierę w firmie IBM na stanowiskach zarządzających – najpierw menedżera liniowego, a potem menedżera zespołów – poprzedzając założenie spółki SST International, której celem jest prowadzenie zindywidualizowanych szkoleń dla branży informatycznej.

Jego pierwsza książka, zatytułowana *Selling Professional Services*, stanowiła przewodnik, mający pomóc sprzedawcom nowicjuszom w skomplikowanej dziedzinie technologii informacji. Najnowsza książka Davisa, powstała we współpracy z Richardem Pharro z APM Group, a zatytułowana *The Relationship Manager. The Next Generation of Project Management*, ukazała się nakładem wydawnictwa Gower w 2003 roku.

Neil Flynn ma duże doświadczenie i osiągnięcia w dziedzinie rozwiązań dotyczących oprogramowania komputerowego oraz doradztwa gospodarczego. Pracował na stanowiskach kierowniczych i zarządzających w licznych firmach piszących oprogramowanie, takich jak Comshare, Thorn EMI,

Computershare, IBM, IOC i SST International. Jego doświadczenie w pracy z klientami obejmuje takie branże, jak ubezpieczenia, bankowość i finanse, telekomunikacja, handel detaliczny, przemysł paliwowy i samochodowy.

Neil ma bardzo liczne doświadczenia w zakresie procesu ewaluacji, zarówno psychometrycznej, jak i merytorycznej. Współpracował przy powstaniu wielu metod oceny pracowników. Jest także dyrektorem zarządzającym firmy SkillsEdge.

Peter Mowl zajmuje stanowisko dyrektora technicznego firmy SkillsEdge, odpowiadając za usługi i wsparcie serwisowe dla klientów w wielu dużych firmach brytyjskich, w tym ICL. Był zatrudniony jako konsultant ds. technicznych oraz menedżer w wielu instytucjach, powołano go między innymi na stanowisko starszego menedżera projektu w brytyjskiej spółdzielni mieszkaniowej, odpowiedzialnego za instalację dużej sieci ICL. Ostatnio pełnił funkcję dyrektora technicznego w firmie Able Hosting, a po jej połączeniu z SST International został jednym z dyrektorów-założycieli firmy SkillsEdge, specjalizującej się w systemach ewaluacji merytorycznej online pracowników i menedżerów.

Simon Orme jest zatrudniony w branży komputerowej i informatycznej od 1965 roku. Pracował dla firmy ICL w Wielkiej Brytanii i Australii, a także, przez trzy lata, jako menedżer ds. wdrażania systemów (*systems development manager*) w Ministerstwie Finansów Fidżi.

Po powrocie do Wielkiej Brytanii rozpoczął współpracę z firmą Hoskyns w charakterze doradcy. Kolejno pracował jako dyrektor zarządzający firmy Lonsdale Systems i BIS Insurance Systems, a następnie w 1983 roku powrócił do firmy Hoskyns (później przemianowanej na Cap Gemini), gdzie został dyrektorem oddziału.

W 1992 roku przeszedł na emeryturę i utworzył firmę Simon Orme and Associates (w której pozostaje partnerem zarządzającym). Jest prezesem spółki Skills Edge, doradcą oraz inwestorem wielu czołowych firm w branży usług komputerowych.

Podziękowania

Pragniemy podziękować Alanowi Newmanowi za jego ogromne wsparcie w doborze najważniejszych kwestii związanych z testami psychometrycznymi, a także Lucy Scott i Andrew Davisowi za pomoc w opracowaniu struktury tej książki i niektóre pomysły kompozycyjne.

Wstęp

W ciągu ostatnich piętnastu lat zajmowałem się wdrażaniem najnowszych technologii informatycznych w małych i dużych firmach, wprowadzaniem rewolucyjnych rozwiązań sprzętowych i oprogramowania, które pozwalają organizacjom w sposób dużo skuteczniejszy reagować na potrzeby klientów i osiągać oraz utrzymać dobre wyniki finansowe.

W technologii IT nastąpił ogromny postęp, jednak prawdziwym źródłem rewolucji w usługach i skuteczności działania są ludzie. W branży IT mówi się – nieco abstrakcyjnie – o czynniku technologicznym. Czy jednak jakakolwiek technologia może działać sama? *Technologia jest czynnikiem ułatwiającym pewne czynności, lecz to ludzie są siłą sprawczą.*

W rzeczywistości animatorami działań naszych organizacji nadal pozostają tworzący je ludzie – ludzie o właściwych kompetencjach, umiejętnościach i doświadczeniu w danej dziedzinie. Jeśli pracownikom zabraknie motywacji, to nie zajdziemy daleko w swoich dążeniach ani w osiąganiu i utrzymywaniu świetnych wyników.

Niniejsza książka została przygotowana przez zespół ekspertów z tych wszystkich dziedzin, które dziś uważa się za bezpośrednio związane z zarządzaniem talentami. Ma ona wspomóc menedżerów w procesie rekrutacji, rozwoju, szkolenia i utrzymania światowej klasy zespołów uzdolnionych, skutecznych pracowników – prawdziwych talentów, nie tylko osób dobrze wykonujących swoją pracę.

Zarządzanie talentami to nie tylko przedłużenie zarządzania zasobami ludzkimi. W dzisiejszych czasach to bardzo istotna dziedzina i umiejętność korporacyjna, kierowana przez zarząd firmy i wymagająca odpowiednio przygotowanych, przeszkolonych, specjalnie zatrudnionych czy oddelegowanych do tego menedżerów, którzy sprawią, że przyszłość firmy leżeć będzie w najlepszych rękach.

Rekrutacja, szkolenie i rozwój, a także *utrzymanie* w firmie prawdziwie utalentowanych pracowników pozwoli organizacji na oszczędność olbrzy-

mich środków finansowych, a także na osiągnięcie konsekwentnej, dającej się utrzymać przez dłuższy czas poprawy wyników ekonomicznych. Głównym celem zarządzania talentami jest zatrzymanie najlepszych pracowników, a także utrzymanie ich motywacji na wysokim poziomie.

Chcąc sprawić, że motywacja będzie wciąż tak samo duża, trzeba najważniejszych pracowników angażować w proces wyznaczania realistycznych celów, tak by byli oni świadomi programów wynagradzania i nagradzania, w których zakres obowiązków, wyniki i wynagrodzenie są jasno sprecyzowane. Wymaga to również promowania kultury nieustannego uczenia się i doskonalenia zawodowego, a także stymulowania kreatywności pracowników, o których chodzi. Przede wszystkim jednak muszą oni mieć świadomość, że firma szanuje ich wartość oraz ich opinię. W takim wypadku nie będą chcieli szukać lepszej pracy gdzie indziej.

Niniejsza książka dostarcza praktycznych wskazówek zachęcających firmy, które zastanawiają się nad implementacją programu zarządzania talentami, by taki (dopasowany do swoich potrzeb) program wdrożyły. Stanowi ona także wprowadzenie do bardziej zaawansowanych zagadnień i aspektów tej dziedziny, zwłaszcza oceny i wyboru właściwych kandydatów w procesie rekrutacji przyszłości.

Richard Sykes
prezes firmy The Outsourcing & Offshore Group,
były wiceprezes ds. technologii Grupy ICI

Koncepcja zarządzania talentami

Wprowadzenie

Zarządzanie talentami jako strategiczna dziedzina zarządzania to koncepcja stosunkowo nowa. Podobnie jak w wypadku zarządzania jakością czy zarządzania czasem nazwa w pewnej mierze informuje przedmiocie zainteresowań dyscypliny, chociaż talent, podobnie jak jakość i czas, to termin abstrakcyjny, i jako taki wymaga zdefiniowania.

Każdy z nas wypracował ogólne rozumienie tego, czym jest *talent*, i prawdopodobnie wszyscy zgodzą się z twierdzeniem, że jest on czymś pożądanym i cennym. Precyzyjne zdefiniowanie talentu stanowi jednak problem. Wedle definicji słownikowej talent to *specjalna umiejętność lub dar albo wybitne zdolności umysłowe*.

Mamy zwyczaj łączenia cech czy przymiotów z określonymi działaniami, czynnościami, dlatego mówimy na przykład o utalentowanym muzyku czy utalentowanym piłkarzu. W obu wypadkach sugerujemy, że u danej osoby występuje niezwykle, wybitny poziom umiejętności lub kompetencji. Ale czym jest *zarządzanie talentami*?

Nie ma ono definicji słownikowej, więc stworzyliśmy własną: *Zarządzanie talentami* to rekrutacja, szkolenie i rozwój oraz utrzymanie pracowników, którzy nieprzerwanie i konsekwentnie osiągają doskonałe wyniki.

Powyższa definicja dostarcza nam wskazówek co do elementów, z których musi się składać strategia zarządzania talentami, dlatego posłużymy nam ona za ogólny punkt odniesienia.

Strategia zarządzania talentami to przemyślane, ustrukturyzowane podejście danej firmy do rekrutacji, utrzymania zatrudnienia, a także szkolenia i rozwoju utalentowanych jednostek w organizacji. Ma ona na celu zatrudnienie ludzi, którzy w sposób ciągły i konsekwentny osiągać będą dobre wyniki.

Nie jest to intelektualna, abstrakcyjna koncepcja. Ludzie osiągający świetne wyniki wnoszą proporcjonalnie bardzo duży wkład w sukces i dobre prosperowanie firmy, stanowią więc jej cenne zasoby.

Pojęcia talentu nie należy zawężać do określonych szczebli czy zakresów odpowiedzialności. Występuje on na wszystkich poziomach organizacyjnych i we wszystkich funkcjach organizacyjnych. Podobnie jak w wypadku jakości, talent rozpoznajemy zawsze tam, gdzie się on pojawia, i zawsze cieszymy się z takiego odkrycia.

Zarządzanie jest sztuką osiągania określonych rezultatów poprzez kierowanie ludźmi i działaniami. Zarządzanie będzie skuteczniejsze, jeśli same osoby zarządzające są utalentowane, a ludzie, którymi się zarządza, mają talent do danej wykonywanej pracy czy powierzonego im zadania.

Kiedy się nad tym zastanowimy, dojdziemy do wniosku, że strategia zarządzania talentami to pestka i nie wymaga opanowania jakiejś szczególnej sztuki. Wszyscy wiemy i rozumiemy, że utalentowani ludzie osiągają doskonałe wyniki, ale nie wszyscy potrafimy do tego doprowadzić. Znalezienie uzdolnionych ludzi, zatrudnienie ich i zarządzanie nimi stawia przed zarządem firmy niejedno wyzwanie, którego skuteczne podjęcie także wymaga talentu. Nie można też ignorować faktu, że sam talent stanowi wyzwanie. Utalentowani, zdolni ludzie częściej zadają trudne pytania i działają prowokacyjnie. To naraża zarządzających na stres, którego wielu z nich wolałoby uniknąć.

Zarządzanie talentami to kwestia strategiczna. To nie jest coś, co dobrze by było mieć, ani przypadkowy bonus, pojawiający się przy okazji. To coś, nad czym trzeba pracować, co trzeba zaplanować i czemu poświęca się wiele uwagi. Organizacje, które podjęły świadomy wysiłek, żeby się tą kwestią zająć, przekonały się, że niesie ona olbrzymie korzyści. W tych natomiast, które zdały się w dużej mierze na łut szczęścia, mając nadzieję, że w procesach rekrutacji, szkolenia i zarządzania utalentowany personel sam się pojawi, rezultaty są co najmniej problematyczne.

Jakie więc korzyści płyną z tego, że uczyni się zarządzanie talentami kwestią strategiczną? Najważniejszą jest możliwość zatrudnienia pracowników niezaprzeczalnie zdolnych do dobrego wykonywania pracy, co samo w sobie jest cennym rezultatem. Fakt, że wielu z nich jest w stanie wypełniać szerszy zakres obowiązków, i to w oczekiwany sposób, to kolejna korzyść.

Trzecia korzyść polega na tym, że nabór pracowników na wyższe rangą stanowiska można przeprowadzić wewnątrz firmy wśród osób już zatrudnionych. Zmniejsza to ryzyko złego wpływu i zakłóceń w pracy wywołanych wprowadzaniem i wdrażaniem do pracy osób z zewnątrz.

Choć oczywiście nabór świeżej krwi ma swoje zalety, ciężą nad nim również zagrożenia – nowo zatrudnionym pracownikom narzuca stromą krzywą uczenia się, a dla starych bywa sygnałem, że nie są oni wystarczająco dobrzy, co może wyrzucić niepożądany wpływ na ich morale oraz motywację.

O wiele lepiej jest opracować strategię mającą na celu rekrutację, ale również rozwój osób już zatrudnionych, podtrzymywanie ich talentów i dbałość o nich. Dzięki temu jakość talentów w organizacji może osiągnąć najwyższy poziom. Na tym właśnie polega zarządzanie talentami.

Elementy zarządzania talentami

Nasza definicja zarządzania talentami jako rekrutacji, szkolenia i rozwoju oraz utrzymania pracowników, którzy nieprzerwanie i konsekwentnie osiągają wybitne wyniki, pomaga nam określić najważniejsze elementy strategii zarządzania talentami.

W kolejnych rozdziałach szczegółowo prześledzimy niektóre z nich, a zwłaszcza te, które związane są z testami psychometrycznymi oraz oceną zasobu wiedzy. Zastanowimy się także nad rolą funkcji HR (zarządzania zasobami ludzkimi) oraz zastosowaniami technologii jako pomocy w zarządzaniu wydajnością pracy.

W naszym przekonaniu zarządzanie talentami powinno być traktowane jako przedsięwzięcie całościowe. Oczywiście, jeśli zajmiemy się tylko jednym elementem, ma to pewną wartość, lecz mało prawdopodobne jest, by doprowadziło do rezultatów podobnych jak podejście wszechstronne, ogarniające ogół zagadnień.

Z operacyjnego punktu widzenia zawsze zachodzi potrzeba znalezienia równowagi pomiędzy inwestycją a zwrotem z inwestycji. Zarządzanie ryzykiem leży w samym sercu wszystkich strategii zarządzania; a jeśli konkretna inwestycja niesie gwarancję zysku czy korzyści, to element ryzyka jest w dużym stopniu eliminowany. Niestety, większość decyzji biznesowych nie wiąże się z takim poziomem pewności.

Na czym więc polega ryzyko, w wypadku wdrażania strategii zarządzania talentami?

W przekonaniu większości menedżerów i członków zarządów, wyróżnia się dwa rodzaje ryzyka: *finansowe* oraz *polityczne*. Zakładamy, że osoba podejmująca ryzyko może w zamian oczekiwać korzyści czy nagrody – albo w wymiarze finansowym, albo osobistej reputacji – a możliwe, że pod obydwooma tymi względami.

Ryzyko finansowe

Ryzyko finansowe polega na tym, że inwestycja może nie przynieść pożądanego lub wymiernego rezultatu. Programy i strategie opisane w niniejszej

Utalentowani, ambitni pracownicy pozostaną w firmie tylko wtedy, gdy zyskają odpowiednie możliwości rozwoju i poczują się zmotywowani. Samo wysokie wynagrodzenie może jednak nie wystarczyć. Książka pokazuje, jak zarządzać potrzebami poszczególnych pracowników i całej organizacji, jak rozpoznać aspiracje i oczekiwania najlepszych, najbardziej uzdolnionych jednostek oraz jak efektywnie nimi kierować. Proces ten wymaga zastosowania technik pozwalających na ocenę sposobu myślenia, zachowań, wiedzy i umiejętności pracowników, a następnie zorganizowania skutecznych szkoleń, wdrożenia programu rozwojowego i zarządzania wydajnością pracy.

W książce szczegółowo omówiono takie zagadnienia, jak:

- pozyskiwanie, rozwój i wynagradzanie utalentowanych pracowników,
- budowanie strategii zarządzania talentami,
- opracowywanie i wykorzystywanie testów psychometrycznych,
- korzyści wypływające z ewaluacji wiedzy,
- zasady edukacji i szkolenia utalentowanych pracowników i menedżerów,
- metody oceny wyników pracy,
- wykorzystanie infrastruktury informatycznej w procesie zarządzania talentami,
- tworzenie systemu zarządzania talentami na podstawie najlepszych praktyk.

Publikacja zawiera wiele przykładów i studiów przypadków, które pomogą czytelnikowi zrozumieć praktyczne zastosowania poszczególnych metod i zachęca do wdrożenia programu zarządzania talentami w firmie.

Zamówienia:

infolinia 801 04 45 45, fax 22 535 80 01
zamowienia.ksiazki@wolterskluwer.pl
www.wolterskluwer.pl
księgarnia internetowa www.profinfo.pl

ISBN 978-83-264-3103-6



cena 79 zł (w tym 5% VAT)