



People Out Of The Box

InPost – sesja dla Menedżerów

Jacek Sysak
Talent Rebel

Marta Deptuła
InPost

25.03.2025



Cele szkolenia

- Poznanie założeń zarządzania Kluczowymi Talentami
- Przepracowanie i uspoźnienie rozumienia sposobu oceniania
- Poznanie założeń POOTB w InPost oraz szczegóły procesu 2025
- Poznanie nowego narzędzia służącego do nowego badania

Agenda

1 Strategia zarządzania talentami

Czym jest potencjał? Jak go mierzyć?

2 Praktyka i działanie

3 Przykłady wykorzystania narzędzia

Retencja – jak o nią zadbać?

Jak unikać „zastanych” postaw?

4 Aspekty techniczne i kluczowe kroki

Jak używać "People Out of the Box" narzędzia i aplikacji?

Kluczowe daty i akcje

Rekomendowana literatura

Q&A

POOTB w InPOST

- Cel: zmapowanie potencjału pod kątem key talents i uaktualnienie sukcesji w zespołach w wystandardyzowanym i zobiektywizowanym procesie
- Od 2025 roku proces grupowy (taki sam we wszystkich organizacjach) wypracowany wspólnie przez międzynarodowy team HR

Co nowego

4 główne zmiany w procesie POOTB to:

1. Procesem ewaluacji POOTB w obecnym roku zostaną objęci **WSZYSCY pracownicy menedżerów zaproszony do oceny (white collars)**. Oznacza to, że menedżer będzie oceniał każdą osobę z zespołu. Menedżer i HRBP będzie miał mapę talentów całego zespołu
2. Aplikacja POOTB służąca do oceny została całkowicie przebudowana i skrócona
3. Zostanie przeprowadzony wystandaryzowany proces kalibracji prowadzony przez HRBP oraz dyrektorów personalnych na poziomie poszczególnych krajów i grupy
4. W ramach procesu menedżer nie będzie wybierał aktywności szkoleniowych – menedżer będzie koncentrował się wyłącznie na ocenie potencjału i performance. Programy „centralne” dla Key Talents

I. Strategia Zarządzania Talentami





Talent + Produktywność = Wartość

Badania McKinsey wskazują, że firmy, które stawiają Talent w centrum swojej strategii biznesowej, osiągają wyższy całkowity zwrot inwestycji dla akcjonariuszy niż ich konkurenci.

Dlaczego nasz proces diagnozy talentów jest tak ważny?

800%

Osoby osiągające najwyższe wyniki w kluczowych rolach (Key Talents), wykazują o 800% większą produktywność niż pozostali pracownicy na tym samym stanowisku.

Dopasowanie najlepszego talentu do najważniejszych ról przynosi nieproporcjonalną wartość wykorzystania istniejących zasobów ludzkich

Istota procesu Zarządzania Talentami

- Umożliwia firmie szczegółowe przeglądanie kluczowych ról i **planowanie sukcesji**.
- Identyfikuje pracowników o **najwyższym potencjale** i wskazuje obszary, w których należy priorytetowo traktować działania związane z **zatrzymaniem talentów**.
- Pozwala zidentyfikować **kluczowe talenty**, które mogą mieć istotny wpływ na **stabilność biznesową**.
- Zachęca do promocji i awansów oraz ruchów lateralnych, łącząc pracowników z nowymi możliwościami.
- Wzmacnia zaangażowanie w rozwój pracowników poprzez indywidualne plany rozwoju i rozmowy.
- Umożliwia firmie identyfikację luk kompetencyjnych w umiejętnościach oraz zrozumienie potrzeb rozwojowych.

Strategiczny Cel Naszego Procesu:



Celem strategicznym procesu „**People Out of the Box**” jest identyfikacja kluczowych pracowników (Key Talents) mających szczególnie istotny wpływ na wyniki biznesowe organizacji oraz potencjał do dynamicznego rozwoju na rynku krajowym bądź międzynarodowym.

CELE OPERACYJNE:

- **Utrzymanie (retencja)** najbardziej wartościowych pracowników
- Wzmacnianie liczby **awansów wewnętrznych**
- Zmniejszenie ryzyka i wysokiego kosztu odejść pracowników
- Budowanie **solidnej puli** sukcesorów i talentów
- Zatrzymywanie **kluczowej wiedzy i kompetencji** w organizacji
- Łatwiejszy **rozwój pomiędzy funkcjami**, zwiększenie wewnętrznych przesunięć pracowników oraz wymiany wiedzy wewnątrz organizacji

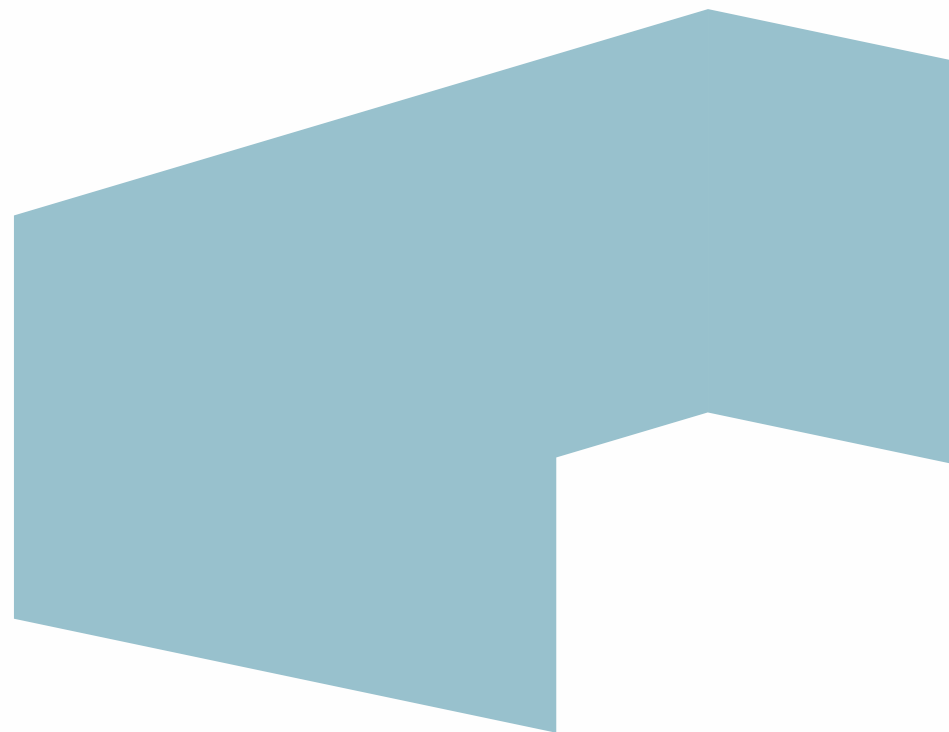
Potencjał i poznawcze błędy oraz pułapki w Zarządzaniu Talentami

\neq

$=$

Czy to jest Potencjał?

Czuje, że mój
pracownik jest
mądry i
inteligentny



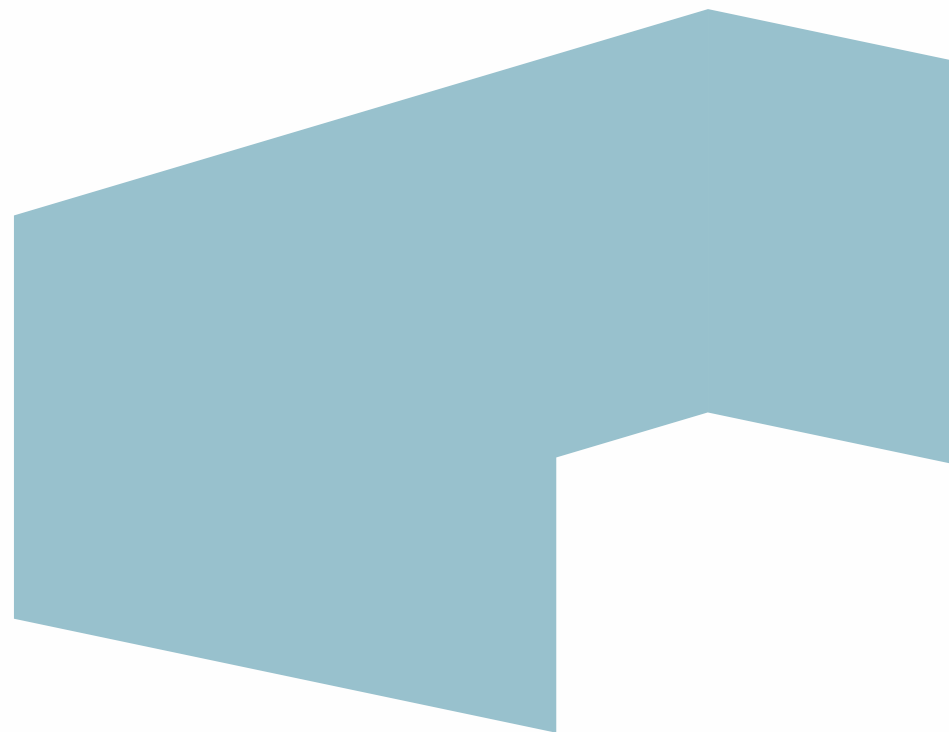
Czy to jest Potencjał?

Czuję, że mój
pracownik jest
mądry i
inteligentny

**TO NIE JEST
POTENCJAŁ**

Czy to jest Potencjał?

Mój pracownik
pracuje 12 lat w
jednym obszarze
eksperckim



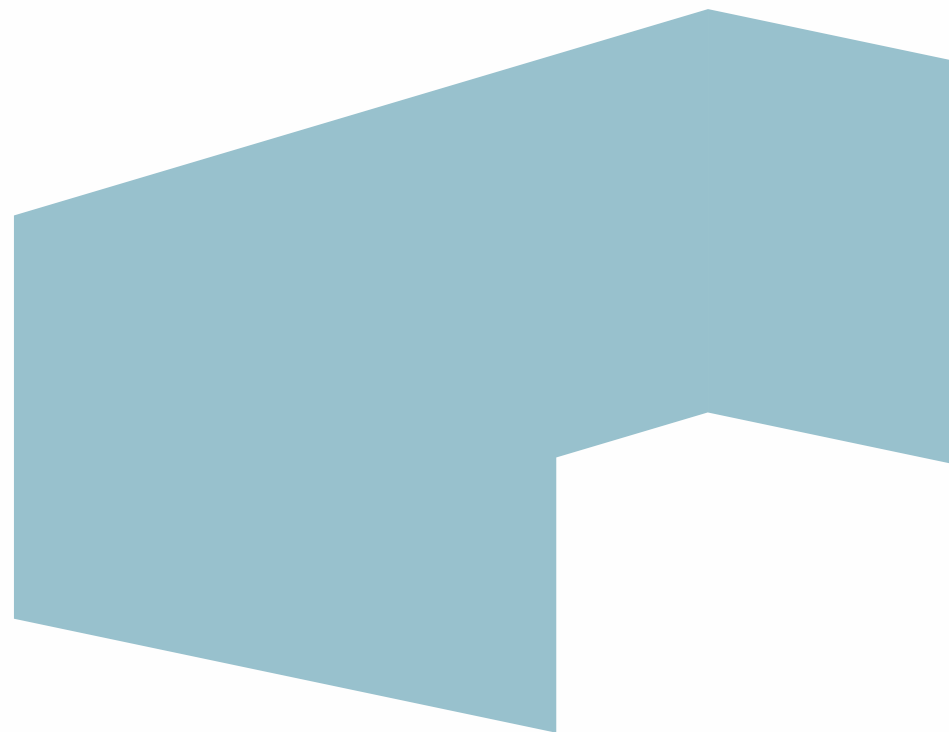
Czy to jest Potencjał?

Mój pracownik
pracuje 12 lat w
jednym obszarze
eksperckim

**TO NIE JEST
POTENCJAŁ**

Czy to jest Potencjał?

Mój pracownik
ma bardzo
szeroką wiedzę
z różnych
dziedzin



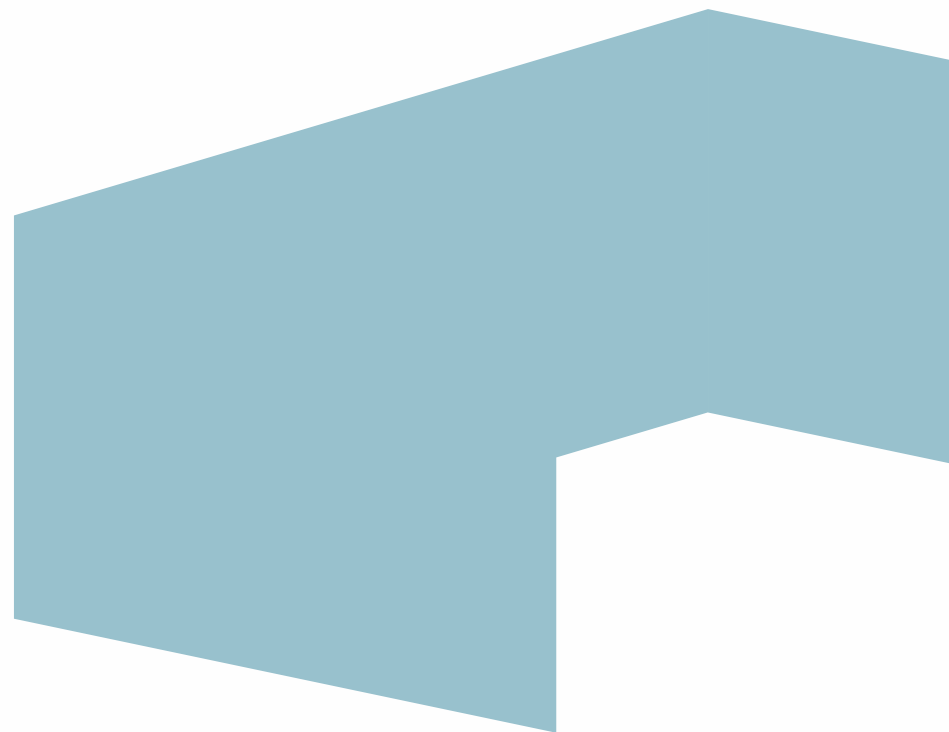
Czy to jest Potencjał?

Mój pracownik
ma bardzo
szeroką wiedzę
z różnych
dziedzin

**TO NIE JEST
POTENCJAŁ**

Czy to jest Potencjał?

Mój pracownik
wykazuje widoczne
dowody części
kompetencji
menedżerskich



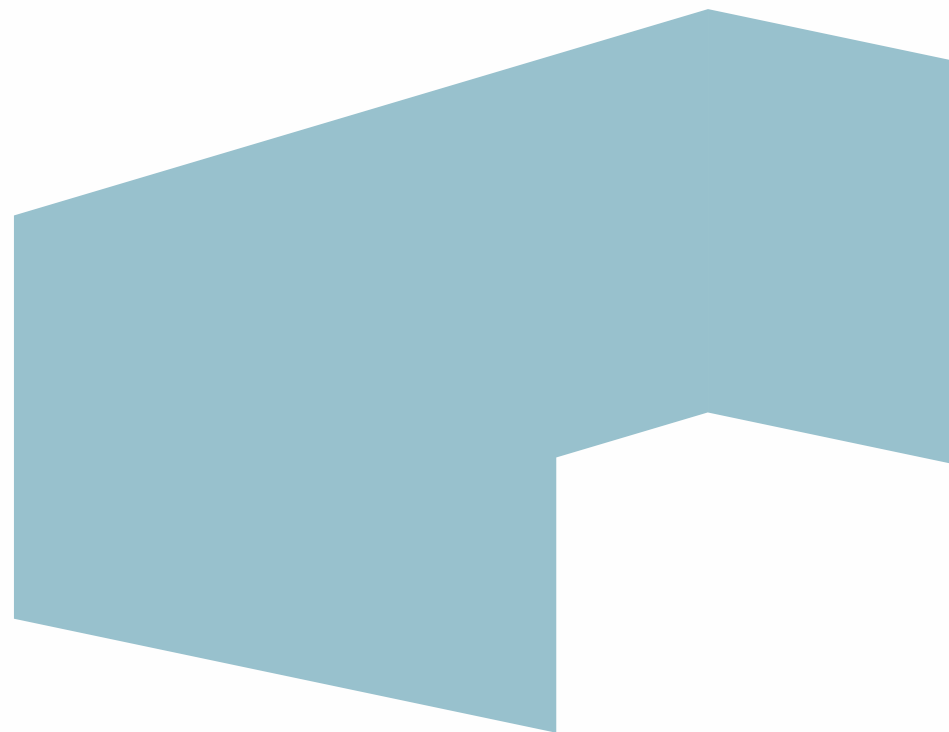
Czy to jest Potencjał?

Mój pracownik
wykazuje widoczne
dowody części
kompetencji
menedżerskich

**TO JEST
POTENCJAŁ**

Czy to jest Potencjał?

Mój pracownik
wykazuje dowody wszystkich
kompetencji specjalistycznych.
Sprawdziłby się
więc jako
menedżer



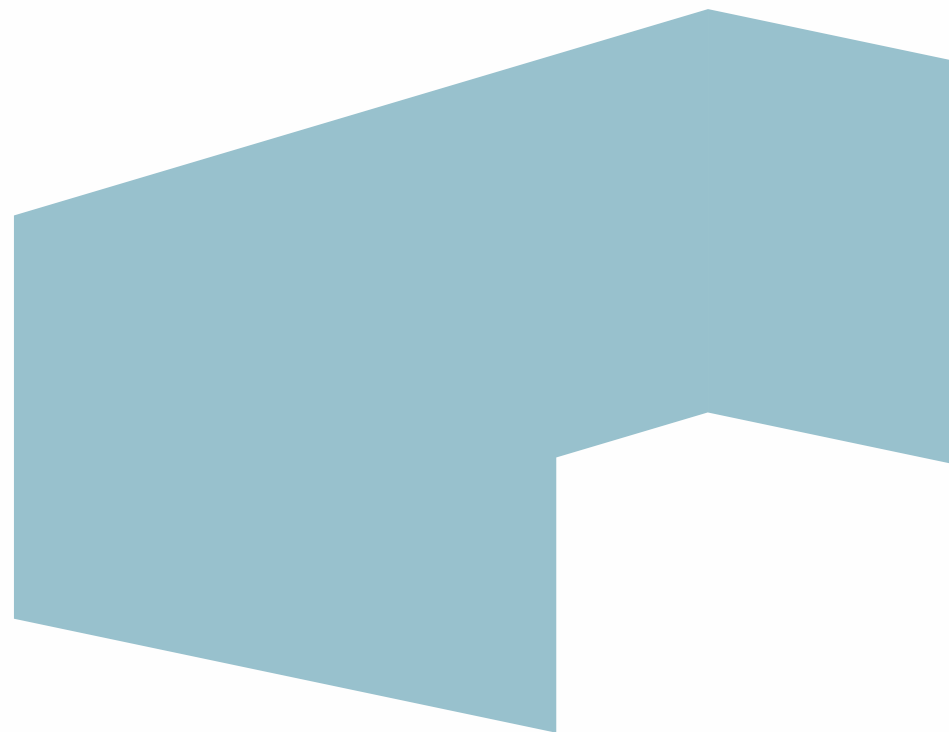
Czy to jest Potencjał?

Mój pracownik
wykazuje dowody wszystkich
kompetencji specjalistycznych.
Sprawdziłby się
więc jako
menedżer

**TO NIE JEST
POTENCJAŁ**

Czy to jest Potencjał?

Mój pracownik działając strategicznie, wprowadza nowe pomysły i adaptuje się do zmiany, co wykracza poza obecną rolę



Czy to jest Potencjał?

Mój pracownik działając strategicznie, wprowadza nowe pomysły i adaptuje się do zmiany, co wykracza poza obecną rolę

**TO JEST
POTENCJAŁ**

Potencjał i poznawcze błędy oraz pułapki w Zarządzaniu Talentami

≠

- Przeczucie przełożonego
- Staż pracy na danym stanowisku
- Sukces w poprzedniej roli
- Ekspertyza i wiedza
- Inteligencja IQ

=

- Silne dowody trwałych wyników
- Dowody/ udowodnione kompetencje dla przyszłej roli (przynajmniej 60%)
- Predyspozycje / zdolności
- Zdolności do zdobywania nowych umiejętności
- Inteligencja emocjonalna (EQ)
- Motywacja i zapał do działania
- Dopasowanie do kultury i wartości firmy

7 błędów poznawczych, jakie popełniamy oceniając talenty

1. **Przecenianie potencjału:** Koncentrowanie się tylko na potencjale kandydatów, ignorując realne umiejętności i doświadczenie. Osoby, które mają tylko duży potencjał, niekoniecznie są gotowe do osiągnięcia trwałych wysokich wyników w krótkim czasie.
2. **Efekt świeżości:** Decyzje o ocenie talentów zniekształcone przez ostatnie doświadczenia lub wydarzenia.
3. **Efekt podobieństwa:** Ocenianie wyżej osób podobnych sobie pod względem cech osobowościowych, doświadczenia czy stylu pracy.
4. **Błąd potwierdzenia:** Tendencja do szukania dowodów, które potwierdzają nasze wcześniejsze przekonania o talencie lub pracowniku, a ignorowania dowodów.

7 błędów poznawczych, jakie popełniamy oceniając talenty

5. **Błąd atrybucji:** Przypisywanie sukcesów i porażek pracowników wyłącznie ich umiejętnościom lub brakowi umiejętności, nie uwzględniając innych czynników, takich jak dostęp do zasobów, wsparcie zespołu czy warunki zewnętrzne.
6. **Założenie stałości / niezmienności:** W zarządzaniu talentami możemy błędnie zakładać, że umiejętności i kompetencje pracownika są stałe, a ich rozwój lub zmiana nie jest możliwa.
7. **Błąd dostępności:** Podejmowanie decyzji na podstawie najbardziej dostępnych informacji (np. pracownicy, którzy w ostatnim czasie wyróżnili się w zespole), a nie na podstawie całościowej oceny wszystkich osób i kryteriów.

Czym jest Potencjał? Jak go mierzyć?

Oceniaj potencjał pracownika w perspektywie 12-24 miesięcy

Ability

Wewnętrzne motywacje i zdolności, takie jak zdolności społeczne, inteligencja emocjonalna, wytrwałość i upór, umiejętności wpływania, które przyczyniają się do silnego wykonania przywództwa.

Agility

Zdolność do nauki, adaptacji do środowiska oraz poszukiwania nowych umiejętności i doświadczeń w pracy.

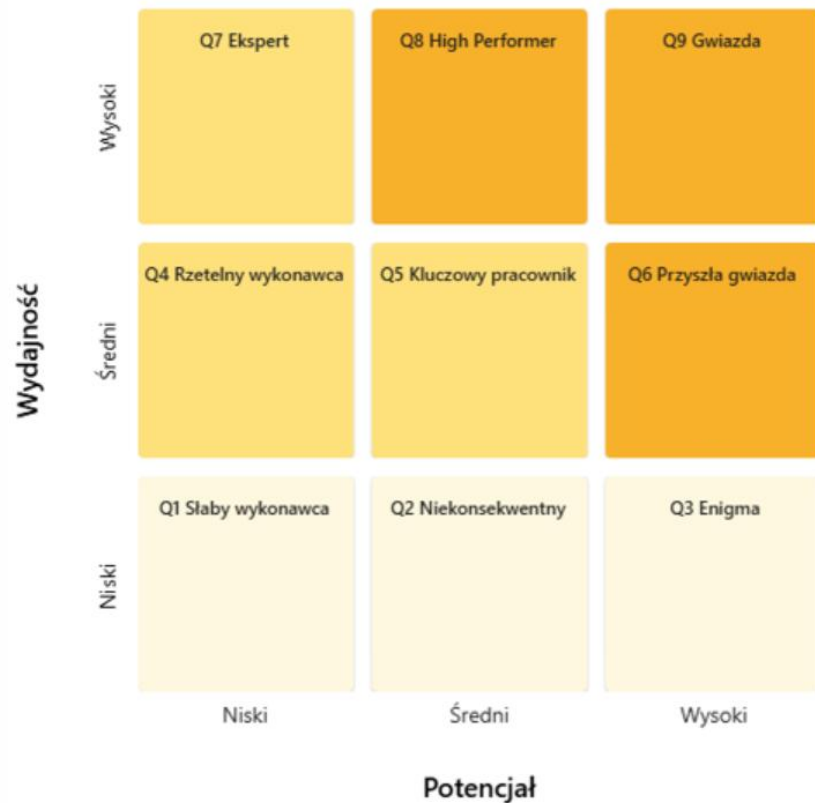
Aspiration

Chęć i wola przejścia na wyższe, bardziej kompleksowe i bardziej odpowiedzialne stanowisko.

Czym jest Potencjał w Inpost ? Jak go mierzyć?



Kim jest Talent?



Kluczowy Talent:

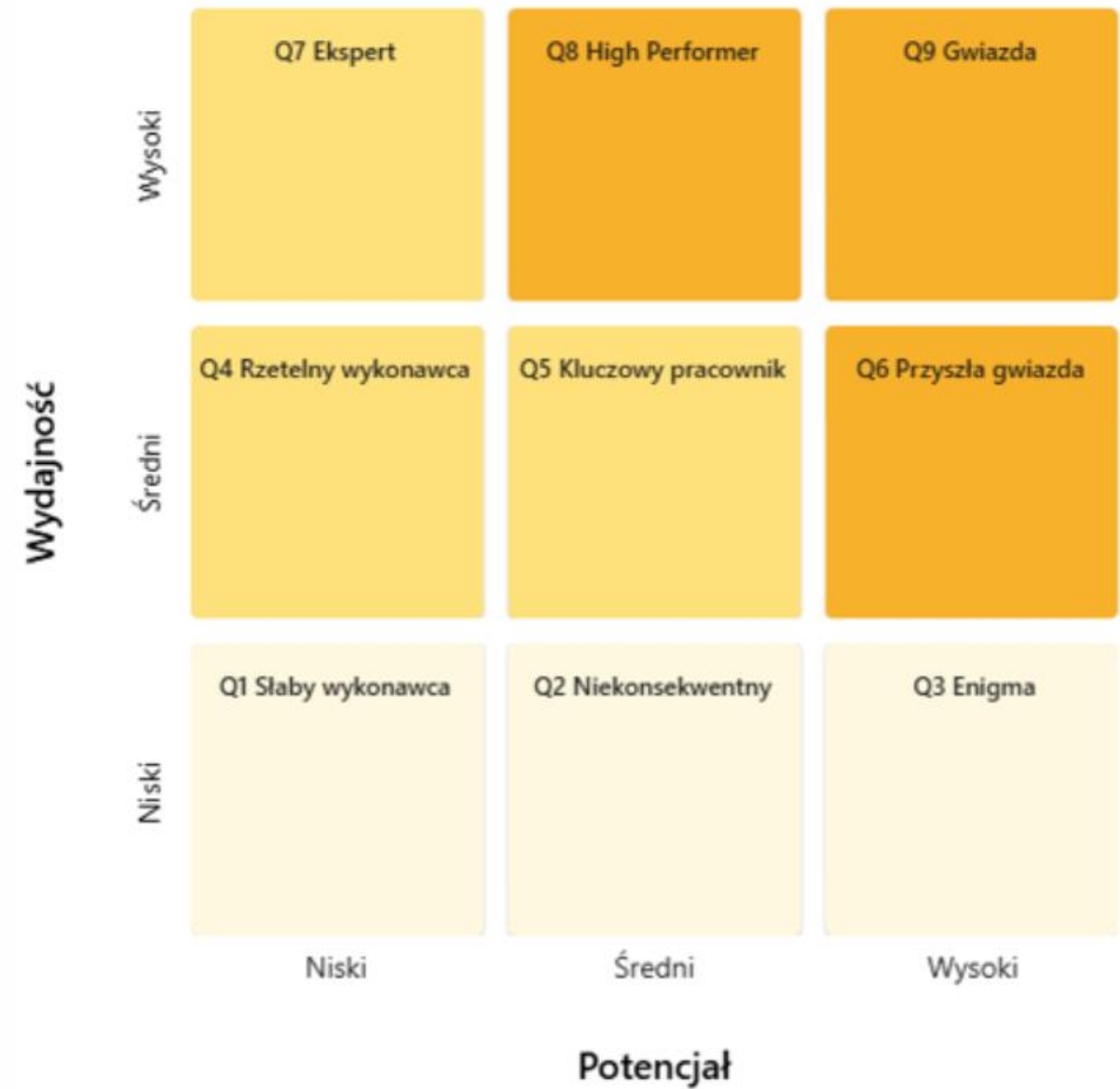
To pracownik przedstawiający w swojej pracy **wszystkie oczekiwane umiejętności i zdolności** w obecnej roli, dostarczając **stałe, utrzymane w wysokiej jakości wyniki**, z wykazywaną zdolnością do **dalszego rozwoju** (lub możliwością zdobywania nowych) umiejętności lub kompetencji.

Pokazuje **motywację do nauki i chęć rozwijania się** w wyższej i lub bardziej eksperckiej roli.

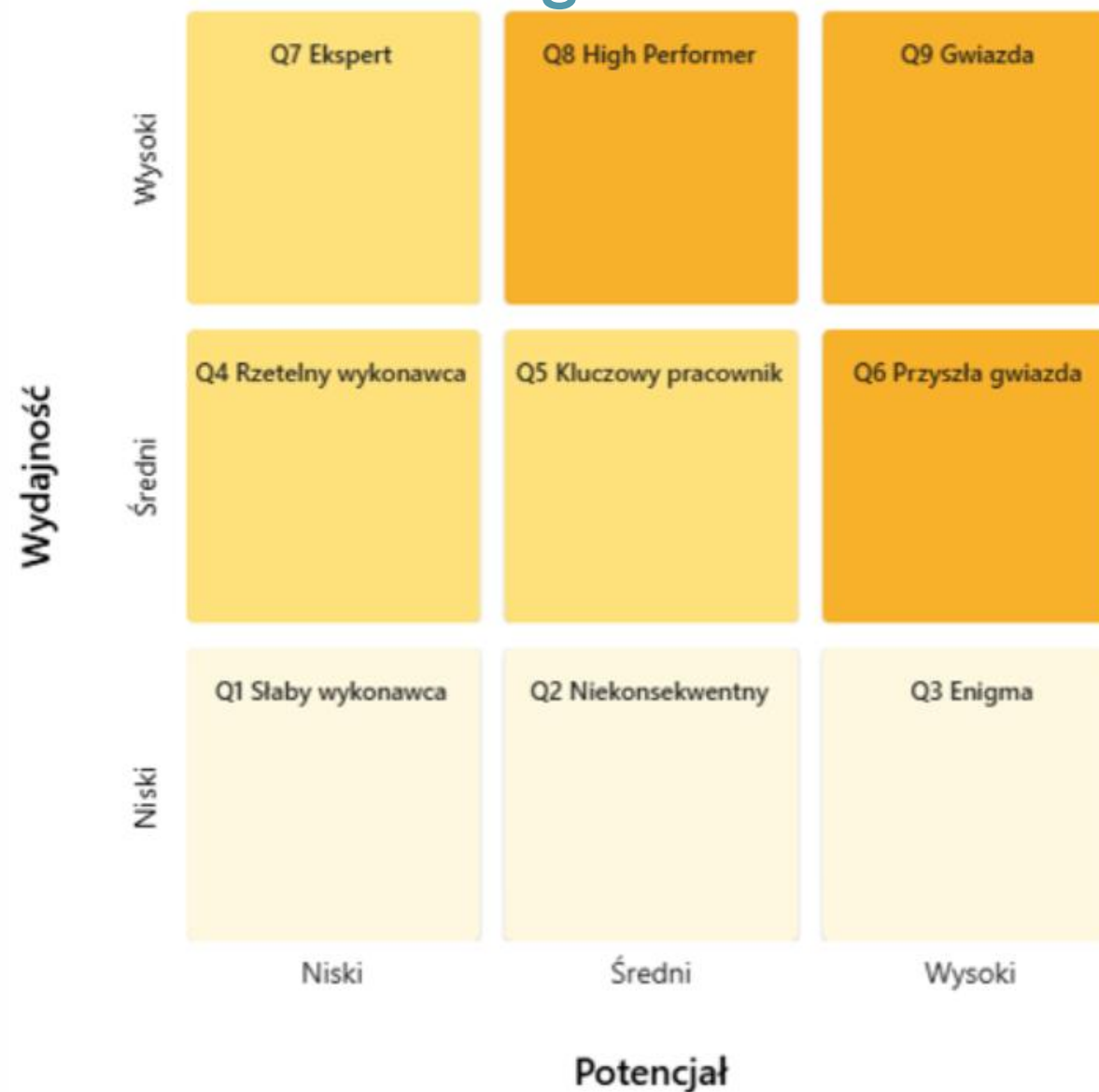
II. Praktyka i Działanie



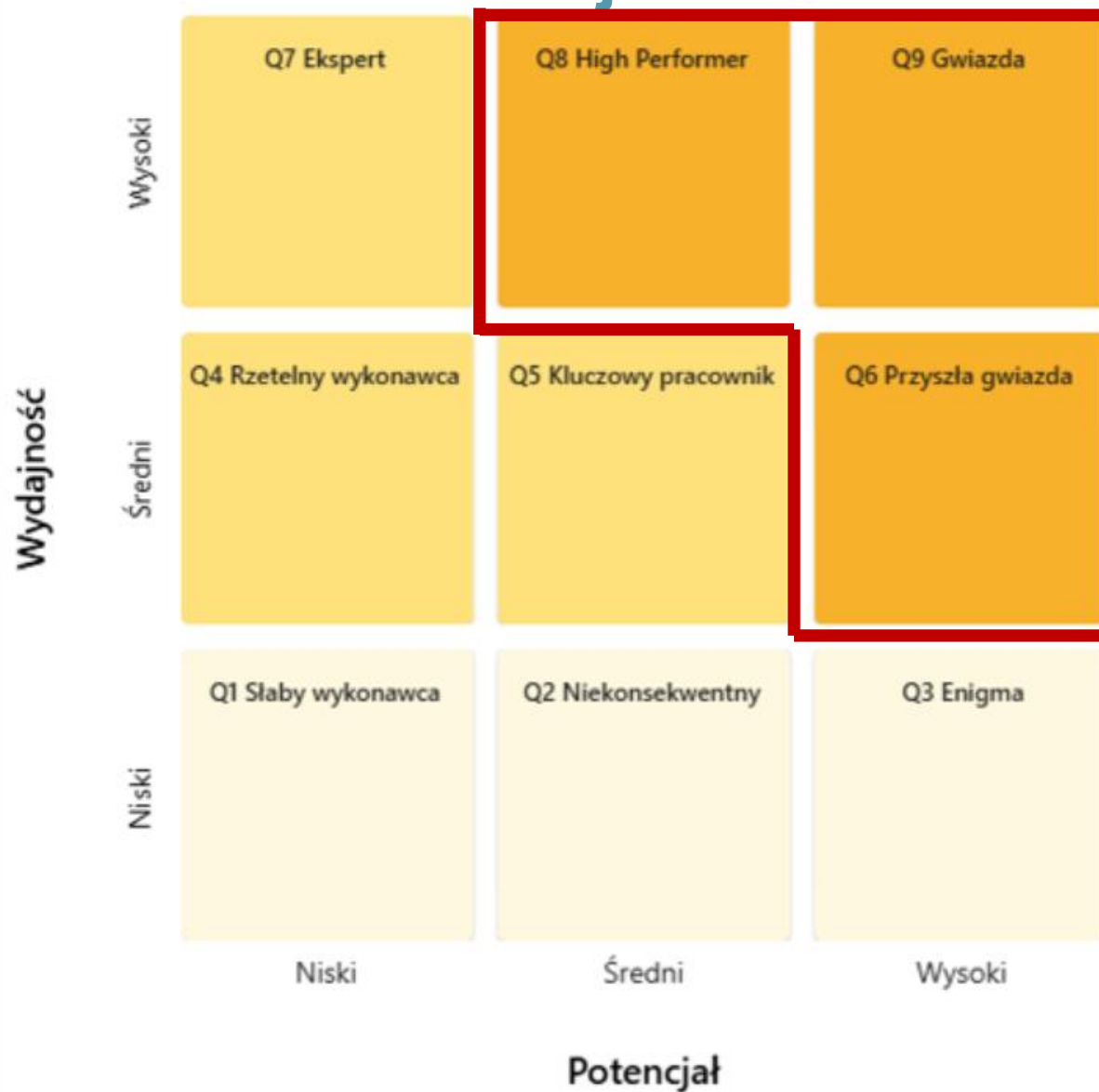
People Out Of The Box



People Out Of The Box– 3 Kategorie



People Out Of The Box – Potencjał i Kluczowe Talenty

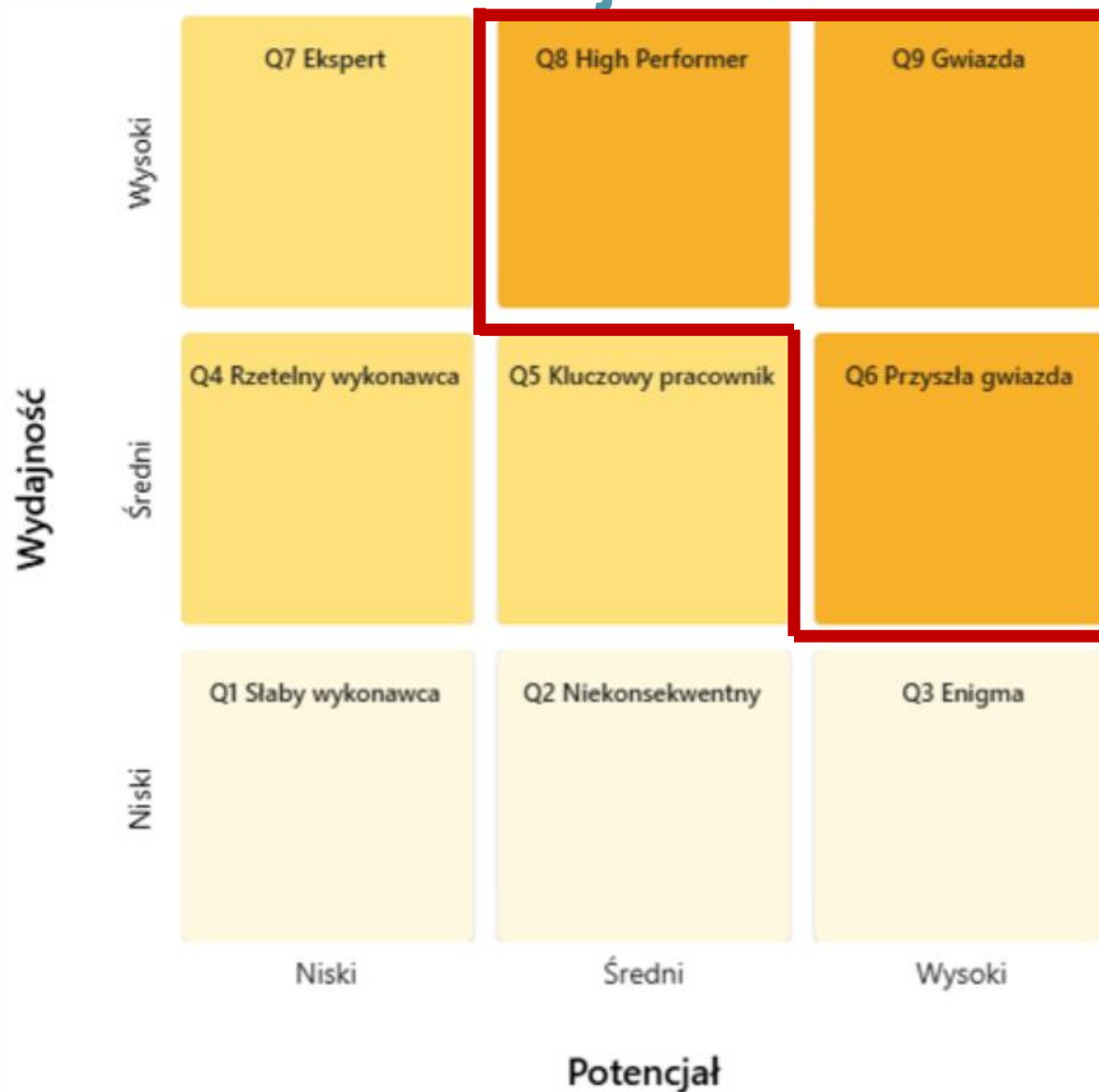


Kluczowe Talenty (Key Talents)

Pracownik wykazuje aspiracje i potencjał do znacznego rozwoju, który zwiększy wpływ na biznes.

Około ?% populacji zespołu

People Out Of The Box – Potencjał i Kluczowe Talenty



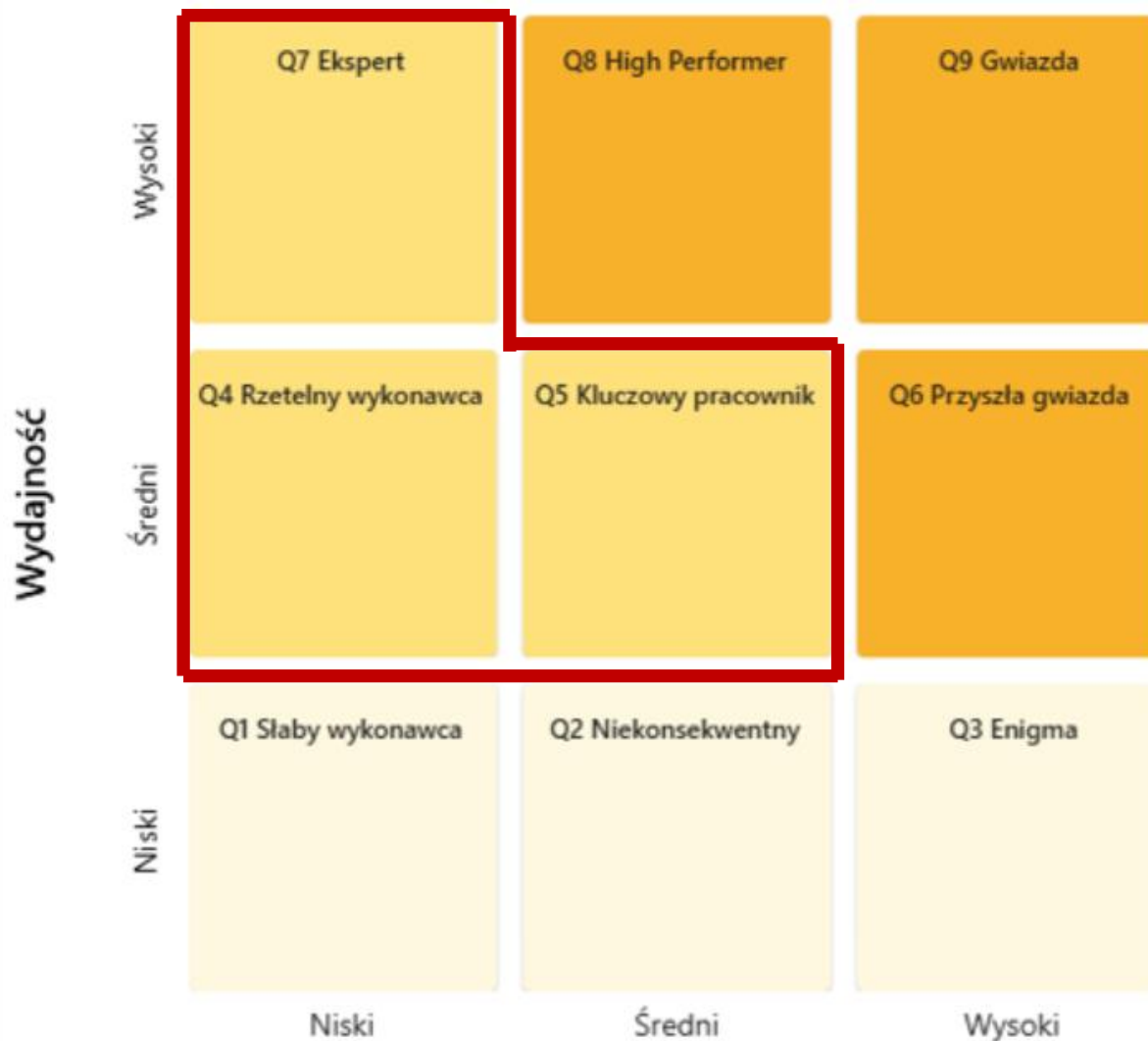
Kluczowe Talenty (Key Talents)

Pracownik wykazuje aspiracje i potencjał do znacznego rozwoju, który zwiększy wpływ na biznes.

Około 20% populacji zespołu

Kategoria Talentu	Co Możesz Zaobserwować?
<p>Kluczowe Talenty Okolo 20% zespołu.</p> <p><i>Pracownik wykazuje aspiracje i potencjał do znacznego rozwoju, który zwiększy wpływ na biznes.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proaktywność: Podejmuje inicjatywę bez potrzeby zachęty, szukając nowych wyzwań i możliwości rozwoju w swojej obecnej roli lub w innych częściach organizacji. ▪ Adaptacja: Jest elastyczny i otwarty na zmiany, gotowy do dostosowania się do nowych okoliczności, środowisk i obowiązków, gdy się pojawią. ▪ Umiejętności przywódcze: Nawet jeśli nie zajmuje formalnej pozycji lidera, wykazuje cechy przywódcze, takie jak przejmowanie odpowiedzialności za zadania, podejmowanie dodatkowych obowiązków, kierowanie innymi i wpływanie na pozytywne wyniki. ▪ Orientacja na wyniki: Podchodzi do wyzwań z nastawieniem na rozwiązania, skupia się na osiągnięciu wyników i realizacji celów, konsekwentnie dostarczając wysokiej jakości pracę i dążąc do konkretnych wyników.

People Out Of The Box – Dobrze Obsadzony

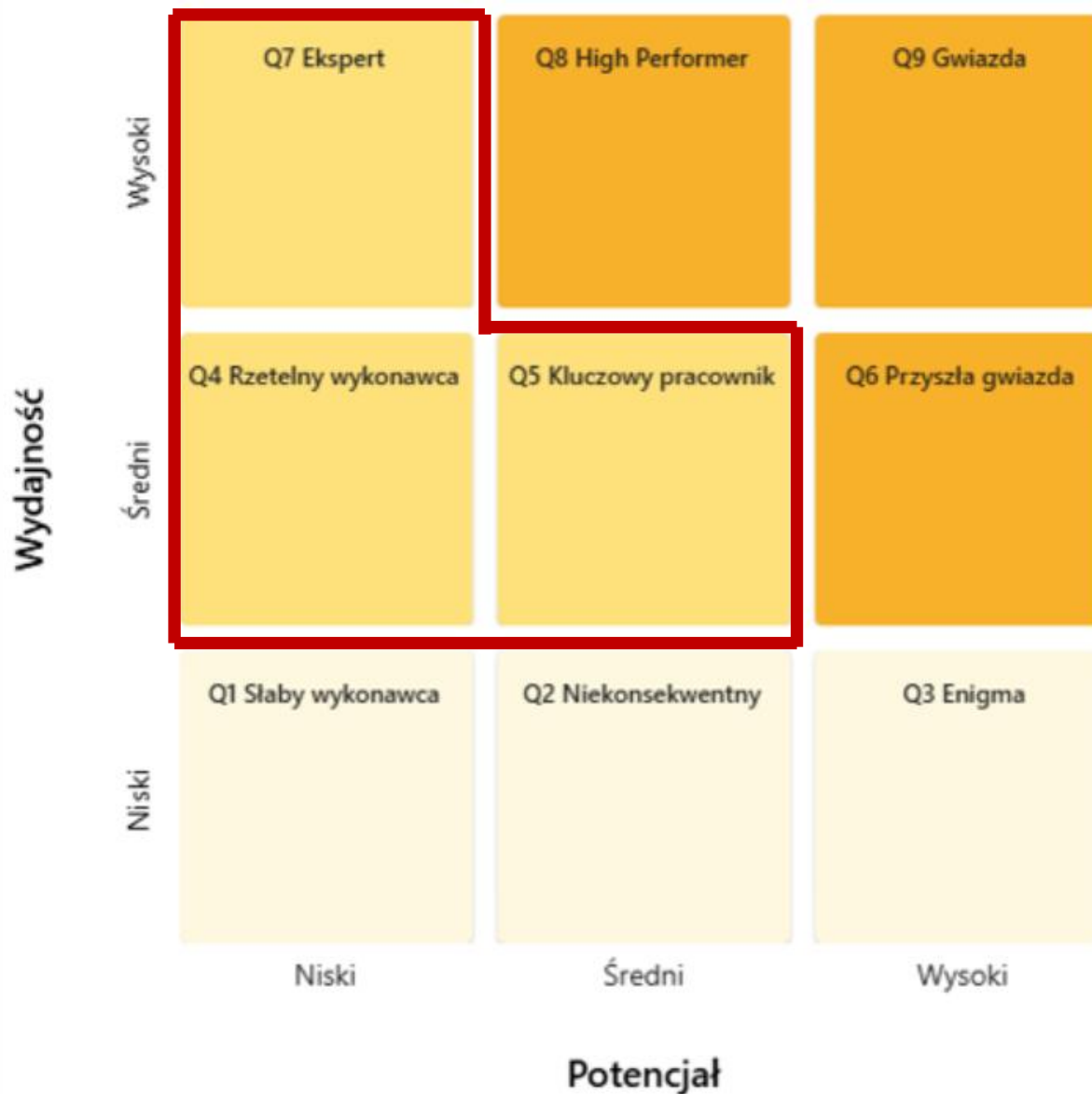


Dobrze Obsadzony

Pracownik, który jest mocnym współpracownikiem i wykazuje zdolności do swojej roli lub potencjał do odniesienia sukcesu przy minimalnym rozwoju. Obejmuje ekspertów technicznych i kolegów w odpowiednich rolach dla ich umiejętności.

Okolo ?% populacji zespołu.

People Out Of The Box – Dobrze Obsadzony



Dobrze Obsadzony

Pracownik, który jest mocnym współpracownikiem i wykazuje zdolności do swojej roli lub potencjał do odniesienia sukcesu przy minimalnym rozwoju. Obejmuje ekspertów technicznych i kolegów w odpowiednich rolach dla ich umiejętności.

Okolo 70% populacji zespołu.

Kategoria Talentu	Co Możesz Zaobserwować?
<p>Dobrze Obsadzony</p> <p>Około 70% zespołu.</p> <p><i>Pracownik, który jest mocnym współpracownikiem i wykazuje zdolności do swojej roli, lub potencjał do odniesienia sukcesu przy minimalnym rozwoju. Obejmuje ekspertów technicznych i kolegów w odpowiednich rolach dla ich umiejętności.</i></p>	<p>Spójność: Pracownik jest konsekwentnym mocnym współpracownikiem i może wyróżniać się w niektórych obszarach. Może mieć potencjał do rozwoju swojej roli lub objęcia większej roli z głębszą ekspertyzą lub szerszym wpływem.</p> <p>Niezawodność: Bierze odpowiedzialność za swoje zadania i wykonuje swoją pracę na czas i na dobrym poziomie, dostarcza pracę wysokiej jakości.</p> <p>Specjalizacja: Może wyróżniać się w swojej obecnej roli dzięki głębokiemu zrozumieniu specyficznych zadań i obowiązków, związanych z rolą; ekspertyza może nie obejmować szerszych aspektów zarządzania lub przywództwa wymaganych na wyższych stanowiskach.</p> <p>Mistrzostwo techniczne: Może wykazywać wyjątkowe umiejętności techniczne lub wiedzę branżową odpowiednią do swojej roli, ewentualnie brakuje mu szerszych umiejętności strategicznych lub menedżerskich potrzebnych na wyższym stanowisku.</p> <p>Preferencja dla stabilności: Może preferować stabilność i przewidywalność w swojej karierze, niż niepewność i ryzyko związane z objęciem wyższych ról.</p> <p>Rozwiązywanie problemów: Może wykazywać inicjatywę, gdy jest to potrzebne. Może skutecznie rozwiązywać problemy, ale może potrzebować pewnych wskazówek lub wejścia, by wymyślić bardziej innowacyjne rozwiązania.</p> <p>Wpływ: Może pozytywnie wpływać na swoich rówieśników, gdy otrzymuje określone role lub zadania, lub wyróżnia się w realizacji planów i strategii.</p> <p>Zespół: Skutecznie przyczynia się do pracy zespołowej i wspiera innych. Może chcieć pomagać innym i dzielić się wiedzą nieformalnie.</p>

Talent Review – Wymagana Zmiana



Wymagana Zmiana

Pracownik jest w roli, która nie odpowiada jego mocnym stronom, rozważ zmianę roli, odpowiedzialności lub przejście.

Okolo ?% populacji zespołu

Talent Review – Wymagana Zmiana



Wymagana Zmiana

Pracownik jest w roli, która nie odpowiada jego mocnym stronom, rozważ zmianę roli, odpowiedzialności lub przejście.

Około 10% populacji zespołu

Kategoria Talentu	Co Możesz Zobaczyć?
<p>Wymagana Zmiana</p> <p>Okolo 10% zespołu.</p> <p><i>Pracownik jest w roli, która nie odpowiada jego mocnym stronom. Przeanalizuj umiejętności, które musi rozwinąć, aby poprawić wyniki lub rozważyć, czy konieczna jest zmiana odpowiedzialności lub roli.</i></p>	<p>Reakcja na zmiany: Może opierać się lub mieć trudności z adaptacją do zmian w roli, zadaniach lub obowiązkach, preferując trzymanie się znanych metod pracy.</p> <p>Współpraca: Może mieć trudności z efektywnym współpracowaniem z innymi, nie zawsze wykazując dobre umiejętności komunikacyjne, możliwy brak zdolności do kompromisu lub niechęć do szukania pomocy, informacji zwrotnej lub pomysłów z innej perspektywy.</p> <p>Jakość pracy: Może popełniać błędy w swojej pracy, co wskazuje na brak zrozumienia, umiejętności lub "dopasowania" do swojej roli.</p> <p>Pokonywanie przeszkód: Może mieć trudności z rozwiązywaniem problemów lub pokonywaniem wyzwań w swojej roli, polegając na innych w dostarczaniu rozwiązań lub wskazówek.</p> <p>Wartości organizacji lub kultura: Może wykazywać zachowania lub postawy, które są sprzeczne z wartościami i kulturą organizacji.</p>

Dystrybucja i alokacja talentów – podejście krytyczne

	Kontynuuj sposób wsparcia	Zintensyfikuj wsparcie	Wzmocnij uważność i wsparcie
	Q7 = 20%	Q8 = 8%	Q9 = 7%
35%	Dobrze obsadzony, techniczny ekspert	Wartościowy pracownik. Gotowy do przejęcia wyzwania	Określony sukcesor
	Q4 = 25%	Q5 = 25%	Q6 = 5%
55%	Bezpieczna para rąk	Cel rozwojowy na Q6-9	Gotowy do przejęcia nowej roli w obecnej domenie
	Q1 = 3%	Q2 = 3%	Q3 = 4%
10%	Zmiana Oczekiwana	Oczekiwana zmiana lub niedopasowany do roli	Ostatnio zatrudniony lub niedopasowany do roli

III.

Przykłady Wykorzystania Narzędzia



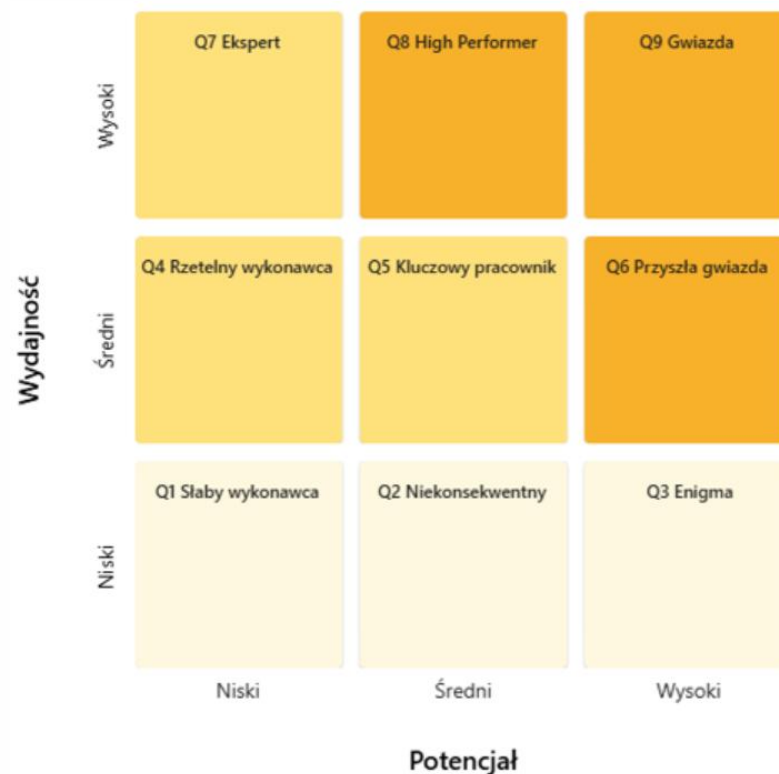
People Out of the Box: Przypadek 1

Pracownik 1:

Joanna, została oceniona na „przekracza oczekiwania” w swoim ostatnim roku i została awansowana ponad 2 lata temu. Często podejmuje się dodatkowych obowiązków, buduje relacje między działami oraz nawiązuje kontakty z nowymi klientami i projektami.

Jako jej menedżer dostrzegasz w niej duży potencjał do dalszego sukcesu, nawet w roli menedżerskiej. Choć jest bardzo proaktywna i elastyczna, uważasz, że Joanna powinna zrobić krok wstecz i poświęcić więcej czasu na pogłębianie swojej wiedzy merytorycznej oraz na budowanie trwałych relacji z pracownikami i klientami. Pozwoliłoby jej to tworzyć bardziej innowacyjne pomysły i rozwiązania, które miałyby również szerszy wpływ na biznes.

Chociaż doskonale radzi sobie z przyjmowaniem nowych obowiązków i adaptowaniem się do zmian, nie pokazała jeszcze wszystkich strategicznych zdolności w swojej roli. W pewnych sytuacjach, w jej podejmowaniu decyzji brakuje spójności, zwłaszcza w bardziej niejednoznacznych przypadkach. Niemniej jednak, wykazuje motywację i zainteresowanie rozwojem kariery, a jej wpływ na organizację nadal się rozwija.



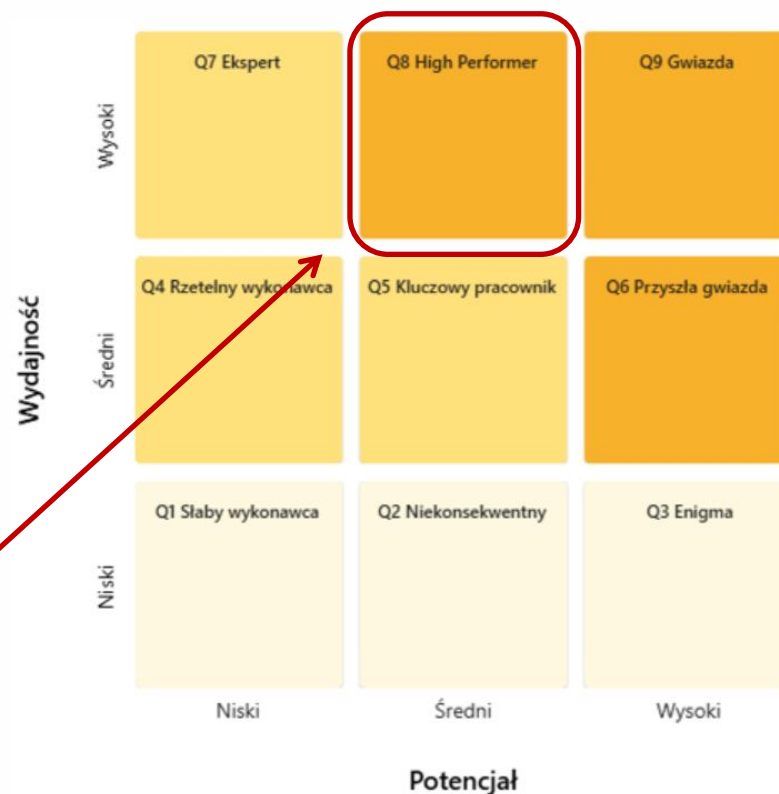
People Out of the Box: Przypadek 1

Pracownik 1:

Joanna, została oceniona na „przekracza oczekiwania” w swoim ostatnim roku i została awansowana ponad 2 lata temu. Często podejmuje się dodatkowych obowiązków, buduje relacje między działami oraz nawiązuje kontakty z nowymi klientami i projektami.

Jako jej menedżer dostrzegasz w niej duży potencjał do dalszego sukcesu, nawet w roli menedżerskiej. Choć jest bardzo proaktywna i elastyczna, uważasz, że Joanna powinna zrobić krok wstecz i poświęcić więcej czasu na pogłębianie swojej wiedzy merytorycznej oraz na budowanie trwałych relacji z pracownikami i klientami. Pozwoliłoby jej to tworzyć bardziej innowacyjne pomysły i rozwiązania, które miałyby również szerszy wpływ na biznes.

Chociaż doskonale radzi sobie z przyjmowaniem nowych obowiązków i adaptowaniem się do zmian, nie pokazała jeszcze wszystkich strategicznych zdolności w swojej roli. W pewnych sytuacjach, w jej podejmowaniu decyzji brakuje spójności, zwłaszcza w bardziej niejednoznacznych przypadkach. Niemniej jednak, wykazuje motywację i zainteresowanie rozwojem kariery, a jej wpływ na organizację nadal się rozwija.



- Skutecznie przystosowuje się do ciągłych zmian i bierze odpowiedzialność za przyspieszenie wzrostu
- Nawiązuje kontakty z kolegami z różnych działów i tworzy zgodność w celu osiągnięcia wyników
- Tworzy połączenia z klientami
- Jest biegła w omawianiu finansów klienta w celu dostarczania wartości klientowi
- Wykazuje ekspertyzę i silną wizję, którą stosuje w swoim biznesie
- Wykazuje zainteresowanie przejmowaniem większej odpowiedzialności
- Chce dodać wartość poprzez możliwości, które wspierają rozwój jej kariery oraz kariery zespołu
- Jest zmotywowana przez możliwość wypróbowania nowych podejść i elastyczna w reagowaniu na zmiany
- Potrafi podejmować decyzje w niejednoznacznych sytuacjach
- Może łatwo rozszerzyć zakres obowiązków, zostać awansowaną lub przenieść się na inne stanowisko

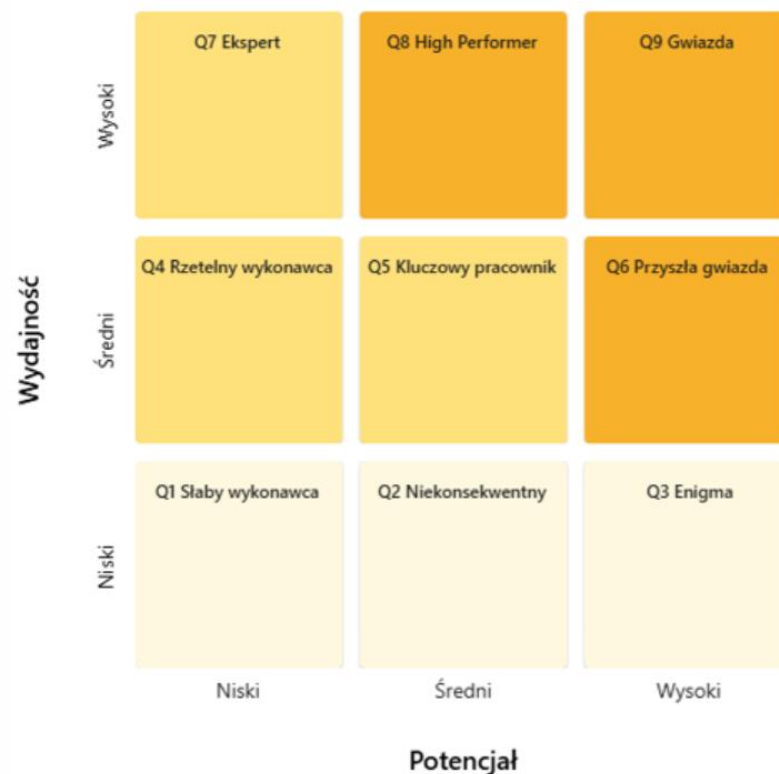
People Out of the Box: Przypadek 2

Pracownik 2:

Robert, wysoko oceniany pracownik w ubiegłym roku, kilka miesięcy temu został awansowany na nową rolę w dziale spoza swojej dotychczasowej specjalizacji. Pomimo szybkiego awansu i wysokich wyników w poprzedniej roli, Robert wykazuje ostatnio niespójność w pracy nad swoimi obecnymi obowiązkami i ma trudności z osiągnięciem oczekiwanych rezultatów na nowym stanowisku.

Chociaż Robert jest inteligentny i awansował na podstawie wyjątkowych wyników z poprzedniej roli, obecnie brak inicjatywy i brak zainteresowania niektórymi aspektami nowej roli, stały się widoczne. Nie spełnia oczekiwań swojego menedżera, co również sugeruje niespójność w jego motywacji do rozwoju w tej roli.

Choć rozumie kluczowe kompetencje, nie udało mu się jeszcze wytworzyć wartości w nowej roli. Dodatkowo wykazuje minimalną odpowiedzialność za własny rozwój. Aby zrobić postęp w swojej karierze lub przejąć dodatkowe obowiązki, Robert musi najpierw skupić się na poprawie luk w wynikach i wykazać się konsekwentnymi rezultatami.



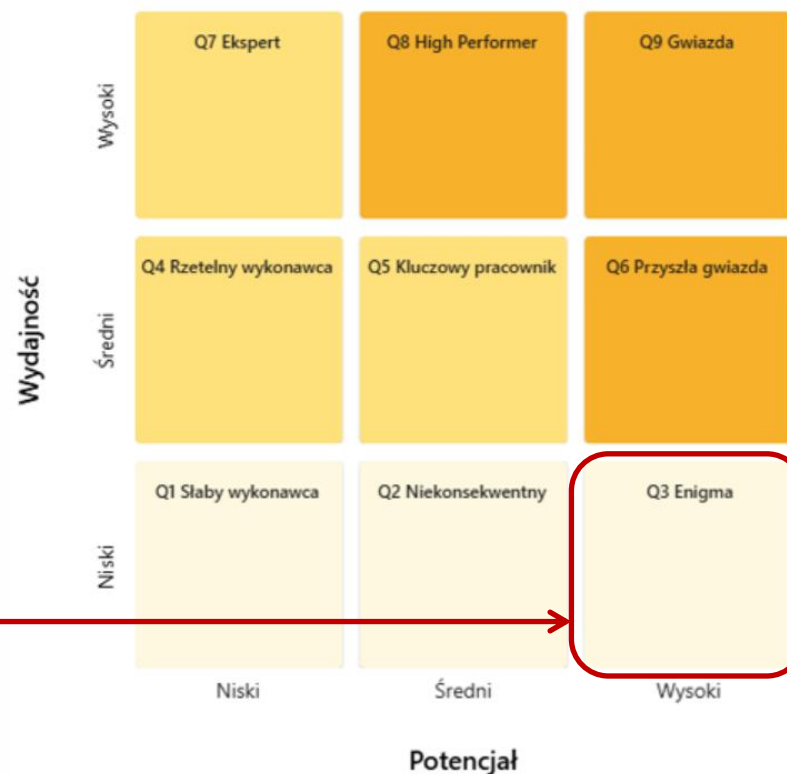
People Out of the Box: Przypadek 2

Pracownik 2:

Robert, wysoko oceniany pracownik w ubiegłym roku, kilka miesięcy temu został awansowany na nową rolę w dziale spoza swojej dotychczasowej specjalizacji. Pomimo szybkiego awansu i wysokich wyników w poprzedniej roli, Robert wykazuje ostatnio niespójność w pracy nad swoimi obecnymi obowiązkami i ma trudności z osiągnięciem oczekiwanych rezultatów na nowym stanowisku.

Chociaż Robert jest inteligentny i awansował na podstawie wyjątkowych wyników z poprzedniej roli, obecnie brak inicjatywy i brak zainteresowania niektórymi aspektami nowej roli, stały się widoczne. Nie spełnia oczekiwań swojego menedżera, co również sugeruje niespójność w jego motywacji do rozwoju w tej roli.

Choć rozumie kluczowe kompetencje, nie udało mu się jeszcze wytworzyć wartości w nowej roli. Dodatkowo wykazuje minimalną odpowiedzialność za własny rozwój. Aby zrobić postęp w swojej karierze lub przejąć dodatkowe obowiązki, Robert musi najpierw skupić się na poprawie luk w wynikach i wykazać się konsekwentnymi rezultatami.



- Niespójna wiedza o biznesie i myślenie strategiczne
- Niespójny w budowaniu i zarządzaniu relacjami
- Rozumie podstawowe kompetencje, ale ma trudności z tworzeniem wartości
- Niespójne dowody wizji lub myślenia strategicznego
- Niespójna motywacja do osiągania celów
- Minimalna odpowiedzialność za rozwój własny i innych
- Musi poprawić swoje wyniki przed rozszerzeniem zakresu obowiązków, awansem lub zmianą stanowiska

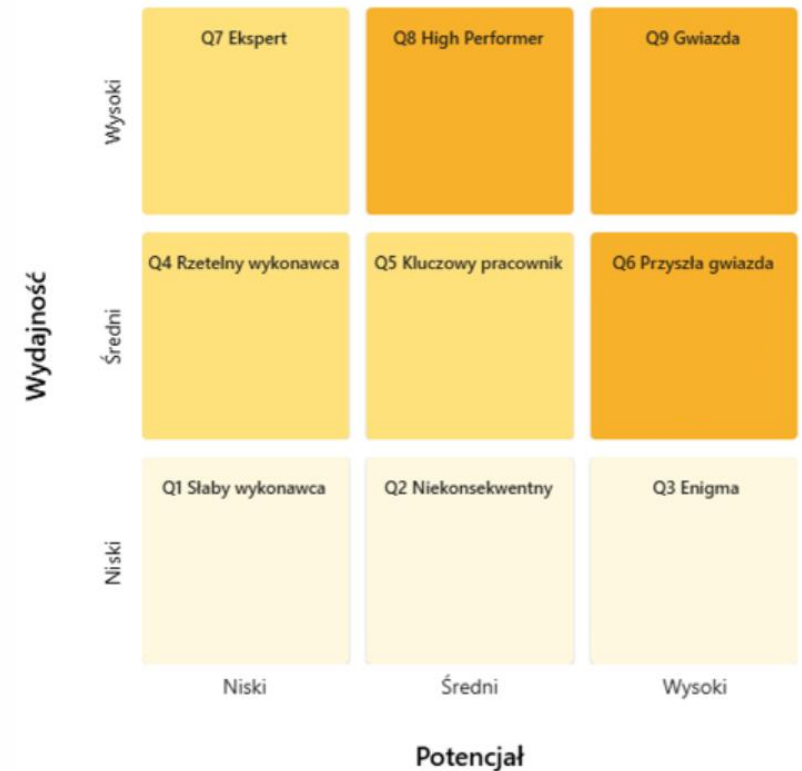
People Out of the Box: Przypadek 3

Pracownik 3:

Monika działa w swojej branży od ponad 20 lat i jest powszechnie uznawana przez swoich współpracowników za eksperta w swojej dziedzinie. Regularnie przekracza oczekiwania w zakresie osiągania celów biznesowych oraz zbudowała i utrzymuje silne relacje biznesowe. Jej ogromne doświadczenie pozwala jej dostarczać skuteczne rozwiązania biznesowe za pomocą sprawdzonych, ustalonych metod.

Pomimo imponujących osiągnięć i fachowej wiedzy, Monika nie wykazuje większego zainteresowania rozszerzaniem swojego zakresu obowiązków ani podejmowaniem nowych wyzwań poza swoją obecną specjalizacją. Choć doskonale realizuje zadania w ramach swojego ustalonego zakresu, jej główny nacisk kładziony jest na utrzymanie bieżącej działalności, a nie na poszukiwanie innowacji czy szerszych inicjatyw strategicznych.

Jest wysoko wykwalifikowana w tym, co robi, ale brakuje jej chęci rozwoju poza obecnymi obowiązkami. Preferuje stabilność i pracę w znanych warunkach, co ogranicza jej potencjał do rozwoju w nowych obszarach czy rolach. Choć Monika jest wysoko cenionym i niezawodnym ekspertem, unika nowych możliwości rozwoju, co może utrudnić jej awans na stanowiska o szerszym zakresie odpowiedzialności lub objęcie roli lidera w przyszłości.



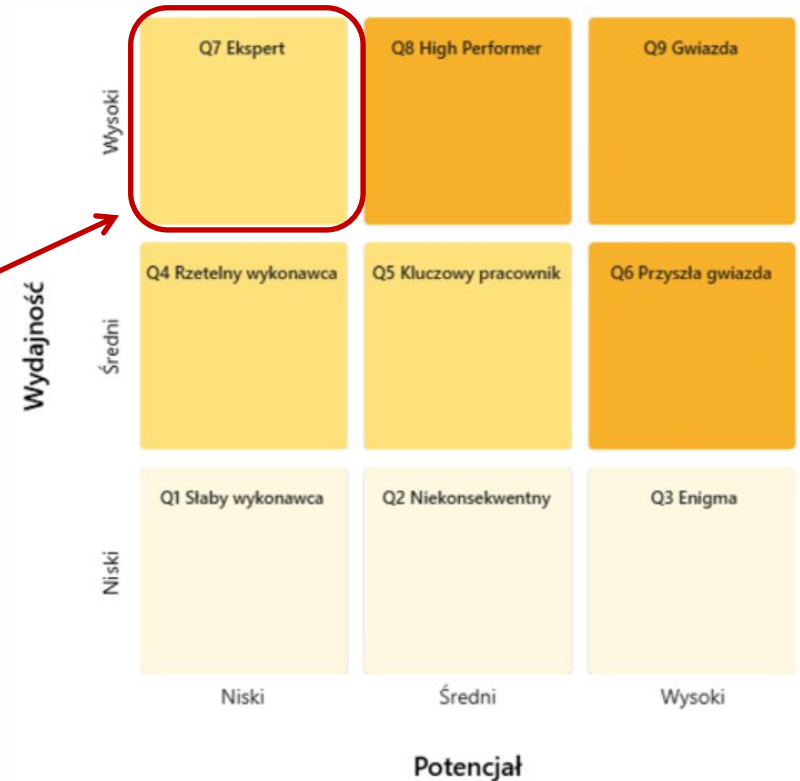
People Out of the Box: Przypadek 3

Pracownik 3:

Monika działa w swojej branży od ponad 20 lat i jest powszechnie uznawana przez swoich współpracowników za eksperta w swojej dziedzinie. Regularnie przekracza oczekiwania w zakresie osiągania celów biznesowych oraz zbudowała i utrzymuje silne relacje biznesowe. Jej ogromne doświadczenie pozwala jej dostarczać skuteczne rozwiązania biznesowe za pomocą sprawdzonych, ustalonych metod.

Pomimo imponujących osiągnięć i fachowej wiedzy, Monika nie wykazuje większego zainteresowania rozszerzaniem swojego zakresu obowiązków ani podejmowaniem nowych wyzwań poza swoją obecną specjalizacją. Choć doskonale realizuje zadania w ramach swojego ustalonego zakresu, jej główny nacisk kładziony jest na utrzymanie bieżącej działalności, a nie na poszukiwanie innowacji czy szerszych inicjatyw strategicznych.

Jest wysoko wykwalifikowana w tym, co robi, ale brakuje jej chęci rozwoju poza obecnymi obowiązkami. Preferuje stabilność i pracę w znanych warunkach, co ogranicza jej potencjał do rozwoju w nowych obszarach czy rolach. Choć Monika jest wysoko cenionym i niezawodnym ekspertem, unika nowych możliwości rozwoju, co może utrudnić jej awans na stanowiska o szerszym zakresie odpowiedzialności lub objęcie roli lidera w przyszłości.



- Osiąga wyniki za pomocą ustalonych metod i podejść, aby realizować cele biznesowe
- Buduje silne relacje i lojalność w obrębie swojej funkcji lub dziedziny specjalizacji
- Skupia się na potrzebach klientów, utrzymuje głębokie relacje i zapewnia silną obsługę klienta
- Koncentruje się na bieżących wynikach i na tym, jak „sprawdzone i pewne” rozwiązania mogą przynieść rezultaty
- Uważana za eksperta „od zawsze” i posiada techniczną wizję
- Motywowana do osiągania sukcesów w swojej karierze w bieżącej dziedzinie
- Chętna do rozwoju innych w swojej specjalistycznej dziedzinie
- Woli kontynuować rozwój w swojej dziedzinie specjalizacji
- Preferuje pracować w stabilnych warunkach

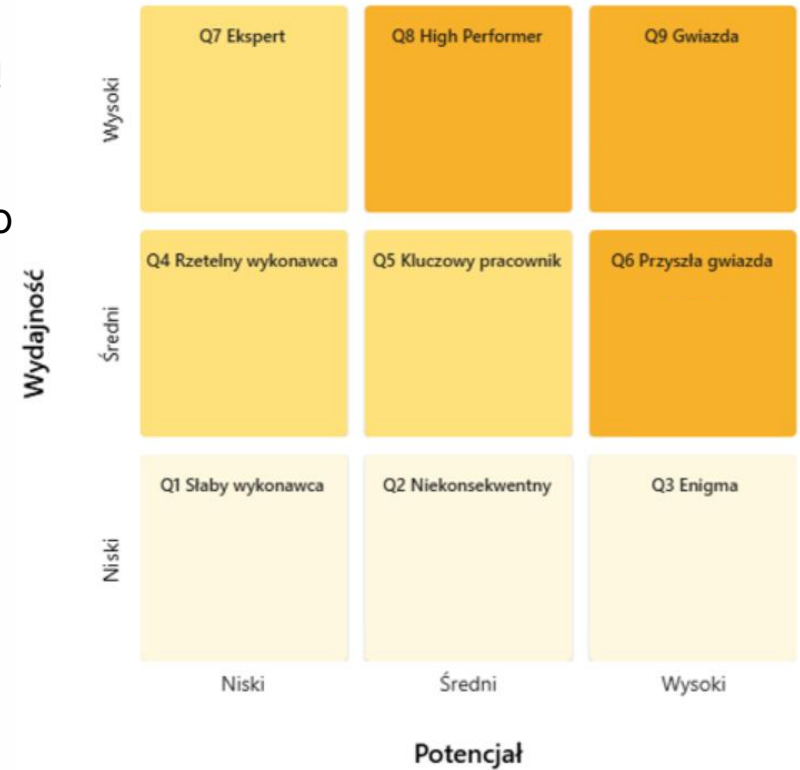
People Out of the Box: Przypadek 4

Pracownik 4:

Tomasz konsekwentnie przekraczał oczekiwania w minionym roku i pełni swoją obecną rolę od 5 lat. Po powrocie z 4-miesięcznego urlopu utrzymuje równowagę między pracą, a życiem prywatnym, jednocześnie, pogłębiając swoją wiedzę zakresu swojej roli. Mimo przerwy, nadal sprawnie porusza się po strategicznych tematach biznesowych i wyraża silne pragnienie rozszerzenia swojego zakresu obowiązków oraz podjęcia większych odpowiedzialności z obszaru kompetencji menedżerskich.

Jako jego menedżer dostrzegasz w nim potencjał przywódczy oraz umiejętność nawiązywania relacji z pracownikami różnych działów, skutecznie łącząc zespoły w celu osiągnięcia wyników. Tomasz doskonale radzi sobie również w budowaniu silnych relacji z klientami, wykazując się wyraźnym zrozumieniem ich potrzeb, w tym aspektów finansowych. Jest mocno zmotywowany, aby rozwijać swoją karierę, współpracować w zespole, a także chętnie poszukuje nowych podejść, które mogą przyczynić się do sukcesu.

Mimo że Tom wykazuje duży potencjał do objęcia większych obowiązków menedżerskich, pojawiają się pewne obawy. Potencjał Tomasza jest widoczny, jednak aby w pełni objąć stanowisko lidera, musi udowodnić, że potrafi poradzić sobie z dodatkową odpowiedzialnością za podejmowanie decyzji, które wiążą się z przyszłą rolą.



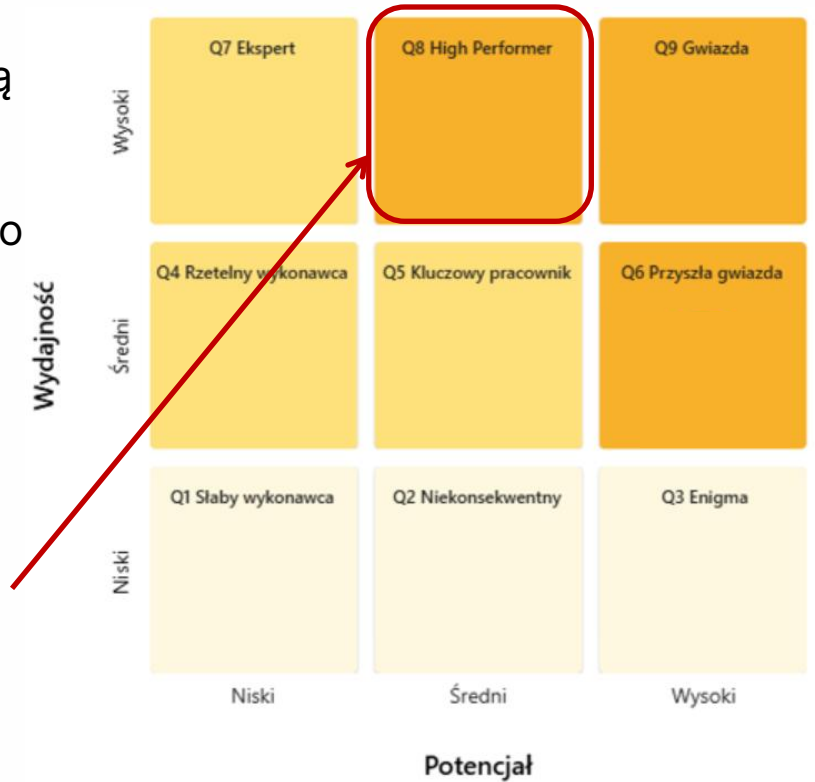
People Out of the Box: Przypadek 4

Pracownik 4:

Tomasz konsekwentnie przekraczał oczekiwania w minionym roku i pełni swoją obecną rolę od 5 lat. Po powrocie z 4-miesięcznego urlopu utrzymuje równowagę między pracą, a życiem prywatnym, jednocześnie, pogłębiając swoją wiedzę zakresu swojej roli. Mimo przerwy, nadal sprawnie porusza się po strategicznych tematach biznesowych i wyraża silne pragnienie rozszerzenia swojego zakresu obowiązków oraz podjęcia większych odpowiedzialności z obszaru kompetencji menedżerskich.

Jako jego menedżer dostrzegasz w nim potencjał przywódczy oraz umiejętność nawiązywania relacji z pracownikami różnych działów, skutecznie łącząc zespoły w celu osiągania wyników. Tomasz doskonale radzi sobie również w budowaniu silnych relacji z klientami, wykazując się wyraźnym zrozumieniem ich potrzeb, w tym aspektów finansowych. Jest mocno zmotywowany, aby rozwijać swoją karierę, współpracować w zespole, a także chętnie poszukuje nowych podejść, które mogą przyczynić się do sukcesu.

Mimo że Tom wykazuje duży potencjał do objęcia większych obowiązków menedżerskich, pojawiają się pewne obawy. Potencjał Tomasza jest widoczny, jednak aby w pełni objąć stanowisko lidera, musi udowodnić, że potrafi poradzić sobie z dodatkową odpowiedzialnością za podejmowanie decyzji, które wiążą się z przyszłą rolą.



- Skutecznie przystosowuje się do ciągłych zmian i bierze odpowiedzialność za przyspieszenie wzrostu
- Nawiązuje kontakty z kolegami z różnych działów i tworzy zgodność w celu osiągania wyników
- Tworzy połączenia z klientami i jest biegły w omawianiu finansów klienta
- Wykazuje ekspertyzę i silną wizję, którą stosuje w swoim biznesie
- Wykazuje zainteresowanie przejmowaniem większej odpowiedzialności
- Chce dodać wartość poprzez możliwości, które wspierają rozwój kariery swojej i zespołu
- Jest zmotywowany do wypróbowania nowych podejść i elastyczny wobec zmian
- Potrafi podejmować decyzje w niejednoznacznych sytuacjach
- Może łatwo rozszerzyć zakres obowiązków, zostać awansowanym lub przenieść się na inne stanowisko

Wydajność – ocena w POOTB

- 1 - Pracownik osiąga wysoką jakość wyników w ramach realizacji wszystkich swoich celów
- 2 - Pracownik osiąga wyniki samodzielnie lub poszukuje odpowiedniego wsparcia
- 3 - Pracownik chętnie współpracuje, okazuje szacunek innym i wspiera współpracowników
- 4 - Pracownik komunikuje się otwarcie, proaktywnie prosi o informacje zwrotne i chętnie udziela feedback
- 5 - Pracownik wykonuje swoje codzienne zadania w sposób efektywny i jakościowy
- 6 - Pracownik dostarcza terminowo wymagane rezultaty
- 7 - Pracownik wykazuje szersze zrozumienie firmy i biznesu, poza swoim bezpośrednim obszarem pracy
- 8 - Pracownik proaktywnie identyfikuje i wdraża znaczące usprawnienia w swojej pracy
- 9 - Pracownik dzieli się wiedzą z innymi

Potencjał – ocena w POOTB

- 1 - Pracownik chętnie uczy się nowych umiejętności
- 2 - Pracownik konstruktywnie zarządza swoimi emocjami, zachowując profesjonalizm i zdolność adaptacji zarówno na co dzień, jak i sytuacjach dużego stresu
- 3 - Pracownik wykazuje pozytywne nastawienie do zmian i łatwo adaptuje się do nich
- 4 - Pracownik wykazuje zwinność, nastawienie na rozwój i zdolność uczenia się na podstawie doświadczeń
- 5 - Pracownik wykazuje ciekawość i innowacyjność
- 6 - Pracownik ma umiejętność pokonywania przeszkód i utrzymuje wydajność działając w warunkach presji
- 7 - Pracownik wykorzystuje empatię i skuteczną komunikację, aby konstruktywnie wpływać na współpracowników i ich przekonywać
- 8 - Pracownik posiada odpowiednie umiejętności przywódcze, aby kierować projektami i zespołami w całej organizacji
- 9 - Pracownik wykazuje autentyczną zgodność z zasadami firmy i unika niewłaściwych zachowań

Rozważ wpływ utraty talentu (impakt)

Aby określić wpływ utraty talentu, zadaj sobie następujące pytania:

- Jak szybko praca tego pracownika zostanie przypisana i ukończona na obecnym poziomie?
- Trudności w realizacji bieżących zobowiązań wobec klientów lub realizacji celów przychodowych
- Dostępność talentów do zastąpienia tej roli
- Czas i koszt, który będzie potrzebny na przeprowadzenie rozmów kwalifikacyjnych, wdrożenie i szkolenie nowego pracownika; uwzględnij również koszt i wpływ na pozostały personel i klientów
- Percepcja klientów lub innych pracowników, w tym wpływ na zaangażowanie
- Rzadko występujące twarde lub techniczne umiejętności, które posiada
- Przerwy w procesach pracy, dopóki nowy pracownik nie zostanie w pełni wdrożony
- Opóźnienia w innowacjach



Retencja – jak o nią zadbać?

Aby określić, co jest kluczowe dla utrzymania, zadaj sobie następujące pytania:

- Czy pracownik posiada zestaw umiejętności, który jest unikalny lub atrakcyjny dla konkurencji?
- Czy istnieje zapotrzebowanie na zestaw umiejętności tego kolegi, uwzględniając zmieniające się lub rosnące branże lub rynki?
- Czy niedawno otrzymał inną ofertę?
- Czy pracownik ma możliwość wykonywania pracy, która go angażuje i którą chce wykonywać?
- Czy udostępniono dodatkowe możliwości, aby wykonywać więcej tej pracy?
- Czy brakuje mu jasnej ścieżki kariery lub nie rozumie jej? Czy rozwijał się w swojej ścieżce?
- Czy zespół ma odpowiednie zasoby do efektywnej pracy i rozwoju?
- Czy pracownik czuje się doceniany lub postrzega swoją wynagrodzenie jako rynkowe?
- Czy istnieją inne czynniki, które mogą spowodować, że ten kolega odejdzie z InPost?



Dodatkowe pytania dotyczące Retencji w POOTB

- 1 - Czy Pracownik wykazuje chęć rozwoju w organizacji?
- 2 - Czy Pracownik posiada kluczowe kompetencje, które w przypadku odejścia byłyby stratą dla firmy?
- 3 - Czy Pracownik posiada kluczowy zestaw kompetencji, trudny do znalezienia na rynku?
- 4 - Jakie to kluczowe kompetencje?
- 5 - Gdyby Pracownik złożył rezygnację, czy należałoby podjąć próbę przekonania go, żeby pozostał?
- 6 - Jakie jest ryzyko, że Pracownik odejdzie?
- 7 - Czy Pracownik ma możliwość rozwoju na wyższym stanowisku?
- 8 - Pracownik jest gotowy, aby zostać następcą...
- 9 - Pracownik może zostać następcą w ciągu 6 - 12 miesięcy...
- 10 - Czy Pracownik jest otwarty na relokację geograficzną?

Planowanie sukcesji – identyfikacja kluczowych ról

Nie ma jednej definicji najlepszej praktyki dla Kluczowej Roli, ponieważ cele i priorytety różnią się w zależności od firmy, a także kryteria określające „kluczowość” są zróżnicowane. Istnieją jednak pewne solidne zasady stanowiące podstawę Kluczowej Roli:

- Wpływ na obecny biznes (strategiczny/finansowy/reputacyjny)
- Wpływ (w przypadku wakatu) na przyszły biznes/strategię
- Trudność w obsadzeniu z powodu specjalistycznej wiedzy/doświadczenia
- Odpowiedzialność za ważną relację z klientem
- Praca z osobami w ramach HiPo (pozycje Q6, 8 lub 9)

Nie wszystkie stanowiska na wyższych szczeblach powinny być automatycznie kwalifikowane



Rozważając następców pamiętaj

- O **przedstawianiu wniosków**, co idealny następca robi i jakie umiejętności są wymagane. To dobry moment, aby rozważyć różnorodność puli talentów
- Którzy pracownicy nadają się na następców i **jakie doświadczenia lub umiejętności mogą być potrzebne**? Jakie możliwości istnieją, aby zaspokoić te potrzeby?
- **Jak wygląda przyszłość tej roli** i jak mogłaby zostać rozwijana? Jakie są główne cele tej roli? Jak może to wyglądać w przyszłości?
- **Jak różnorodna jest pula** potencjalnych następców? Czy to może być okazja, aby wspierać nasze działania na rzecz inkluzywności i różnorodności?



Jak unikać „zastanych” postaw w ocenie? ①

- **Zwróć uwagę na uprzedzenia**

Takie jak faworyzowanie, uprzedzenia (nadmierne skupienie się na niedawnych wynikach) lub efekt aureoli (mocna cecha wpływająca na ogólną ocenę).

- **Zachęcaj do obiektywnych dowodów:**

Popieraj swoje oceny konkretnymi, obserwowalnymi zachowaniami lub wynikami (np. „Jaki projekt wykazał ich potencjał?” lub „Jakie konkretne osiągnięcia świadczą o wysokiej wydajności?”).

- **Dąż do spójności:**

Oceniaj talenty w spójny sposób, nawet w różnych zespołach lub działach.

- **Nie skupiaj się tylko na bieżącej wydajności:** Rozważaj potencjał pracownika i przyszły rozwój, a nie tylko to, gdzie znajduje się on dziś. Niektórzy pracownicy mogą mieć niższą wydajność z powodu czynników zewnętrznych, ale wykazują wysoki potencjał na przyszłość.

Jak unikać „zastanych” postaw? ②

▪ Rozpoznawaj potencjał przywódczy:

Myśl nie tylko w kategoriach umiejętności technicznych, oceniaj potencjał przywódczy.

Zapytaj siebie:

- *Czy ta osoba wykazuje zachowania przywódcze (np. współpraca, wpływ, podejmowanie decyzji), nawet jeśli nie pełni funkcji kierowniczej?*
- *Jak radzi sobie z informacjami zwrotnymi, presją lub konfliktem?*

▪ Unikaj stawiania "bezpiecznych" ocen:

Nie umieszczaj wszystkich w "środku" siatki, chcąc uniknąć konfrontacji lub trudnych decyzji. Bądź bardziej szczery i konkretny w ocenie potencjału lub wyników swoich pracowników.

Zapytaj siebie:

- *Dlaczego ta osoba znalazła się w tym miejscu na siatce? Jakie dowody wspierają tę decyzję?*
- *Czy możesz wskazać kogoś o wysokim potencjale lub wysokiej wydajności, nawet jeśli jest to „trudny” wybór?*

▪ Podejmuj decyzje i konkretne działania dla osób, które osiągają wyniki poniżej oczekiwań

IV.

Aspekty Techniczne oraz Etapy Procesu



Zapraszamy do aplikacji POOTB

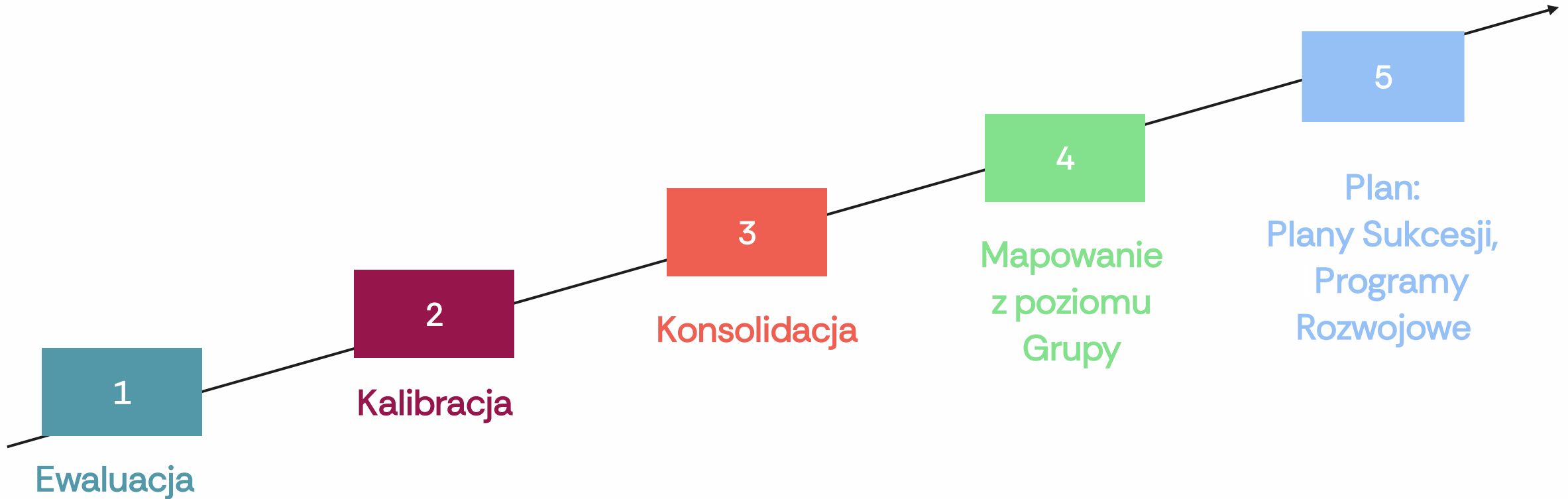


Wejściowe kryteria oceny

- Pracownik jest zatrudniony w organizacji co najmniej przez 6 miesięcy (na dzień 31.03.2025)
- Menedżer, aby podjąć się indywidualnej oceny, powinien pracować z pracownikiem co najmniej 3 miesiące
- Jeżeli współpracujesz z ocenianą osobą krócej:
 - Skonsultuj ocenę z poprzednim menedżerem lub
 - Skonsultuj ocenę z Twoim przełożonym lub
 - Skontaktuj się ze swoim HR BP



POOB : Kluczowe kroki w procesie Rewizji Talentów



Kluczowe daty i istotne kroki

- Kick-off – 1 tydzień kwietnia
- **PROCES OCENY – 1.04.2025 – 30.04.2025** (menedżerowie dokonują ewaluacji w aplikacji POOTB)
- **Szkolenia dla menedżerów – przygotowanie do kalibracji i przekazania informacji zwrotnej – kwiecień**
- **Kalibracje – maj-czerwiec 2025**

Gdzie szukać informacji o POOTB

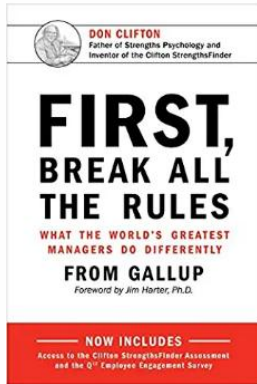
- Wszystkie dane wyjdą w **mailu zapraszającym do badania**
- **Sharepoint** [POOTB](#)
 - **Informacje o procesie**
 - **Nagrania szkoleń**
 - **Prezentacje**
 - **Q&A**
- **Skrzynka pocztowa** pootb@inpost.pl – obsługiwana przez L&D

Pytania?

Q&A



Polecana literatura



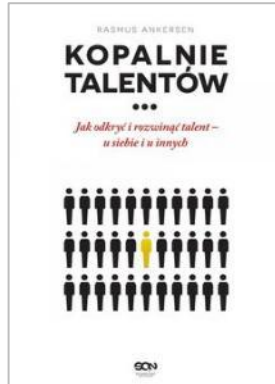
Don Clifton

First, break all the rules.



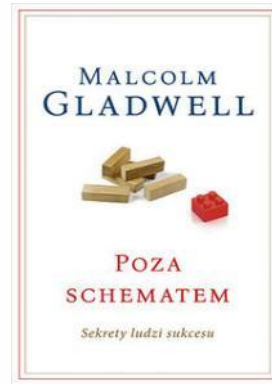
Svend Brinkmann

Poczuj grunt pod nogami.
Jak uciec z pułapki samorozwoju.



Rasmus Ankersen

Kopalnie talentów.
Jak odkryć i rozwinąć talent u siebie i u innych.



Malcolm Gladwell

Poza schematem.
Sekrety ludzi sukcesu.



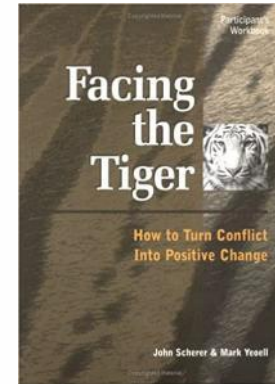
Barbara Held

Stop smiling, start kvetching.



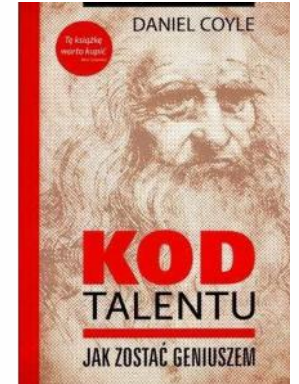
William Irvine

O pragnieniach ludzkich.
Dlaczego chcemy tego, czego chcemy.



John Scherer

Facing the Tiger:
How to Turn Conflict into Positive Change.



Daniel Coyle

Kod Talentu.
Jak zostać geniuszem

Dziękujemy!



Jacek Sysak

Talent Management & Leadership Trainer



Marta Deptuła

Learning & Development Manager

