

# ROZDZIAŁ I.

## PLANOWANIE I ORGANIZACJA ZATRUDNIENIA



Wprowadzenie

Obszary kompetencji

Narzędzia / metody / rozwiązania:

Analiza trendów na rynku pracy

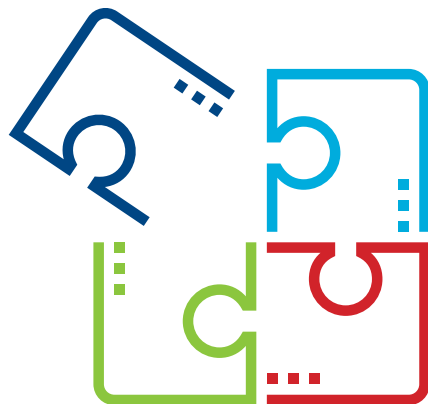
Elastyczne formy zatrudnienia oraz elastyczny czas pracy

Analiza i optymalizacja wykorzystania kompetencji

Zarządzanie bazą talentów

Działania w przypadku chęci odejścia/rezygnacji pracownika

## WPROWADZENIE



Zarządzanie międzypokoleniowe powinno być częścią strategicznego procesu zarządzania każdą organizacją. Podyktowane jest to koniecznością dopasowania się organizacji do zmieniającej się struktury demograficznej na rynku pracy, aktualnymi trendami oraz wyzwaniem stojącym przed organizacjami w obliczu postępującego procesu starzenia się społeczeństwa.

Obszar planowania zatrudnienia odnosi się do kluczowej kwestii takiego zorganizowania pracy, aby możliwe było niezakłócone funkcjonowanie firmy, jak najefektywniejsze wykorzystanie czasu i kompetencji pracowników oraz by możliwy był rozwój firmy uwzględniający zmiany demograficzne na rynku pracy.

## OBSZARY KOMPETENCJI

W kontekście planowania zatrudnienia osób istotnymi kwestiami są:

### A. ŚWIADOMOŚĆ ZMIAN I ZNAJOMOŚĆ OTOCZENIA BIZNESOWEGO ORGANIZACJI

- ⇒ Znajomość aktualnej struktury demograficznej firmy oraz umiejętność prognozowania zmian w tej strukturze w przyszłości (np. starzenie się personelu).
- ⇒ Znajomość zmian i trendów demograficznych na rynku pracy, rozpatrywanych w kontekście konkretnej branży, obszaru geograficznego oraz dostrzeżenie ich potencjalnego wpływu na działanie firmy w przyszłości.
- ⇒ Dostrzeżenie potencjalnych zmian oczekiwań/zachowań klientów związanych z wiekiem (starzeniem się, wejściem na rynek nowych pokoleń) i analiza możliwości sprostania tym zmianom przez obecnych pracowników.
- ⇒ Przekonywanie organizacji do konieczności sięgania po pracowników różnych wiekowo (budowanie *business case*).

### B. AKTYWNE KSZTAŁTOWANIE POLITYKI ZATRUDNIENIA

- ⇒ Prognozowanie i kształtowanie polityki zatrudnienia – uwzględniającej zmiany demograficzne na rynku pracy, ewentualne zmiany oczekiwań/zachowań klientów, jak również procesy w samej organizacji.
- ⇒ Znajomość publicznych mechanizmów wspierających pracodawcę w zatrudnianiu osób w różnym wieku – odnosi się to zarówno do młodych pracowników, jak i seniorów, dot. to między innymi dofinansowań na szkolenia i kursy zawodowe, niższych składek np. na Fundusz Pracy czy możliwości korzystania z bezpłatnego wsparcia doradcy zawodowego.
- ⇒ Umiejętna współpraca z menedżerami i kluczowymi osobami w firmie, pozwalająca na skuteczne planowanie zatrudniania, odpowiadanie na oczekiwania, wyprzedzanie trudności.
- ⇒ Umiejętne planowanie sukcesji związanej z planowanymi odejściami (np. w związku z wiekiem emerytalnym), obejmujące zarówno przygotowywanie pracowników/pracownic, jak i współpracujących z nimi osób.

- ⇒ Zapewnienie bezpieczeństwa prawnego dla organizacji w kontekście zatrudniania (regulaminy, umowy – gwarantujące dostępność kompetencji, ale także niedyskryminację).

### C. EFEKTYWNE WYKORZYSTANIE CZASU I POTENCJAŁU ZATRUDNIONYCH OSÓB

- ⇒ Umiejętność rozpoznania słabych i mocnych stron pracownika oraz dopasowania ich do potrzeb organizacji.
- ⇒ Kreowanie formalno-prawnych regulacji związanych z zatrudnieniem, ułatwiających możliwe najefektywniejsze wykorzystanie kompetencji personelu (np. system zastępstw, planowanie obciążenia pracą).
- ⇒ Wprowadzanie elastycznych form zatrudnienia i organizacji pracy – dostosowane do indywidualnych potrzeb pracowników.
- ⇒ Nadzór nad procesami przenoszenia na inne stanowisko (przekwalifikowanie) – uwzględniający analizę kompetencji, potrzeb i możliwości indywidualnych pracowników, pozwalającą na ewentualną zmianę stanowiska na bardziej dostosowane do potrzeb poszczególnych pracowników.

Poniżej opisane zostały wybrane narzędzia, które mogą pomóc w podejmowaniu działań w obszarze kształtowania zatrudnienia, które uwzględnia różnice międzypokoleniowe i zmiany demograficzne.

## ANALIZA TRENDÓW NA RYNKU PRACY

*Celem analizy trendów na rynku pracy jest świadome planowanie i dostosowywanie organizacji do zmieniającego się środowiska, w którym funkcjonuje organizacja.*



### Co należy wiedzieć?

- ⇒ Analiza trendów powinna być stale aktualizowana (w przyjętych przedziałach czasowych, np. półrocznych), ze względu na bardzo szybko zmieniające się otoczenie zewnętrzne funkcjonowania organizacji.
- ⇒ Trendy powinny być poddawane analizie zarówno z perspektywy globalnej, jak i lokalnej.
- ⇒ Struktura demograficzna naszego społeczeństwa stale się zmienia – wraz z tym zmieniać będzie się również struktura talentów, z których mogą korzystać organizacje, szukając kandydatów do zatrudnienia. Warto mieć pełną świadomość nadchodzących trendów, aby na bieżąco na nie reagować.
- ⇒ Analizując trendy rynku pracy w kontekście zarządzania międzypokoleniowego, należy zwrócić uwagę na kilka aspektów. Oprócz analiz demograficznych skoncentrowanych na wieku pracowników oraz dostępnych zasobów ludzkich warto wziąć pod uwagę również inne cechy, które mają pośredni wpływ na podejmowanie decyzji w ramach zarządzania międzypokoleniowego. Ważnymi aspektami są np. mobilność pracowników, sytuację kobiet czynnych i biernych zawodowo, odsetek kobiet na stanowiskach kierowniczych, cyfryzację procesów.



### Jak to działa?

Decydenci odpowiedzialni za planowanie i organizację zatrudnienia w ramach organizacji mają obecnie szeroki wachlarz ogólnodostępnych raportów badawczych, publikowanych przez wyspecjalizowane organizacje (zarówno z sektora administracji publicznej, organizacje pozarządowe, jak i działające na zasadach biznesowych). Warto zwrócić uwagę szczególnie na

najbardziej aktualne opracowania w tym zakresie, odnoszące się do branży, w jakiej funkcjonuje dana organizacja. Źródłami wiedzy o aktualnych trendach na rynku pracy są m. in.:

⇒ Roczniki statystyczne.

- ▶ Sondaże i badania opinii publicznej (w tym m. in.: Społeczna solidarność z osobami w starszym wieku, CBOS, 2012).
- ▶ Kwartalne raporty o rynku pracy publikowane przez NBP,
- ▶ Badania i diagnozy społeczne publikowane przez Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej (w tym m. in.:
  - Aktywność osób starszych i solidarność międzypokoleniowa Statystyczny portret Unii Europejskiej 2012, Eurostat, 2012.
  - Ageing Report, Komisja Europejska, 2012.
  - Wyniki badania Aktywne starzenie się, Eurobarometr, 2011.
  - A Road Map for European Ageing Research, FUTUREAGE, 2011.
  - Osoby powyżej 50 roku życia na rynku pracy 2009, 2010, MPiPS, Warszawa 2010, 2011
  - Program Solidarność Pokoleń, Działania dla zwiększenia aktywności zawodowej osób w wieku 50+, MPiPS, Warszawa 2008.
  - Dezaktywizacja osób w wieku okołoemerytalnym, MPiPS, Warszawa 2008.
  - Osoby powyżej 50 roku życia na rynku pracy, MPiPS, Warszawa 2016.
- ▶ Diagnozy społeczne, w tym m. in.:
  - J. Czapiński, T. Panek, Diagnoza Społeczna 2007, 2009 Warunki i jakość życia Polaków, Rada Monitoringu Społecznego oraz Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich, Warszawa 2007, 2009.
  - E. Kotowska (red.), Rynek pracy i wykluczenie społeczne w kontekście percepcji Polaków – Diagnoza Społeczna 2009, Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich, Warszawa 2009.
  - E. Kotowska, I. Wóycicka, Sprawowanie opieki oraz inne uwarunkowania podnoszenia aktywności zawodowej osób w starszym wieku produkcyjnym, MPiPS, Warszawa 2008.
  - P. Szukalski (red.), To idzie starość – polityka społeczna a przygotowanie do starzenia się ludności polski, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2008.
  - S. Golimowska, E. Kocot, Z. Morecka, Agnieszka Sowa, Ekspertyza Spójność Społeczna: aktywność – solidarność – wsparcie, Instytut Pracy i Spraw Socjalnych, na potrzeby aktualizacji Strategii Rozwoju Kraju 2007-2015.
- ▶ Raporty wyspecjalizowanych organizacji monitorujących trendy rynku pracy oraz sytuację w obszarze HR (w tym m. in.: ManpowerGroup, Deloitte, Hays).
- ▶ Konferencje branżowe i sektorowe dotyczące rynku pracy.

Trendy ulegają zmianie, dlatego bardzo istotne jest, aby je na bieżąco monitorować i aktualizować swą wiedzę w danym obszarze. Warto również korzystać ze środków masowego przekazu, weryfikując jednocześnie pozyskiwane informacje w kilku źródłach, dla zapewnienia jak największej wiarygodności danych.



## Dodatkowe informacje, inspiracje

- ▶ <http://stat.gov.pl/>
- ▶ <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/roczniki-statystyczne/roczniki-statystyczne/rocznik-statystyczny-rzeczypospolitej-polskiej-2017,2,17.html>
- ▶ <https://www.mpips.gov.pl/analizy-i-raporty/raporty-sprawozdania/rynek-pracy/>
- ▶ <http://www.diagnoza.com/>
- ▶ <http://ec.europa.eu/eurostat>

# ELASTYCZNE FORMY ZATRUDNIENIA ORAZ ELASTYCZNY CZAS PRACY

*Znalezienie równowagi między wymaganiami pracodawcy i zadaniami stanowiskowymi a oczekiwaniami pracowników będących w specyficznej sytuacji (np. ze względu na wiek, wychowywanie dzieci, stan zdrowia), którzy chcą świadczyć pracę w nietradycyjnej formie oraz czasie pracy wymaga wypracowania odpowiednich, elastycznych rozwiązań.*

## Co należy wiedzieć?

Wśród korzyści z zastosowania elastycznych form zatrudnienia i elastycznego czasu pracy, wyliczyć można:

- Ułatwienie godzenia pracy z życiem pozazawodowym pracowników.
- ⇒ Brak oporu ze strony pracowników w trakcie wprowadzania zmian w tym zakresie.
- ⇒ Pracownicy mogą stopniowo przechodzić na elastyczne formy zatrudnienia i organizacji czasu pracy (można wprowadzić te rozwiązania na czas próbny, a nawet się z nich wycofać).
- ⇒ dopasowanie czasu i formy pracy do obciążenia organizacji ilością pracy wynikającą z sezonowości, zmiany koniunktury, itp..

Pracodawcy oraz pracownicy posiadają często odmienne, a nawet sprzeczne cele i interesy. Zarówno pracodawców, jak i pracowników cechuje brak wiedzy na temat możliwości odmiennego organizowania pracy i czasu pracy. Pracodawcy często bagatelizują wpływ pracy na życie rodzinne pracowników, ich stan zdrowia, wpływ na wychowanie i kształcenie dzieci, czy opiekę nad osobami zależnymi.

Do elastycznych form zatrudnienia oraz organizacji czasu pracy zalicza się:

- ⇒ Elastyczny czas pracy (*flexitime*).
- ⇒ Zróżnicowane godziny pracy (*staggered hours*).
- ⇒ Skompresowany czas pracy (*compressed working hours*).
- ⇒ Określenie rocznego wymiaru godzin pracy (*annualized hours*).
- ⇒ Zmiana w zakresie pracy zmianowej (*shift swapping*).
- ⇒ Czas wolny w zamian (*time off lieu*).
- ⇒ Dopasowanie liczby pracowników o określonych kwalifikacjach do dziennego zapotrzebowania (*self-rostering*).
- ⇒ Wykonywanie pracy zdalnie, poza siedzibą (*working from home*).
- ⇒ Telepraca (*tele-working*).
- ⇒ Dzielenie obowiązków i czasu pracy (*job sharing*).
- ⇒ Praca w niepełnym wymiarze (*part time working*).
- ⇒ Konta czasowe (*time accounts*).
- ⇒ Przerwy w pracy (*break from work*).
- ⇒ Praca zdalna połączona z wypoczynkiem (*workation*).
- ⇒ Elastyczne przechodzenie na emeryturę (*flexible retirement*).

## Jak to działa?

Planując wykorzystanie elastycznych form zatrudnienia w ramach naszej organizacji, należy zaprojektować cały proces implementacji. Proces ten powinien obejmować:

- ⇒ Podjęcie decyzji o wdrożeniu konkretnej elastycznej formy zatrudnienia przez osoby do tego umocowane.
- ⇒ Przygotowanie harmonogramu wprowadzenia pomysłu w życie.
- ⇒ Ukonstytuowanie zespołu odpowiedzialnego za implementację (zadania / odpowiedzialność / kompetencje).
- ⇒ Szeroko zakrojoną politykę informacyjną w tym zakresie.
- ⇒ Analizę i przygotowanie odpowiednich warunków techniczno- organizacyjnych do podjęcia działań.
- ⇒ Analizę prawną wybranych form zatrudnienia.
- ⇒ Zapewnienie ewaluacji procesu realizacji zatrudnienia z wykorzystaniem elastycznych form.

To od pracodawcy zależy, którą z elastycznych form zatrudnienia i organizacji czasu pracy zastosuje oraz w jakim zakresie. Niektóre z powyższych rozwiązań wymagają jedynie wprowadzenia wewnętrznych rozwiązań bilateralnych pomiędzy pracodawcą, a pracownikiem. Niektóre zaś unormowane są przepisami prawa pozytywnego, jak np. telepraca (Kodeks Pracy, Rozdział II b. Zatrudnianie pracowników w formie telepracy), gdzie definiuje się ją, jako pracę wykonywaną regularnie poza zakładem pracy, z wykorzystaniem środków komunikacji elektronicznej w rozumieniu przepisów o świadczeniu usług drogą elektroniczną.

## ANALIZA I OPTYMALIZACJA WYKORZYSTANIA KOMPETENCJI

*System zarządzania kompetencjami przede wszystkim łączy wizję organizacji w przyszłości z diagnozą aktualnego stanu jej zasobów. Porównanie „stanu idealnego / docelowego” ze stanem aktualnym pozwala na określenie celów rozwojowych, które powinna postawić przed sobą organizacja i którymi powinna zarządzać tak, aby kompetencje pozostające w jej dyspozycji pozwalały na maksymalnie efektywną pracę.*



### Co należy wiedzieć?

- ⇒ Celem systemu jest takie ukierunkowanie rozwoju personelu (a w procesie rekrutacji – pozyskanie odpowiednich pracowników), by posiadane przez niego kompetencje pozwalały na jak najbardziej skuteczne wykonywanie codziennych zadań. System zarządzania kompetencjami jest zatem przede wszystkim rozwiązaniem pozwalającym na bardziej efektywne osiąganie celów stojących przed całą organizacją, osobami kierującymi pracą innych oraz każdym pracownikiem indywidualnie.
- ⇒ Z perspektywy organizacji jako całości system zarządzania kompetencjami pozwala lepiej realizować jej cele, ponieważ precyzuje, jakie kompetencje są potrzebne, aby organizacja mogła optymalnie wykonywać swoje zadania, a także reagować na nowe wyzwania i rozwijać się w pożądanym kierunku. Dokładnie opisany model kompetencyjny ukierunkowuje proces poszukiwania niezbędnych kompetencji oraz rozwijania już posiadanego potencjału.
- ⇒ Z perspektywy osób kierujących pracą innych, system stanowi wspólną bazę dla różnych procesów zarządzania personelem. Poprzez dostarczenie konkretnych narzędzi i metod pozwalających na adekwatną ocenę potencjału pracownika, skuteczny jego rozwój oraz rekrutację pracowników, model kompetencyjny pozwala zintegrować i standaryzować działania personalne realizowane przez osoby kierujące pracą innych.

- ⇒ Z perspektywy każdego pracownika indywidualnie model kompetencyjny jasno określa, jakie kompetencje są niezbędne, by efektywnie realizować zadania na określonym stanowisku. Jest wskazówką dotyczącą tego, jakie wymagania pracownicy powinni stawiać sobie samym oraz jak najlepiej ukierunkować swój rozwój, by w optymalny sposób podnosić standardy swojej pracy.

## Jak to działa?

- ⇒ Punktem wyjścia dla systemu jest zdefiniowanie profilu kompetencyjnego dla poszczególnych stanowisk pracy, który pozwoli na zdefiniowanie jednoznacznych wymagań kompetencyjnych w ich obrębie. Profil kompetencyjny jest jednoznaczny z określeniem wymagań stawianych danemu stanowisku pracy.
- ⇒ Zdefiniowanie profilu kompetencyjnego dokonuje bezpośredni przełożony zarządzający danym stanowiskiem. Najczęściej dokonuje tego w porozumieniu z osobą odpowiedzialną za komórkę HR.
- ⇒ W wielu organizacjach bazą dla takich wymagań są kompetencje wspólne dla wszystkich stanowisk (kompetencje kluczowe dla organizacji, takie jak postawa pro-klientka, czy współpraca). Jeśli więc organizacja zdefiniowała katalog kompetencji ważnych dla wszystkich stanowisk - oznacza to, że rolą przełożonego będzie tylko ustalenie dodatkowych kompetencji, charakterystycznych dla danego stanowiska pracy (np. znajomość języka angielskiego, praca w określonym programie komputerowym, obsługa określonej maszyny, praca w stresie, obsługa klienta etc.).
- ⇒ W celu umożliwienia precyzyjnego rozumienia znaczenia poszczególnych kompetencji, każda z kompetencji powinna być jasno zdefiniowana. W tym celu opracowuje się ogólne definicje (sposób rozumienia kompetencji), a w wielu przypadkach - opisuje się także charakterystyczne dla tego kompetencji zachowania, których wymaga się od pracowników.
  - Przykład: Zachowania znamienne dla kompetencji „Komunikacja werbalna”:
    - Wypowiada się jasno i klarownie, używając płynnych, dobrze zrozumiałych zdań.
    - Udziela wyczerpujących i rzeczowych odpowiedzi na pytania lub pojawiającą się krytykę.
    - Dobiera słowa i stosuje słownictwo dostosowane do słuchaczy, unika nieuzasadnionego stosowania fachowego żargonu.

- Posługuje się pojęciami specjalistycznymi właściwymi dla rodzaju wykonywanych spraw/wykonywanej pracy.

- ⇒ Dysponując definicjami poszczególnych kompetencji – zasadniczą kwestią jest określenie tego, na jakim poziomie powinny być one wymagane. Jest to więc pytanie o określenie minimalnego progu oczekiwań wobec konkretnych stanowisk pracy, a przez to – wobec poszczególnych pracowników. Poziom wymagań określa się najczęściej przy wykorzystaniu skali nabywania umiejętności, wskazując jako bazowy poziom nowicjusza (novice), przechodzący w zaawansowanego początkującego (advanced beginner), następnie w jednostkę kompetentną (competent), biegłą (proficient) i ekspercką (expert). Jest to więc skala 5 stopniowa.
- ⇒ Informacja o wybranych kryteriach (a w zasadzie szerzej – o wymaganiach) określonych przez przełożonego powinna być przekazana pracownikowi.
- ⇒ Odwołując się do definicji kompetencji i skali wymagań – możliwe będzie dokonanie oceny kompetencji pracowników (porównanie stanu oczekiwanego z realnym zachowaniem pracownika) i na tej podstawie definiowanie luk kompetencyjnych, a więc brakujących kompetencji w organizacji.



## Dodatkowe informacje, inspiracje

Lista przykładowych kompetencji wraz z definicjami:

- ⇒ **Skuteczne komunikowanie się** – umiejętność przedstawiania zrozumiałym językiem oraz w sposób dopasowany do słuchacza, własnych opinii, pomysłów, punktów widzenia, decyzji, jak również umiejętność aktywnego słuchania.
- ⇒ **Rzetelność i staranność** – zorientowanie na szczegółowe informacje i detale oraz umiejętność ich starannego i efektywnego wykorzystania. Kontrola wyników własnej pracy oraz wykonania zadań na podstawie poczynionych ustaleń.
- ⇒ **Wiedza specjalistyczna i jej wykorzystanie w praktyce** – posiadanie oraz stosowanie w praktyce wiedzy specjalistycznej warunkującej odpowiedni poziom merytoryczny wykonywanych zadań. Nastawienie na stałe dokształcanie się i rozwój zawodowy.
- ⇒ **Postawa pro-klientka** – rozumienie usługowej funkcji swojego stanowiska pracy. Okazywanie szacunku, służenie pomocą, udzielanie kompletnej i wyczerpującej informacji,

właściwa i sprawna obsługa klienta nastawiona na pomoc w zaspokojeniu potrzeb / rozwiązaniu problemów klienta w granicach dopuszczalnych przez prawo.

⇒ **Organizowanie pracy zorientowane na realizację zadań** – dążenie - mimo przeciwności, problemów, trudności i niedogodności do wykonania powierzonego zadania bez zbędnej zwłoki, z zachowaniem wszelkich niezbędnych procedur, przy optymalnym wykorzystaniu dostępnych zasobów, w tym swojego czasu.

## Narzędzie

Poniżej znajduje się wzór karty stanowiska, który może stanowić podstawę opisywania wymagań stanowiskowych w oparciu o kryteria.

Wzór karty stanowiska oparty o kompetencje



Karta stanowiska pracy		
1. Dane stanowiska		
Pełna nazwa stanowiska		
Nazwa działu		
2. Cel stanowiska		
•		
3. Miejsce w strukturze		
Stanowisko odpowiada przed		
Zastępuje		
Zastępowany/a przez		
Stanowiska podlegające		
4. Decyzyjność		
•		
5. Najważniejsze zadania (merytoryczne, organizacyjne, związane z zarządzaniem zespołem i rozwojem pracowników)		
•		
6. Kluczowe obszary wyników (rok/ kwartał / miesiąc)		
•		
7. Raportowanie		
Przełożony/i lub współpracownicy do których raportuje	•	Zakres raportowania
Podległe osoby / współpracownicy, które raportują	•	Zakres raportowania
8. Wymagania stanowiskowe		
	Nazwa kompetencji	Poziom
Poziom kompetencji wspólnych (dla całej organizacji)	Np. Skuteczne komunikowanie się	Poziom biegły (proficient)
Poziom kompetencji stanowiskowych	Np. Zarządzanie ludźmi	Poziom ekspercki (expert)
Poziom samodzielności		
Znajomość języków obcych		(Samodzielność niska, średnia, wysoka, bardzo wysoka)
Poziom / kierunek wykształcenia		
Kompetencje techniczne (znajomość programów/narzędzi)		
Wymagane szkolenia, kursy, certyfikaty		
Doświadczenie zawodowe na podobnym stanowisku (w latach)		

# ZARZĄDZANIE BAZĄ TALENTÓW

*Zarządzanie talentami to proces, w ramach którego organizacja identyfikuje niezbędne jej osoby, zarządza nimi i dba o ich rozwój z myślą o przyszłości.*



## Co należy wiedzieć?

Zarządzanie talentami obejmuje następujące działania:

- ⇒ Opracowanie strategii w celu określenia aktualnych i przyszłych potrzeb organizacji.
- ⇒ Określenie procedur i zdefiniowanie narzędzi, pozwalających dokonać pomiaru kompetencji zatrudnionych pracowników oraz kompetencji wymaganych do pełnienia określonych ról w organizacji.
- ⇒ Stworzenie bazy narzędzi wspierających indywidualny rozwój kompetencji poszczególnych pracowników.
- ⇒ Identyfikację sposobów pozyskiwania i zatrzymania osób niezbędnych organizacji do odniesienia sukcesu.
- ⇒ Zdefiniowanie metod i procedur, dzięki którym możliwe będzie zakończenie współpracy z pracownikami, którzy nie spełniają wymagań organizacji.
- ⇒ Pomiar efektów zastosowania powyższych metod, umożliwiający aktualizowanie i udoskonalanie polityki organizacji w zakresie zarządzania talentami.

Zarządzanie talentami koncentruje się na indywidualnych potrzebach określonych osób, dzięki czemu możliwe jest odkrycie indywidualnego potencjału każdego człowieka. Jest szczególnie istotne w czasach, gdy mamy do czynienia z tzw. „Rynkiem pracownika” i silną konkurencją na rynku pracy. Determinuje to podejmowanie działań mających zachęcić kluczowych pracowników do pozostania w organizacji tak długo, jak będzie to zgodne ze strategią organizacji i jej potrzebami. Fundamentem zarządzania talentami jest założenie, że w każdym z nas drzemie potencjał i należy wypróbować wszystkie dostępne metody, aby go

uwolnić. Celem zarządzania talentami jest zidentyfikowanie, rozwijanie i utrzymanie kluczowych kompetencji, niezbędnych organizacji do utrzymania przewagi konkurencyjnej.



## Jak to działa?

- ⇒ Aby skutecznie zarządzać talentami w organizacji należy:
- ⇒ Ustalić uzasadnienie biznesowe dla inwestycji w działania związane z zarządzaniem talentami.
- ⇒ Przeznaczyć na ten cel określone środki budżetowe.
- ⇒ Powiązać cele organizacji z kompetencjami niezbędnymi do ich osiągnięcia.
- ⇒ W niektórych organizacjach przydatne może okazać się utworzenie specjalnego zespołu, któremu powierzone zostanie zadanie zarządzania talentami.
- ⇒ Włączyć w proces zarządzania talentami nie tylko dział HR, ale i każdego menedżera, który zarządzając swym zespołem miałby identyfikować i promować talenty w obszarze, za który odpowiada.
- ⇒ Zdefiniować kluczowe kompetencje potrzebne organizacji oraz talenty niezbędne do utrzymania (również w przyszłości) wysokiej pozycji w danej dziedzinie.
- ⇒ Skoncentrować się na umiejętnościach, które są organizacji absolutnie niezbędne.
- ⇒ Opracować system procedur umożliwiających ocenę efektów i potencjału.
- ⇒ Prowadzić stały monitoring i ewaluację funkcjonowania tych procedur.
- ⇒ Prowadzić weryfikację procedur, celem podniesienia ich jakości.
- ⇒ Wprowadzić planowanie, kontrolę i podejmowanie decyzji, dotyczących talentów do regularnego cyklu przeglądu zarządzania organizacją.