

Natalia Lewandowska

„Kryzysowe” zarządzanie talentami (Atena Usługi Informatyczne i Finansowe)

„Do rozwoju menedżerskiego nie są potrzebne zaawansowane projekty rozwojowe. Wystarczy, aby każdy z nas rzeczywiście wdrożył w życie trzy zasady zapamiętane z podstawowego szkolenia.”

[opinia jednego z uczestników szkoleń]

Od kilku miesięcy obserwujemy istotne zmiany na rynku pracy. Zdecydowanie mniej jest ofert pracy, rosną statystyki bezrobocia, a coraz więcej kandydatów może rozpocząć pracę „od zaraz”. Sytuacja pracodawców zmieniła się również. W większości firm zmniejszono lub zamrożano budżety szkoleniowe, ograniczono budżety płacowe, a systemy motywacyjne nie dają już tak dużych możliwości zdobycia nagród. Ambitne plany z zeszłego roku są ponownie bardzo wnikliwie rozważane. Na nowo pojawiają się pytania: Czy ten wydatek jest konieczny? Czy rzeczywiście przyniesie wartość dodaną? Czy stać nas na niego w dłuższej perspektywie czasu? Również firmy, które dotknęło bardziej spowolnienie niż kryzys, postępują zachowawczo. W takiej sytuacji trudno o realizację ambitnych, zaawansowanych projektów z zakresu zarządzania talentami. Jednak pojawiają się inne możliwości, które trudniej byłoby zauważyć w „rozpędzonej organizacji”.

Kompleksowe projekty rozwojowe – zarządzanie „przedkryzysowe”

Atena, podobnie jak inne firmy w branży IT, przeżywała w „okresie przedkryzysowym” istną klęskę urodzaju, gdyż klienci z branży finansowej i ubezpieczeniowej w coraz większym zakresie potrzebowali wsparcia dla swojego rozwijającego się biznesu. W ciągu dwóch lat firma zwiększyła się dwukrotnie (obecnie zatrudnia ponad 300 pracowników) i dotknęły ją książkowe kryzysy związane z tak intensywnym rozwojem. Z firmy rodzinnej stała się dużą organizacją. Kluczowym wyzwaniem, poza zmianą procesów działania, stała się zmiana kultury organizacyjnej. Dlatego w pierwszej kolejności zdecydowano zadbać o rozwój talentów menedżerskich. Rozwój tych kompetencji miał zapoczątkować/ ułatwić realizację projektów rozwojowych w innych obszarach.

Każda organizacja jest bardziej lub mniej (w zależności od wielkości i specyfiki) skomplikowanym systemem, dlatego również działania rozwojowe wymagają systemowego podejścia. W pierwszej kolejności zorganizowano przy współpracy z Akademią Leona Koźmińskiego oraz Gdańską Fundacją Kształcenia Menedżerów dedykowane

studia podyplomowe dla kadry dyrektorskiej, która miała stać się motorem zmian. Zdecydowano się również wesprzeć proces zarządzania na operacyjnym poziomie. Atena jest organizacją o strukturze macierzowej – dlatego uruchomiono równoległe cykle szkoleniowe dla project managerów i kierowników zespołów. W szkoleniach brały udział osoby, które aktualnie pracują na tych stanowiskach, jak również te, które zostały uznane jako posiadające potencjał w tym zakresie. Poza rozwojem kompetencji osiągnięto również efekt integracji tych grup stanowiskowych.

Wspierano również szkoleniowo konkretne projekty dotyczące wprowadzanych zmian; na przykład elementem projektu wdrożenia standardów ITIL² było szkolenie z zakresu zarządzania projektami. Nie chodziło w tym wypadku o rozwój ogólnych umiejętności zarządzania projektami. Celem było wypracowanie wspólnej bazy pojęciowej oraz standardów pracy wśród uczestników projektu, co zdecydowanie zwiększyło efektywność pracy w zespole projektowym.

Czym jest talent?

W przekonaniu autora na talent składają się trzy komponenty: kompetencje, zaangażowanie i efektywność. Rozróżniam te trzy elementy, gdyż najczęściej rozważamy zarządzanie talentami tylko w perspektywie kompetencyjnej. Wcześniej pytanie o efektywność nie było konieczne, gdyż sam rozwój biznesu zapewniał satysfakcjonujące wyniki. Obecnie coraz uważniej przyglądamy się zaangażowaniu i efektywności.

W przekonaniu autora warto zarządzać talentami w organizacji tak, aby bycie talentem oznaczało prestiż, ale również odpowiedzialność. Takie postępowanie zdecydowanie sprzyja rozwojowi talentów, gdyż motywuje pracowników do korzystania ze swojego potencjału i minimalizuje niebezpieczne (dla pracownika i organizacji) zjawisko „spoczęcia na laurach”. Talentem nie jesteśmy raz na zawsze, stajemy się nim każdego dnia poprzez efekty naszej pracy. Taka postawa wymaga osobistej pokory, a łatwiej o nią w okresie kryzysu niż *prosperity*. Na podstawie obserwacji autora można powiedzieć, że w długofalowym rozwoju, zarówno menedżerskim, jak i osobistym, jest ona nie do przecenienia.

Coaching i mentoring – zarządzanie „kryzysowe”

Zarządzanie talentami często utożsamiane jest z ośrodkami oceny i rozwoju, szerokimi cyklami szkoleniowymi. Na podstawie doświadczeń w Atenie, jak również w innych fir-

2 Ang. *Information Technology Infrastructure Library* – kodeks postępowania (*best practices*) dla działów informatyki; zbiór zaleceń, jak efektywnie i skutecznie oferować usługi informatyczne.

mach mogą zdecydowanie stwierdzić, że działania te stanowią niezbędną bazę do dalszych działań, jednak będą mało użyteczne bez budowania zaangażowania. Teraz, gdy szaleńcze tempo zmniejszyło się, nie ma już eskalacji oczekiwań pracowników, możemy skoncentrować się na tym, co rzeczywiście buduje zaangażowanie. Czytamy wiele różnych raportów, które prezentują bardzo podobne wyniki. Przełożony, dwukierunkowa komunikacja, informacja zwrotna, docenianie... Niezależnie od badanej grupy pojawiają się te same odpowiedzi, jako najbardziej oczekiwane przez pracowników, jak również stanowiące słabą stronę menedżerów³. Uważam, że jest to kluczowy obszar zarządzania talentami, gdyż odnosi się do codziennej pracy, a przecież tu uczymy się najwięcej. Bezpośredni przełożeni mają zasadniczy wpływ na rozwój kompetencji swoich podwładnych, a okres kryzysu motywuje do korzystania z tych „bezkosztowych” metod.

W moim przekonaniu zaletą obecnej sytuacji gospodarczej jest możliwość zastanowienia się na wszystkich poziomach zarządzania, które z przedsięwzięć rozwojowych przekładają się na zwiększenie efektywności/wartości dodanej, a które są po prostu kosztem. Trudniej dostępne budżety rozwojowe motywują do przemyślnych działań i doskonala w menedżerach umiejętność odpowiedzi na pytania: Czy jest to rzeczywiście potrzebne? Jakich efektów się spodziewam? W jaki inny sposób mogę je osiągnąć? A dzięki temu pojawiają się nie dostrzegane wcześniej możliwości.

Podsumowując, efektywne zarządzanie talentami w czasach kryzysu wymaga od pracowników działań personalnych trafnego doboru oraz określania wartości biznesowej wdrażanych projektów rozwojowych; kładzenia nacisku, aby pracownicy w jak największym zakresie wykorzystywali zdobytą wiedzę i umiejętności w realizacji zadań, jak również kształtowania u menedżerów (przede wszystkim!) postaw oraz umiejętności, które pozwolą im rozwijać talenty pracowników w codziennej pracy.

Natalia Lewandowska – dyrektor personalny w Atena Usługi Informatyczne i Finansowe sp. z o.o. oraz konsultant merytoryczny systemu KALLISTO. Wykładowca podyplomowych studiów na Akademii Leona Koźmińskiego, w Wyższej Szkole Psychologii Społecznej oraz na Wydziale Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej. Wieloletni trener konsultant w ProFirma, od 2009 r. w Gdańskiej Fundacji Kształcenia Menedżerów. Prowadzi zajęcia z zakresu zarządzania kompetencjami, zarządzania talentami oraz systemu ocen pracowniczych.

3 Odnosząc się m.in. do raportu Great Place to Work Institute® Polska (2009 r.) oraz badań „Best Companies for Leaders” Hewitt Associates (2007 r.).