

Oprogramowanie HCM

Monitorowany rozwój

Zintegrowane systemy informatyczne w zarządzaniu talentami

Włączenie zarządzania talentami do strategicznego obszaru HR pozwala zatrzymać w firmie ludzi z najwyższym potencjałem i systematycznie budować produktywność organizacji. A dzięki zintegrowanym systemom informatycznym w zarządzaniu talentami aktywnie uczestniczą menedżerowie i sami zainteresowani pracownicy.



Jerzy Bednarek
Starszy konsultant, lider zespołu
SAP ERP HCM.
jerzy.bednarek@sap.com

Termin „zarządzanie talentami” (*Talent Management*) w szerokim znaczeniu odnosi się do procesów zarządzania bieżącą aktywnością pracowników oraz ich rozwojem, a więc tymi aktywnościami, które pracownicy będą w stanie wykonywać w przyszłości. Przykładami takich procesów są: zarządzanie efektywnością, planowanie następstw, planowanie karier, szkolenia i rekrutacja. Z kolei w węższym znaczeniu zarządzanie talentami oznacza konkretny proces, którego celem jest identyfikacja i rozwój poszczególnych talentów, czyli tych pracowników, którzy osiągają ponadprzeciętne wyniki, posiadają wysoki potencjał i mogą w przyszłości objąć kluczowe dla organizacji stanowiska.

Kiedy inwestować w talenty

Przed rozwinięciem rozważań na temat zarządzania talentami warto postawić pytanie, czy proces ten ma w ogóle rację bytu? Czy jest biznesowo uzasadniony w czasach, w których kryzys ciągle tkwi w świadomości przedsiębiorców, czając się za wieloma niepokojącymi informacjami ze świata gospodarki i polityki? Czy warto inwestować środki w dodatkowe narzędzia do identyfikacji i rozwoju talentów? Czy w razie potrzeby nie wystarczy po prostu sięgnąć po odpowiednich kandydatów spoza firmy?

Otóż okazuje się, że inwestycja w kluczowych pracowników jest ważna także w trudnych czasach. Nawet jeśli z powodu braku ofert czy obaw utalentowani pracownicy nie opuszczą organizacji dziś, to odejdą w przyszłości, o ile teraz się o nich nie zadba. Odejście takich ludzi to z kolei odpływ następców dla kluczowych stanowisk, a brak możliwości ich szybkiego obsadzenia dobrymi sukcesorami z definicji generuje perturbacje i dodatkowe koszty.

Ponadto rynek pracodawcy powoli przekształca się w rynek kandydata, na którym trudniej będzie pozyskać pracowników dla istotnych z punktu widzenia organizacji funkcji. Dużo bardziej opłaca się identyfikować talenty wśród zatrudnionych pracowników, zatroszczyć o ich rozwój i przygotować do odgrywania w przyszłości kluczowych ról. Zgodnie z analizami firmy Bersin & Associates, przedsiębiorstwa z dojrzałymi, zintegrowanymi strategiami zarządzania talentami cechują się niższą rotacją pracowników, wyższą produktywnością, a także doświadczają mniejszego tzw. *downsizingu* podczas recesji. Nie powinien więc dziwić fakt, że przedsiębiorstwa w Polsce konsekwentnie decydują się rozwijać procesy zarządzania talentami, na co wskazują np. wyniki badań przeprowadzonych w roku 2010 przez firmę HRM Partners SA.

Integracja zarządzania talentami z systemami HRM

Wdrożenie rozwiązań do zarządzania talentami nie jest zadaniem łatwym. Często spotykanym problemem jest obsługa tego procesu za pomocą innych narzędzi informatycznych niż te, które wspierają pozostałe procesy HCM*. W wielu firmach pozostają one rozczłonkowane w odseparowanych wyspach różnych aplikacji lub zwykłych dokumentów. W takiej sytuacji nikt nie jest w stanie łatwo uzyskać pełnego obrazu zagadnień HR, a wiele informacji jest gubionych na źle funkcjonujących stykach między procesami. Problemy takie wskazują na to, że firmy nie zawsze potrafią umiejętnie wykorzystać technologię, żeby skutecznie zarządzać procesami HCM.

Tymczasem umiejętnie dobrane narzędzia informatyczne przynoszą istotne korzyści. Po pierwsze, automatyzują procesy, a po drugie, dostarczają użytkownikom końcowym narzędzia do pracy wyposażone w przyjazne i intuicyjne interfejsy. Obydwa punkty są krytyczne. Dzięki automatyzacji procesy przebiegają sprawnie i w ustandaryzowany sposób. Generowane dane są transparentne i umożliwiają wnikliwą analizę uprawnionym użytkownikom. Interfejs jest istotny, ponieważ to menedżerowie i sami pracownicy podejmują kluczowe decyzje dotyczące talentów. Dostarczenie im przyjaznych narzędzi, z których będą chcieli korzystać i które umożliwią im efektywną pracę, to bardzo ważny warunek sukcesu przy wdrażaniu systemów IT, wspierających zarządzanie talentami.

W zintegrowanym systemie HCM, obejmującym również zarządzanie talentami, fundamentem jest tzw. twardy HR. W jego skład wchodzi przede wszystkim administracja kadrami i rozliczanie płac. Funkcje te powinny gwarantować, że wszystkie dane podstawowe pracowników są poprawne i aktualne. Regularne i bezbłędne rozliczanie płac stanowi stabilną bazę dla innych procesów HCM – jakie znaczenie miałyby dla pracowników najlepsze nawet programy rozwojowe, gdyby lista płac była źle rozliczana?

Model kompetencji

Sercem zintegrowanego systemu HCM jest model kompetencyjny firmy. Określa on kompetencje, które są ważne dla realizacji strategii i sukcesu firmy. Jest on wykorzystywany do opisywania obiektów struktury organizacyjnej, dzięki czemu transparentne stają się informacje o kwalifikacjach wymaganych na określonym stanowisku. Zestawiając wymagania stanowiskowe z profilem kwalifikacji pracownika, można natomiast efektywnie planować rozwój pracownika, przykładowo kierując go na szkolenia, które wspierają rozwój wymaganych kompetencji.

Oczekiwane na stanowisku kompetencje bywają również kryteriami oceny pracowniczej. Są one w takim przypadku elementem formularza, który w automatyczny sposób wypełnia się kwalifikacjami powiązаныmi ze stanowiskami poszczególnych pracowników. Proces oceny pracowniczej jest również doskonałym przykładem tego, jak ważne pozostaje dostarczenie menedżerom i pracownikom przyjaznych i efektywnych narzędzi. Przygotowując się do rozmowy z pracownikiem, kierownik powinien w łatwy sposób (bez telefonu do działu HR) móc sprawdzić np. historię szkoleń pracownika, jego profil kwalifikacji, dane o wykształceniu, historię planów rozwoju itp. Obieg danych w zintegrowanym systemie HRM jest znacznie bogatszy. Poprzestaśmy tymczasem na tym i przejdźmy do zarządzania talentami, pokazując, jak ten proces może być wspierany w zintegrowanym środowisku.

Ocena efektywności i potencjału pracownika

Ocena pracownicza jest bardzo dobrym przykładem, który pokazuje związek zarządzania talentami z pozostałymi procesami HRM. Jeśli chcemy w naszej organizacji wyłowić talenty, a więc pracowników, którzy osiągają ponadprzeciętne wyniki i są obdarzeni wysokim potencjałem, to ocena pracownicza jest idealnym punktem wyjścia. Menedżer powinien w jej ramach mieć możliwość wprowadzania wszystkich tych danych, które są istotne z punktu widzenia zarządzania talentami,

czyli wspomniane powyżej oceny efektywności i potencjału, propozycje przypisania do grupy talentów itp. Inne potrzebne dane to informacja o kluczowych stanowiskach. Rozwój talentów może mieć również na celu przygotowanie właściwych następców dla szczególnie ważnych dla organizacji funkcji. Przechowywana w systemie struktura organizacyjna powinna więc pozwalać na wyróżnianie kluczowych stanowisk. Listę potrzebnych menedżerowi funkcji należy w takim razie uzupełnić o możliwość wskazania pracownika jako następcę dla wybranego stanowiska.

Żeby zagwarantować komplet danych, jakie są przydatne w ramach zarządzania talentami, warto również umożliwić zabranie głosu samym pracownikom. System powinien oferować im opcję wprowadzenia informacji o własnych preferencjach, celach kariery, mobilności, a także o swoich osiągnięciach czy doświadczeniach. Jest to zakres informacji, które warto brać pod uwagę przy planowaniu dalszego rozwoju.

Identyfikowanie talentów

Opisany powyżej pakiet danych wprowadzony zasadniczo przez kierowników i pracowników stanowi podstawę do dalszych prac, w które angażują się także pracownicy działu HR. Informacje wprowadzone przez pracowników i menedżerów, w tym szczególnie oceny efektywności i potencjału, są poddawane analizie prowadzącej do zakwalifikowania wybranych osób jako talenty. W procesie decyzyjnym biorą udział zainteresowani menedżerowie i specjaliści personalni. Przydatną funkcją może być narzędzie wspierające prowadzenie spotkań poświęconych analizie talentów. Ułatwia ono prowadzenie spotkania poprzez definiowanie jego agendy i łatwy dostęp do kompletu informacji o talentach. Może również być wykorzystywane przy telekonferencji, której uczestnicy widzą na swoich komputerach dane wyświetlane i wprowadzane przez prowadzącego. Wynikiem podejmowanych decyzji jest potwierdzenie zakwalifikowania pracownika do roli talentu (lub odrzucenie) i przypisanie do grup talentów. W następstwie tych decyzji menedżer we współpracy ze specjalistą HR może opracować plany rozwojowe dla pracownika. Jeśli jednym z elementów

planu jest szkolenie, to automatycznie pojawi się ono w portalu szkoleniowym na koncie pracownika. Realizacja planów rozwojowych może być na bieżąco monitorowana. Pracownicy działu HR mają do dyspozycji wiele narzędzi pozwalających kontrolować i analizować proces. Mogą przykładowo sprawdzać wskaźnik obłożenia kluczowych stanowisk, dzięki czemu są w stanie łatwo stwierdzić, czy istnieją kluczowe stanowiska, do których nie są przypisani sukcesorzy.

W podsumowaniu zwróćmy uwagę na to, że opisywane narzędzia wspierające zarządzanie talentami i pozostałe procesy HCM w ogromnym stopniu włączają w cały proces menedżerów i szeregowych pracowników. Pokazuje to, jak bardzo przyszłość HR-u leży poza działem HR. Nie ma w tym stwierdzeniu niczego deprecjonującego, a wręcz przeciwnie. Działy personalne kreują politykę HR, tworzą koncepcję procesów a wykorzystując narzędzia informatyczne mogą w efektywny sposób propagować ich realizację w całej organizacji. Funkcja personalna jest dzięki temu w efektywniejszy sposób wykonywana na podstawowym szczeblu zarządzania. Z kolei dane wprowadzane do systemu bezpośrednio przez kierowników i pracowników są kapitalnym materiałem, który ułatwia działom HR prowadzenie świadomej, opartej na rzetelnej analizie polityki personalnej, która jest zgodna ze strategią firmy.

Jesteśmy przekonani, że wsparcie techniczne, które zapewniamy dla procesu zarządzania talentami w Statoil, czyni ten proces bardziej wydajnym i przejrzystym. Potrzebujemy właśnie tej transparentności, aby uzyskać efektywność procesu. Dostarczając informacji menedżerom, właścicielom procesów i działowi HR, powodujemy, że dzięki wdrożeniu będą oni podejmować lepsze decyzje, zarówno lokalnie, jak i globalnie. Będziemy lepiej wykorzystywać talenty, obecne w naszej firmie. I będziemy w całej organizacji mówić tym samym językiem, w ten sam sposób opisywać kompetencje, aby mieć łatwiejszy dostęp do wiedzy, kto kwalifikuje się na poszczególne otwarte stanowiska. ■

PRZYPIS

*HCM – *Human Capital Management*, system wspierający zarządzanie kapitałem ludzkim.