



CRACOW
UNIVERSITY
OF ECONOMICS

ZARZĄDZANIE TALENTAMI W MŚP

ANALIZA PRAKTYK POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

Urban Pauli, Aleksy Pocztownski

Katedra Zarządzania Kapitałem Ludzkim
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Założenia teoretyczne

- Talent to osoba posiadającą wysoki potencjał i osiągającą ponadprzeciętne wyniki
(Collings i Mellahi, 2009; Thunnissen i in., 2013; Morley i in., 2015)
- Kwestie ZT w MŚP są w niewielkim stopniu opisane
(Festing i in., 2013; Valverde i in., 2013; Krishnan i Scullion, 2016; Festing i in., 2017)
- Wyniki badań dotyczących ZT w MŚP wskazują na złożoność i liczne rozbieżności w odniesieniu do takich kwestii jak:
 - rozumienie talentu,
 - systematyczność podejmowanych działań,
 - poziom formalizacji,
 - zakres podejmowanych aktywności
 - role pełnione przez talenty
- (Valverde i in 2013, Festing i in. 2013, Poczłowski i Pauli 2019, Poczłowski, Pauli i Miś 2020)

Cel i metoda badań

1. Jak MŚP definiują talent, co jest jego wyznacznikiem?
2. W jaki sposób MŚP realizują działania zorientowane na ZT?
3. Jakiego rodzaju działania są podejmowane w odniesieniu do pracowników utalentowanych?
4. W jakim stopniu podejmowane działania uwzględniają założenia dotyczące ZT opisane w literaturze?

W badaniach wykorzystano badania ilościowe (ankieta N=200), oraz jakościowe (wywiady N=18)

Charakterystyka badanych przedsiębiorstw

- Badania ankietowe zrealizowano w grupie 200 firm

Zasięg działania	Lokalny		Regionalny		Krajowy		Międzynarodowy		
	16.0		36.0		35.0		13.0		
Wiek	3-5 lat		5-8 lat		9-12 lat		13-16 lat		Powyżej 16 lat
	10.5		17.5		18.0		25.5		28.5
Branża	Przemysł	Transport		Handel	Budownictwo		Konsulting	Inne	
	22.0	19.0		17.5	16.5		7.0	18.0	
Liczba pracowników	Do 50				51-100			101-250	
	67.0				26.0			7.0	
Wprowadzenie ZT	w ostatnim roku				2-5 lat wcześniej			powyżej 5 lat	
	28.5				54.5			17.0	

- Wyniki te uzupełniono o szczegółowe przykłady rozwiązań przedstawionych przez właścicieli /menedżerów w trakcie indywidualnych wywiadów zrealizowanych w 18 firmach.

Podejście do talentów i ZT

- Co trzecia z badanych firm wskazała, że realizuje zaplanowane działania obejmujące wszystkich pracowników
- Co czwarta wskazała, że podejmuje aktywności skierowane do wybranych pracowników
- 10%, że realizuje programy skierowane do talentów
- 27% prowadzi działania doraźne lub uruchamiane w razie potrzeby

Zadania	%
identyfikowanie talentów wewnątrz firmy,	45,50
rozwój i szkolenie talentów,	41,50
rekrutacja i selekcja talentów,	40,00
planowanie ścieżek karier talentów,	30,50
ocenie pracowników utalentowanych,	26,50
kształtowanie systemów wynagradzania talentów,	22,00
poszukiwanie talentów poza organizacją,	20,00
budowanie marki pracodawcy,	12,50
tworzenie zespołów projektowych,	5,00

Identyfikowanie talentów

Metody identyfikowania talentów w organizacji	%
Analizujemy wyniki ocen z ostatnich kilku lat	40,00
Prowadzimy wywiady z przełożonymi pytając o wyróżniających się pracowników się	40,00
Analizujemy wyniki ocen z ostatniego roku	38,50
Badamy poziom realizacji celów w ostatnim roku	31,50
Zamieszczamy ogłoszenia w intranecie lub wykorzystujemy inne kanały komunikacji wewnętrznej w firmie	25,50
Oceniamy wyniki pracy w zespołach projektowych	20,50
Organizujemy procedury development center	19,50
Oceniamy kompetencje z wykorzystaniem techniki 360 stopni	9,50
Wykorzystujemy rezultaty sesji mentoringowych i coachingowych	5,50

- [przy identyfikowaniu talentów korzystamy] *Tak naprawdę głównie z obserwacji, to są obserwacje prowadzone zarówno przez menedżerów jak i przez zespół, który pracuje z daną osobą. Tutaj jest to kwestia obserwacji pracy, obserwacji postaw, ale też feedback'u, jaki dostajemy od klientów, o tym jak dana osoba się rozwija w swojej pracy, jak realizuje swoje działania. (F5)*
- *Kierownicy we własnym zakresie oceniają swoich podwładnych i określają czy ich poziom rozwoju jest lepszy niż pozostałych. Czy wyróżniają się szczególnymi umiejętnościami, można powiedzieć talentami, wtedy*
 - *prowadzą różne działania w tym zakresie. (F15)*

Pozyskiwanie talentów

Metody pozyskiwania utalentowanych pracowników	%
Ogłoszenia o pracy w różnych mediach (bardzo wysokie wymagania)	52,50
Ogłoszenia w mediach związanych z branżą lub obszarem działania	37,50
Korzystamy z poleceń pracowników, którzy już u nas pracują	36,50
Standardowe ogłoszenia i z puli kandydatów wybieramy potencjalne talenty	32,50
Analizujemy konkurencję i identyfikujemy potencjalnych pracowników	25,50
Korzystamy z pomocy firm doradczych - wyszukują talenty w innych firmach.	19,50
Organizujemy konkursy i/lub programy stażowe dla absolwentów	11,00

- Czasami się to zdarza że poznajemy kogoś utalentowanego i widzimy że się marnuje w danej firmie, więc podejmujemy takie rozmowy o możliwościach jakie możemy dać. (F7)*
- Wychwytyjemy? Tak. Ale tu jest główna rola przede wszystkim szefa. To on się rozgląda za takimi ludźmi. (F9)*
- ... z tą konkurencją to oczywiście zawsze mile jest widziane jeśli jakiś handlowiec podpowie, że akurat tutaj jest sytuacja, że dział będzie się rozpadał. Bo był u klienta i akurat się dowiedział. No to my wtedy szybko próbujemy jakoś zadziałać. (F13)*

Selekcja talentów

Metody selekcji talentów	%
Wywiady kwalifikacyjne	60,5
Ćwiczenia praktyczne związane ze specyfiką pracy	40,5
Realizacja ćwiczeń niezwiązanych ze specyfiką pracy	37,0
Prowadzenie sesji AC	22,5

- *U nas jest tak, że jeżeli to jest grafik to musi dostarczyć przykładowe prace, ... my później z tych zadań testowych możemy określić wiele rzeczy, czy on się zaangażował, czy zrobił to szybko, sprawnie i czy wykonał to w piękny sposób, wtedy od razu czuć czy ktoś jest utalentowany i zaangażowany, jeśli jest to programista to też dostaje zadania techniczne aczkolwiek sprawdzamy jego kreatywność, umiejętności miękkie i to głównie na testach i różnych etapach rozmów rekrutacyjnych. (F7)*
- *Jak się już ktoś taki pojawi, wart zainteresowania, zbiera się wywiad, świat jest mały, więc się zasięga opinii z poprzednich miejsc pracy, od ludzi z otoczenia. (F9)*
- *Na etapie rekrutacji dopytujemy się o kwestie związane z podejściem do pracy, tutaj oferta też jest tak sformułowana, że kandydat do pracy wie, czego się spodziewać. Wie kogo konkretnie szukamy. (F11)*

Programy rozwoju

Formy rozwoju pracowników utalentowanych	%
Szkolenia wewnętrzne realizowane przez trenerów lub specjalistów	42,00
Szkolenia zamknięte, realizowane tylko dla pracowników firmy	39,00
Szkolenia otwarte	35,50
Kursy umożliwiające zdobycie certyfikatów	27,50
Warsztaty	25,00
Programy coachingowe	24,00
Analizy przypadków	23,50
Prace projektowe	20,50
Samokształcenie	18,00
Studia podyplomowe	13,00
E-learning	11,00

- *Raczej jest to jednakowe dla wszystkich, pokazujemy jakie są możliwości, zachęcamy do skorzystania, jeśli ktoś wychodzi z inicjatywą oddolną to też jest to brane pod uwagę a osoby utalentowane zazwyczaj to robią i staramy się słuchać ich potrzeb. (F7)*
- *Mamy cały czas różne cykle szkoleń. I to i techniczne i zaczynamy działać z miękkimi. Te talenty, bo tutaj może jeszcze w firmie nie mówi się głośno o tym, że szkolimy talenty. My po prostu szkolimy osobę, która przede wszystkim chce z nami współpracować, bo bardzo cenimy lojalność. A osoby, które są już na wyższym poziomie, to wtedy też mają większe możliwości budżetowe. (F13)*
- *Istnieje u nas możliwość korzystania z lekcji angielskiego i taką możliwość mają wszyscy pracownicy, natomiast osoby, które są w talentach, to mają te kursy dofinansowane. Pracownikom utalentowanym łatwiej jest się starać o dofinansowanie wszelkiego rodzaju innych szkoleń i projektów rozwojowych, w których mogą uczestniczyć. (F16)*

Ścieżki kariery

Zakres różnicowania ścieżek kariery talentów	%
Występowanie zindywidualizowanych ścieżek rozwoju kariery	27,00
Oferowanie działań ukierunkowanych na pasje lub/i zainteresowania talentów	25,50
Indywidualizacja tempa i specyficznych technik rozwoju	5,00

- Nie chcemy wchodzić w bardzo szczegółowo rozpisane ścieżki, chociaż też do tego dążymy, ale naszym celem jest danie swobody ludziom i możliwości realizowania siebie tak, jak oni chcą się realizować. Nie chcemy bardzo sztywno narzucać, bo wiemy, że z talentami bardzo różnie bywa i oni potrafią z dnia na dzień np. stwierdzić, że jednak interesuje ich coś innego. Więc naszą rolą jest, żeby nie tracąc tej osoby, dać jej możliwość robienia tego czegoś innego. (F5)*
- U nas jest to raczej prosty schemat: jest junior, regularny pracownik i senior. Ewentualnie jak się ktoś wybija spośród wszystkich, to robimy wszelkiego rodzaju inne rzeczy z taką osobą - taka osoba może na przykład z nami jeździć na wydarzenia, może być prelegentem, dodatkowo wykładać, możemy taką osobę wysyłać na konkursy, z taką osobą dużo różnych rzeczy podejmujemy. (F7)*

Wynagradzanie

Przedmiot różnicowania systemu wynagrodzeń	%
Nagrody i premie	29,00
Forma wynagrodzeń	26,50
Stawka płac	22,50
Benefity i dodatki do wynagrodzenia	8,00

- *Wybitne osoby, zastuzone, mają pakiety takie menedżerskie, udziałowe w firmie, czyli można powiedzieć, że stają się współwłaścicielem. (F10)*
- *Patrzymy przez pryzmat wykonywania zadań. Jeżeli te zadania są dobrze wykonywane, cele są osiągnięte, to jest jakiś tam system premiowy. (F11)*
- *Osoba bardziej utalentowana częściej otrzymuje bonusy w postaci premii za dobrze wykonane zadanie, bo ta forma wynagradzania jest u nas popularna. (F15)*
- *Jeśli chodzi o handel, to kierownik wdrożył ... projekt o nazwie "Mentor". Wybierał osobę o bardzo wysokich standardach pracy i fundował im specyficzną nagrodę, na którą sami by sobie nie pozwolili. Na przykład elektryczna gitara, rowery dla całej rodziny. Taka forma gratyfikacji nieco inna niż wsparcie finansowe. Dodatkowo w dziale marketingu też był taki projekt "Ambasadorów", gdzie wśród handlowców z całej Polski wybierana była określona liczba osób, którzy mieli za zadanie testować, czy konsultować ze swoimi klientami pewne rozwiązania, które firma miała zamiar wprowadzić. I nagrodą za te działania był wyjazd do klienta zagranicznego. (F15)*

Podsumowanie

- Zróżnicowany kontekst działania MŚP powoduje ograniczoną możliwość znalezienia uniwersalnego podejścia do ZT
- Specyfika MSP powoduje, że w niewielkim stopniu możliwe jest wdrożenie programów ZT, funkcjonujących w dużych organizacjach - obejmujących pełną konfigurację procesów
- Realizowane w MŚP aktywności obejmują swoim zakresem wybrane obszary
- Podejmowane inicjatywy wskazują na rozumienie znaczenia talentów w zarządzaniu firmą
- Właściciele MŚP są w stanie elastycznie kreować warunki współpracy z osobami uznanymi za talenty

ROUTLEDGE FOCUS

TALENT MANAGEMENT IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES

Context, Practices and Outcomes

Aleksy Poczowski, Urban Pauli
and Alicja Miś

ROUTLEDGE
Focus

The logo for Routledge Focus, featuring the word "ROUTLEDGE" in a vertical orientation to the left of a stylized white "R" shape, with the word "Focus" positioned below the "R".

Dziękuję za uwagę