

# PORAŻKA W WOJNIE O TALENTY

Robert Reinfuss

ValueView



PARTNER GŁÓWNY



PARTNER PLATYNOWY



PARTNER ZŁOTY



*Jedynie, co się liczy to talent*

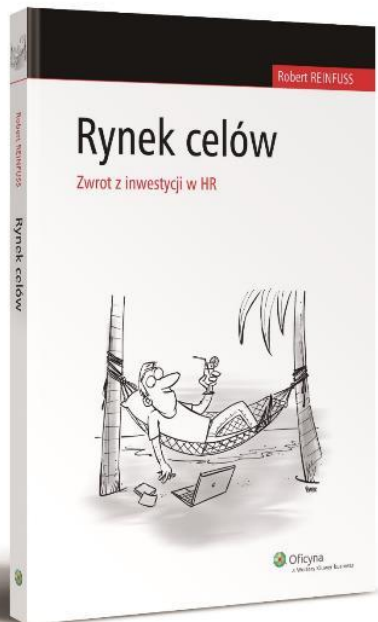
Ed Michaels, dyrektor firmy McKinsey, rok 1998

# Robert Reinfuss

Jestem innowatorem i doradcą biznesowym  
wykładowcą akademickim  
autorem licznych publikacji w dziedzinie zarządzania  
personalem

Studia: socjologia na Uniwersytecie Jagiellońskim i Oxfordzie  
Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) UK  
Business Administration SAB w Johannesburg





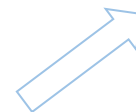
**VALUEVIEW**<sup>®</sup>  
ZWIĘKSZAMY RENTOWNOŚĆ PRACY

 market of  
**objectives**

**ANALIZA  
ZADAŃ I  
STANOWISK**

**REDUKCJA  
CZASU PRACY**

**STRUKTURA  
ORGANIZACYJNA I  
ZARZĄDZANIE**



**PROJEKTY  
TRANS-  
GRANICZNE**



**OPTIMALIZACJA  
PROCESÓW  
PRACY**



**ZESPOŁY  
KREATYWNE  
I INNOWACJE**

**CELE I  
ZADANIA**

**ZASTĘPOWALNOŚĆ  
I SZKOLENIA**

# Pytanie?

*Czy Twój potencjał  
jest wykorzystywany w pełni przez pracodawcę?*

# Co to jest **talent**?

Talent to uzdolnienie, dar lub umiejętność

<http://www.businessdictionary.com/definition/talent.html>

# Co to są zasoby ludzkie?

CZAS - który możemy wykorzystać dla tworzenia wartości

KOMPETENCJE - które możemy wykorzystać

ZAANGAŻOWANIE - w realizację celów firmy

# Talent

Czy nam go brakuje czy mamy go nadmiar?

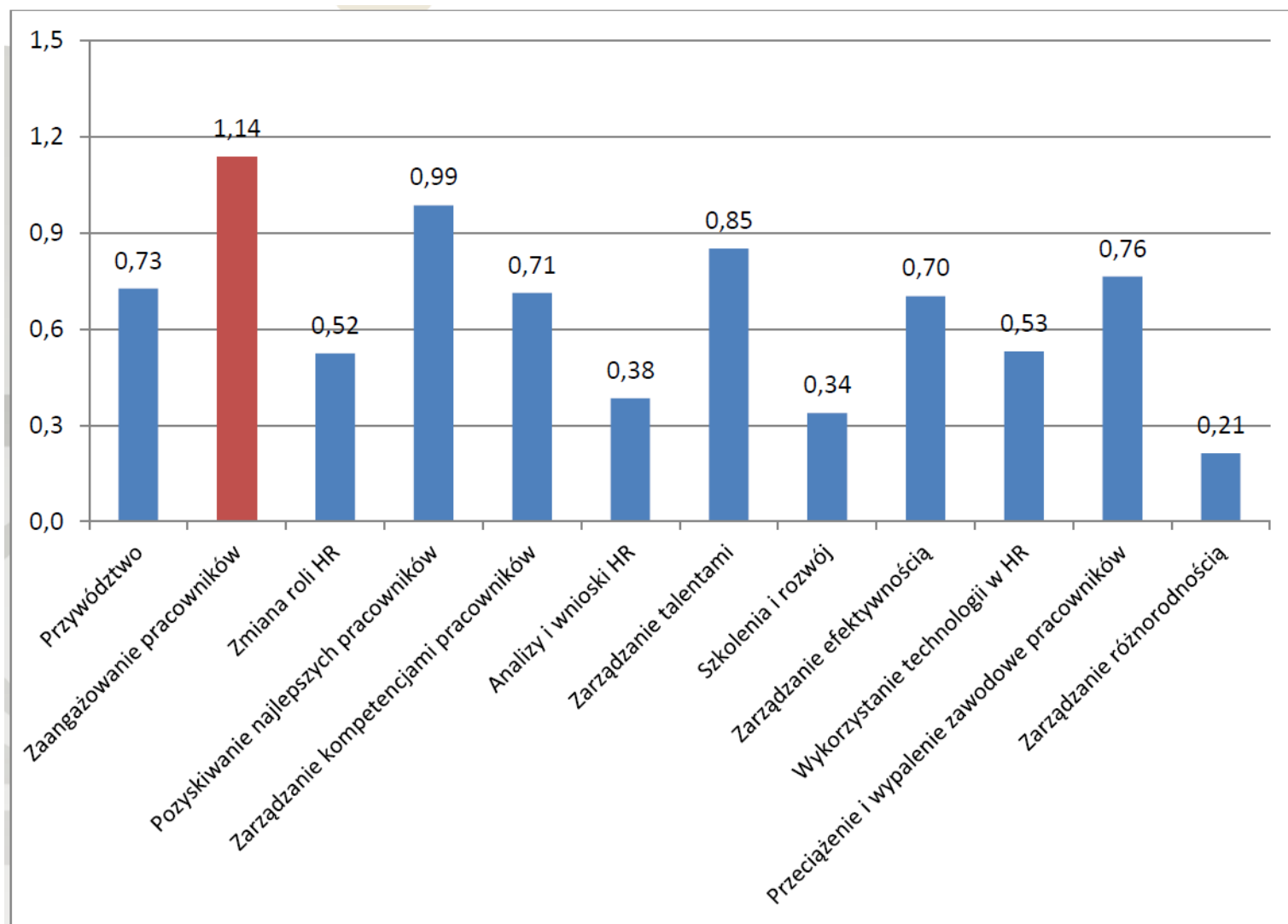
# Niedobór talentów – dlaczego tak uważamy?

- cele nie są realizowane
- niska efektywność pracy
- trudności z rekrutacją
- słaba kadra kierownicza

# „Nadmiar” talentów – dlaczego tak uważamy?

- potencjał pracowników nie jest wykorzystywany
- exit interviews
- porównanie zakresów obowiązków do tego co naprawdę robią
- wyniki ocen pracowniczych są ponadprzeciętne
- niski poziom zaangażowania
- marnotrawstwo czasu 30%
- brak pomiarów wykorzystania czasu
- odchodzą najlepsi

# Z czym HR sobie radzi ? – w opinii biznesu



**HR Biznes Trendy**  
**Raport na 2016**  
**forfuture.eu**

# Ilość zadań i procesów niepotrzebnych

**30%**

zadań wykonywanych przez pracowników jest niepotrzebna lub nierentowna  
(wyniki naszej ankiety robionej od 2016 roku wśród kadry kierowniczej polskich firm)

**20% do 80%**

czasu pracy jest marnowane lub niewłaściwie wykorzystywane

(różne źródła)

# Nadmiar zasobów jest dewastujący dla motywacji i zaangażowania

Drivers	Positive Perception	Perception Change 2013 to 2014	2014 Global Rank (2013 Rank)	North America	Europe	Asia Pacific	Latin America	Africa-Middle East
Career Opportunities	44%	↓ -3%	1 (1)	1	1	1	1	1
Organization Reputation	59%	↔ 0%	2 (3)	3	2	4		
Pay	46%	↔ 0%	3 (4)		3	5	3	5
Brand Alignment	56%	↑ 3%	4	4	5	2	4	2
Innovation	53%	↑ 1%	5		4		5	
Managing Performance	57%	↔ 0%	(2)	2				
Communication	47%	↔ 0%	(5)					
Valuing People/People Focus	59%	↓ -6%		5				
People/HR Practices	51%	↓ -5%						4
Recognition	51%	↑ 1%				3	2	3
Work Processes	55%	↔ 0%						
Senior Leadership	60%	↑ 5%						

# Czy nam brakuje zasobów?

Mamy nadmiar zasobów

Mamy relatywny nadmiar talentu

To nie brak talentu nas limituje

Musimy zweryfikować założenia polityk personalnych

*Czy ludzie są najważniejszym zasobem firmy (?)*

## Co dzisiaj decyduje o sukcesie firmy?

1. **technologia** (technologia komunikowania)
2. **innowacje trafiające w potrzeby klientów** (nie genialne rozwiązania)
3. **nowe techniki zarządzania** – praca zespołowa, partycypacja

# Skoro mamy nadmiar zasobów to:

Gdzie szukać pracowników?

na rynku » wewnątrz firmy

O jakich kompetencjach?

jak najwyższych » wystarczających

Za co płacić ?

za kompetencje » za pracę

Czego uczyć?

rozwój kompetencji » plany zastępowalności

Co oceniać?

kompetencje » przydatność pracy

Jak motywować?

finansowo » dawać ciekawą pracę

Czy rotacja jest dobra?

zła » rotacja zarządzana

# Co robić?

## 1. **Zauważyć i zdefiniować problem**

mam potencjał (czas i kompetencje) przede wszystkim muszę go maksymalnie wykorzystać

## 2. **Mierzyć**

rentowność pracy

## 3. **Rozwiązanie**

poprawnie alokować zasoby – dać pracownikom ambitne i skorelowane ze strategią zajęcia. Dzięki temu uzyskam bonus – motywację i zaangażowanie

# Rozwiązanie

1. **Redukować pracochłonność** – poprawiać procesy, eliminować pracę niepotrzebną
2. **Angażować** - tworzyć zapotrzebowanie na zaangażowanie (**innowacje**) – cele firmy, zespoły projektowe, innowacje, wyzwania
3. Nastawić się na **klienta wewnętrznego** (nie tylko zewnętrznego) i jego oczekiwania
4. **Rekrutować wewnątrz organizacji**
5. **Tworzyć plany zastępowalności** – system szkoleń i rozwoju oparty na potrzebach biznesowych a nie na kompetencjach (szkolenie ekwiwalentem rekrutacji)
6. **Ograniczać zatrudnienie i czas pracy**

# Podsumowanie

1. Talent nie jest już decydujący
2. Mamy nadmiar zasobów – musimy to zauważyć i nauczyć się sobie z tym radzić
3. Rozwiązaniem jest pomiar zasobów w relacji do potrzeb, poprawna ich alokacji i wykorzystywanie do maksimum
4. Skutkiem będzie wyższa efektywność organizacji i wzrost rentowności firmy a premią wzrost motywacji i zaangażowania pracowników
5. To jest fundamentalna zmiana w HR

*“ To keep the more than 120,000 employees motivated and engaged you have to continuously provide a clear vision for the next 10 years, and clarify with your people their role in helping the organization achieve this vision.”*

— Joseph Jimenez, (CEO), Novartis



*“ To keep the more than 120,000 employees motivated and engaged you have to continuously provide a clear vision for the next 10 years, and clarify with your people their role in helping the organization achieve this vision.”*

— Joseph Jimenez, (CEO), Novartis

