

# RESTRUKTURYZACJA A UTRZYMANIE TA- LENTÓW W TRUDNYCH CZASACH

Portal nf.pl | Kariera

19 sierpnia 2010

## Aneta Fita

### SHL Polska Sp. z o.o.

Artykuł opisuje dlaczego warto inwestować w metody utrzymania talentów w organizacji, szczególnie w czasach gdy zasobów jest mniej, a cele biznesowe ambitne. Zwracamy w nim uwagę na to jak pracownicy o wysokim potencjale zwiększają wartość organizacji i dlaczego firmom powinno zależeć na zatrzymaniu talentów w zespole.

#### Organizacje: zwiększanie wartości

W dzisiejszych czasach organizacje stają przed wieloma trudnymi wyborami i dylematami. Jeden z nich dotyczy konfliktu pomiędzy jednoczesnym optymalizowaniem kosztów strukturalnych i stymulowaniem rozwoju biznesu. Nieistotne, czy jest to połączenie dwóch firm, restrukturyzacja, redukcja czy kontynuacja dotychczasowych operacji, presja ciężąca na organizacji jest przeogromna. Rynekowi potentaci, szczególnie ci notowani na warszawskiej giełdzie, pracują dziś ciężiej niż kiedykolwiek nad utrzymaniem swojej wartości biznesowej dla akcjonariuszy. Przeprowadzają dokładne analizy, w najdrobniejszych szczegółach sprawdzają strategie produktowe i kanały sprzedażowe oraz racjonalizują koszty, by zyskać większą efektywność

w zakresie wykorzystania swoich zasobów, czasu i pieniędzy oraz osiągać wysoki poziom zwrotu z poniesionych inwestycji.

#### Ludzie – kluczowy element organizacji

Obecny klimat ekonomiczny sprawia, że utrzymanie i rozwijanie talentów staje się dla organizacji istotnym priorytetem biznesowym. Działy HR znajdują się pod presją ciężąca budżetowych i demonstrowania wartości dla organizacji w znacznie ograniczonym w zasoby środowisku biznesowym. Decyzje korporacyjne dotyczące inwestycji – oszczędności finansowych, strategii organizacyjnej i taktyki operacyjnej, stają się znacznie bardziej ryzykowne niż kiedykolwiek. Media oraz różne szkoły biznesu coraz częściej interesują się znaczeniem ludzi w organizacji. Na bazie tych zainteresowań wyrosły terminy takie jak

kapitał ludzki czy zarządzanie kapitałem ludzkim. Ocena zarządzania kapitałem ludzkim (MAV – Minimum Acceptable Value) stała się powszechnym procesem towarzyszącym fuzjom i przejęciom. Jaka jest różnica pomiędzy firmą z kategorii IPO (ang. Initial Public Offering) realizującą tylko 50% swojej założonej ceny, a tą, która przekracza ją kilkakrotnie? Odpowiedź często leży w postrzeganej wartości niematerialnych atutów firmy takich jak marka, oraz w potencjale kadry zarządzającej i możliwościach rozwojowych ludzi w organizacji. Dlatego też w czasach, gdy firmy zmuszone są poszukiwać oszczędności w różnych obszarach biznesowych, rolę menedżerów powinno stać się obiektywne zanalizowanie potencjału ludzkiego i skupienie na utrzymaniu tych talentów, które dodają największą wartość do organizacji oraz mogą pracować efektywnie pod różnorodną presją, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji.

#### Czy organizacje wykazują należyłą staranność?

Pomimo należytej staranności, zarządczego ryzyka i programów restrukturyzacyjnych podejmowanych przez firmy w różnych obszarach swojej działalności, należy zadać sobie pytanie jak wiele z nich wykorzystywane jest do

odpowiedniej identyfikacji, rozwoju i promocji najważniejszych „zasobów” – ludzi? Badania pokazują, że praktyki są różnorodne. Podstawowe pytanie brzmi: dlaczego?

Do pewnego stopnia wynika to z przekonania, że wystarczające są informacje zawarte w formularzach oceny. Bardziej skomplikowana ocena miękkich aspektów, tj. osobowość, czy kompetencje, nie jest postrzegana jako dodająca wartość do podejmowanych decyzji dotyczących potencjału pracowników. Dlatego też warto byłoby zadać sobie kilka prostych pytań:

- **Czy kiedykolwiek musiałeś przeprowadzić restrukturyzację** departamentu lub działu, wiedząc, jak jednocześnie zminimalizować koszty potencjalnie błędnych decyzji?
- **Czy kiedykolwiek spotkałeś menedżera**, który świetnie sprzedawał, był najbardziej przekonującym przedstawicielem firmy, ale nie potrafił wydobyć najlepszych cech z członków swojego zespołu gdy nagle potrzeby klienta zmieniły się z powodu pogarszających się warunków rynkowych?
- **Co z osobą, która wydawała się bardzo dobra**, pracowała dla znakomitego szefa w wielkiej firmie i miała ułożone życie osobiste, ale potem jej osiągnięcia spadły i dołączyła do średniej statycznej absencji w pracy?

Jak często miałeś do czynienia z kimś, kto wydawał ci się znakomity podczas rozmowy kwalifikacyjnej, ale 4-6 miesięcy później żałowałeś, że go zatrudniłeś? W naszym własnym życiu, przy wykorzystaniu zdrowego rozsądku wiemy, że osobowość i pozostałe miękkie kompetencje wpływają na sposób, w jaki przebiegają wydarzenia i mogą często decydować o sukcesie, bądź o porażce.

### **Pomiar kompetencji**

Faktem jest, że wiele dużych światowych organizacji wykorzystuje ocenę kompetencji do utrzymania i rozwoju swojej najlepszej kadry. Powodem tych działań jest możliwość naukowego udowodnienia związku pomiędzy prawidłowo skonstruowanymi i dopasowanymi do stanowiska miarami miękkich kompetencji, a osiąganymi wynikami.

Badania naukowe pokazują, że kompetencje (np. osobowość), zdefiniowane obiektywnie i obiektywnie zmierzone, odpowiadają za różnice w osiągniętych wynikach w 35%.

Obiektywna ocena nie polega oczywiście na klonowaniu, szufladkowaniu czy dopasowywaniu ludzi do jednego idealnego wzorca. Dobre, poparte naukowo praktyki polegają na wypracowaniu danych na temat tego jakie zdolności i wymiary osobowości wpływają na osiągnięte wyniki, co na nowo zwraca nas ku należytej staranności. Po 100 latach naukowych badań w zakresie narzędzi oceny okazuje się, że proces oceny można przeprowadzić w sposób systematyczny i wydajny, pozwalając na dokonanie inwestycji, która naprawdę się opłaca dzięki zwiększeniu produktywności (lider prowadzi, pracownicy dostarczają), a co nawet dziś istotniejsze, dzięki redukcji kosztów w dłuższej perspektywie czasu.