



TALENT MANAGEMENT

2021-2-ES01-KA210-ADU-000048687

Podręcznik zarządzania talentami dla seniorów



Co-funded by
the European Union

This Project has been funded with support from the European Commission.

This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which be made of the information contained therein.



SPIS TREŚCI

1. WSTĘP	4
2. STARSZY TALENT.....	6
2.1. Konceptualizacja.....	6
Ewolucja w rekrutacji talentów: w stronę nowej ery	7
Dlaczego warto skupiać się na potencjale?	8
Aspekty różnorodności	9
Trendy w zakresie talentów seniorów: nawyki i zachowania	10
2.2. Zaangażowani aktorzy	11
3. SENIOR TM W RAMACH EUROPEJSKICH.....	12
3.1. Kontekst społeczno-ekonomiczny	12
Hiszpania	13
Polska	15
Turcja	17
3.2. Zarządzanie talentami w Europie	18
Szefowie zarządzania ludźmi	19
Dział Zasobów Ludzkich (HR).....	20
Działania związane z zarządzaniem talentami	21
Pracownicy	27
Proces selekcji	29
Wykonanie i ocena	32
Szkolenie	34
4. ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI I POLITYKA ZARZĄDZANIA TALENTAMI.....	40
4.1. Zarządzanie zasobami ludzkimi	40
4.2. Zarządzanie talentami	41
5. PROGRAMY ROZWOJU TALENTÓW SENIORÓW	42
5.1. Tworzenie klimatu szacunku: w kierunku bardziej włączającej grupy roboczej seniorów	45
6. NAJLEPSZE PRAKTYKI SENIORTM.....	48
7. REKOMENDACJE DOTYCZĄCE ZARZĄDZANIA TALENTAMI I WNIOSKI	50



8. ZAŁĄCZNIK I: NARZĘDZIA USPRAWNIAJĄCE TALENTY W FIRMIE.....	53
8.1. Mapa talentów	53
8.2. Podnoszenie i przekwalifikowanie.....	55
Korzyści	56
Senior Talent Management a działania związane z przekwalifikowaniem i podnoszeniem kwalifikacji.....	57
9. BIBLIOGRAFIA.....	58



1. WSTĘP

W ostatnich dziesięcioleciach w Unii Europejskiej udział osób powyżej 45. roku życia w rynku pracy wzrósł z 37% w 2008 r. do 42% w 2018 r. Takie czynniki, jak podwyższenie wieku produkcyjnego (w Hiszpanii do 67 lat), poprawa stanu zdrowia i średniej długości życia, konieczność uzupełniania emerytur oraz poszukiwanie nowych wyzwań lub sensu życia zawodowego, spowodowały nasilenie tej tendencji (Eurostat, 2023).

Istnieją jednak również bariery utrudniające udział osób starszych w rynku pracy. Dyskryminacja ze względu na wiek jest jedną z najczęstszych barier, zaraz za nią plasuje się brak szkoleń i możliwości rozwoju oraz przekonanie, że są one mniej produktywne i przestarzałe technologicznie (brytyjska Komisja ds. Zatrudnienia i Umiejętności, 2014).

Aby pokonać te przeszkody i wykorzystać potencjał starszych pracowników, wiele krajów przyjęło polityki i programy zachęcające osoby starsze do aktywnego udziału w rynku pracy. Według badania Organizacji Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD, 2019) inicjatywy te obejmują środki mające na celu poprawę szkoleń i przekwalifikowania się, a także promowanie bardziej włączającej i zróżnicowanej kultury korporacyjnej.

Trudno jest wskazać konkretne regiony, które mają najlepszą politykę promowania talentów seniorów, ponieważ może się to różnić w zależności od takich czynników, jak kultura pracy, ekonomia i systemy emerytalne. Jednakże niektóre kraje przyjęły skuteczną politykę mającą na celu wykorzystanie potencjału starszych pracowników i poprawę ich udziału w rynku pracy.

- Japonia podjęła szereg środków, aby zachęcić osoby starsze do udziału w rynku pracy, w tym politykę w zakresie szkoleń i przekwalifikowania się, elastyczność miejsca pracy oraz włączenie wieku jako kryterium chronionego przed dyskryminacją w zatrudnieniu.
- Niemcy wdrożyły szereg polityk mających na celu wspieranie aktywnego udziału osób starszych w rynku pracy, w tym reformy systemów emerytalnych i inicjatywy mające na celu poprawę szkolenia i rozwoju kariery starszych pracowników.
- Szwecja została doceniona za swoją włączającą i zróżnicowaną kulturę pracy oraz wdrożyła politykę zachęcającą osoby starsze do aktywnego udziału w rynku pracy, w tym promującą równość szans i elastyczność w miejscu pracy.

Hiszpania i Portugalia prowadzą podobną politykę zachęcającą osoby starsze do aktywnego udziału w rynku pracy (OECD, 2019). Obydwa prowadzą programy szkoleniowe i przekwalifikowania oraz oferują zachęty podatkowe dla firm zatrudniających starszych pracowników. Ponadto oba kraje posiadają środki mające na celu ochronę starszych pracowników przed dyskryminacją i promowanie równych szans w miejscu pracy (EBOR, 2021a).



Jednakże w porównaniu z terytorium europejskim kraje takie jak Turcja mają jeszcze długą drogę do osiągnięcia, aby osiągnąć ten sam poziom ochrony i promowania talentów wyższego szczebla. Choć przyjęła podobne środki, aby zachęcić osoby starsze do aktywnego udziału w rynku pracy, takie jak programy szkoleń i przekwalifikowania się, nadal istnieją poważne wyzwania, takie jak brak włączającej i zróżnicowanej kultury pracy oraz dyskryminacja starszych pracowników w rynku pracy (EBOR, 2021b).

Pewne jest, że ogólnie rzecz biorąc nadal jest wiele do zrobienia, dlatego należy kontynuować prace nad zapewnieniem osobom starszym włączającego i godziwego środowiska pracy.

Należy również zauważyć, że skuteczne wdrażanie polityki wymaga współpracy między rządami, biznesem i pracownikami, aby zapewnić stawienie czoła wyzwaniom oraz promowanie włączającej i zróżnicowanej kultury pracy.



ZARZĄDZANIE TALENTAMI | Starszy talent

Wiek antlantaten

C " 90% obecnych specjalistów zostanie przekształconych w ciągu najbliższych 20 lat w wyniku wprowadzenia postępu technologicznego [...]", według badań przeprowadzonych na Uniwersytecie w Oksfordzie, nadal nie istnieje. Dlatego że

Rak Roca, ekspert od zarządzania taeronen laeradigital, w swojej książce "Silver surfers" podaje zrozumieć, że osoby powyżej 40 roku życia będą coraz bardziej potrzebne firmom ze względu na ich wykształcenie i doświadczenie

Szesnastowieczne zdolności: krytyczne myślenie, współtworzenie i płyta CD dla kreatywności i

"[...] żadna firma nie może być zdefiniowana jako obojętna, chyba że stosuje dyskryminację ze względu na wiek i statusu do swoich pracowników."

Dane

Kwartalny wzrost w 2022 r. lataśadepark według podstawowego poziomu środków trwałych 55 Ros wyniósł 12,7% w przypadku majorów (odpowiednio 1399 osób), ton (11 094

Mendes Queen lafranja Delos w wieku 25 i 55 lat, parositos jest w rzeczywistości o 14,9% wyższy u męczyzn (17 399 vs. Męczyzn-Męczyzn (12 599

Porównaj z tym samym Paryżem, gdzie najwyższe wskaźniki rejestracji przypadają na grupę wiekową od 20 do 24 lat, sonenbel36,5%

Profil i znaczenie starszych talentów

Dialogi między ludźmi i pokoleniami

Połączenie kompromisowego doświadczenia i trajektorii ich "powagi"

Są przyzwyczajeni do dostrzegania problemów wynikających ze zmian zachodzących w środowisku

Potrzeba zróżnicowanego sprzętu.

Zdolność do odporności

esic

Talenty starszych pracowników są cennym zasobem dla gospodarki i całego społeczeństwa, dlatego należy podjąć wysiłki, aby zapewnić skuteczne wykorzystanie ich umiejętności i doświadczenia. Może to przyczynić się do stabilności finansów publicznych oraz zwiększyć długoterminową produktywność i konkurencyjność.

Rysunek 1. Kontekst talentów seniorów.

Uwaga: opracowanie własne.



2. STARSZY TALENT

2.1. Konceptualizacja

Aby zdefiniować talenty seniorów, ważne jest rozróżnienie pomiędzy różnymi kryteriami – normatywnymi i nienormatywnymi – branymi pod uwagę na rynku pracy. Światowa Organizacja Zdrowia (WHO, 2022) uznaje osoby starsze od 60. roku życia. Obecnie jednak nie ma oficjalnych przepisów określających wiek, w jakim profesjonalista jest uznawany za weterana/seniora. Konstrukcja koncepcji uwzględnia komponenty społeczne, ekonomiczne i demograficzne. Czynniki wahające się od średniej długości życia po ustawodawstwo obowiązujące w każdym kraju (Adecco, 2022).

Dopiero w 1980 r. Międzynarodowa Organizacja Pracy po raz pierwszy wspomniała o „starszych pracownikach”. Celem było uświadomienie rządów znaczenia promowania bardziej sprawiedliwego rynku pracy w ramach zrównoważonej polityki społecznej. Nie określono jednak precyzyjnie grup wiekowych, ale krajom dano swobodę definiowania kryteriów stosowanych w odniesieniu do tej grupy zgodnie z charakterystyką regionalną/lokalną. Celem tego środka było wyeliminowanie wszelkich form dyskryminacji w obszarze zatrudnienia. W 2002 r. decyzją Rady z dnia 18 lutego 2002 r. w odniesieniu do polityki zatrudnienia Państw Członkowskich „starsi pracownicy” sklasyfikowani byli w wieku od 55 do 64 lat. W przypadku Hiszpanii przepisy stanowią, że osoby powyżej 45. roku życia muszą być traktowane jako grupa priorytetowa w ramach polityki zatrudnienia (Adecco, 2022).

Przyjmuje się, że ta grupa osób posiada umiejętności, zdolności i kompetencje oparte na doświadczeniu (EAE Business School, 2021). Specjaliści tego typu są zwykle bardziej produktywni i przyczyniają się do stabilności organizacji dzięki zgromadzonemu z biegiem czasu know-how. Nabyte umiejętności, takie jak słuchanie, empatia, zarządzanie emocjami i przywództwo, pozwalają im stawić czoła bardziej złożonym i zmieniającym się środowiskom.

Według WHO (2022) w 2030 roku co szósty człowiek na świecie będzie miał ponad 60 lat lub więcej. Do 2050 r. liczba ta podwoi się z 1,4 miliarda w 2030 r. do 2,1 miliarda ludzi. Według OECD (2023) współczynnik obciążenia ludności w Hiszpanii w 2022 r. wyniósł 33,7% i oczekuje się, że w 2050 r. osiągnie 78,4%. Innymi słowy, jedna trzecia populacji jest zależna od ludności aktywnej zawodowo, ale w mniej niż 30 lat będzie to prawie 80%, co jest faktem istotnym w teraźniejszości, który zagraża przyszłości. W przypadku Polski wskaźnik obciążenia wzrasta z 32,2% w 2022 r. do 60,3% w 2050 r. Z kolei w przypadku Turcji scenariusz jest bardziej zachęcający, począwszy od 16% w 2022 r. i ma osiągnąć 37% w 2050 r.

W tym kontekście coraz cenniejsza staje się rola GR, rozumianej jako inicjatywa strategiczna zapewniająca osiągnięcie celów strategicznych. Inicjatywa ta musi koniecznie integrować politykę kadrową i GT (Erasmus i in., 2017). Dziś stoi przed nową erą w rekrutacji talentów, w której w centrum uwagi znajduje się potencjał zdobycia przez profesjonalistów nowych kompetencji i umiejętności.



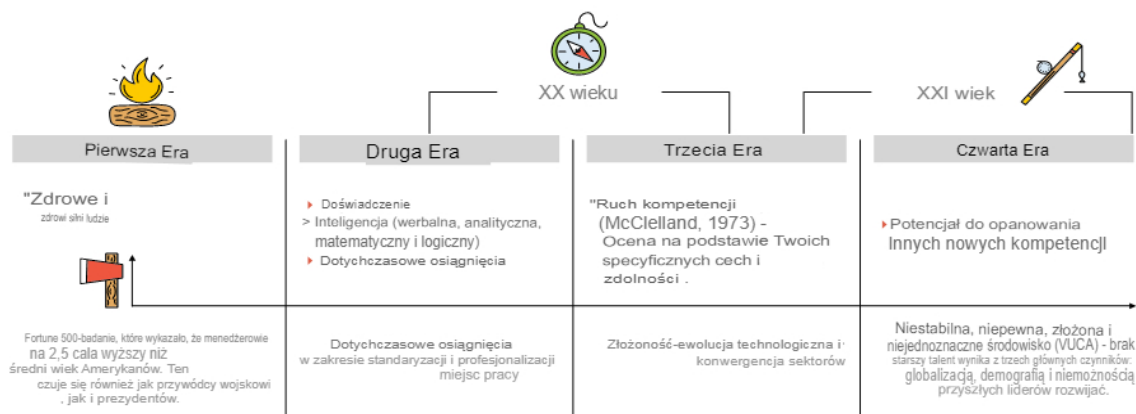
Ewolucja w rekrutacji talentów: w stronę nowej ery

Rekrutacja talentów ewoluowała na przestrzeni czasu, dostosowując się do potrzeb i okoliczności chwili. Pierwszą erę można rozumieć jako epokę przetrwania. Epoka, którą mamy do dziś, w której brano pod uwagę cechy fizyczne (ludzie silni, zdrowi i wysportowani). Dziś, nieświadomie, czynnik ten jest nadal szczególnie istotny w rekrutacji talentów (patrz rysunek 2).

W drugiej erze, rozpoznawanej od XX wieku, inteligencja (werbalna, analityczna, matematyczna i logiczna) stała się istotnym czynnikiem w procesach rekrutacyjnych. Jako substytut inteligencji wykorzystano także takie aspekty, jak jakość programów szkoleniowych i instytucji edukacyjnych. W tym czasie stanowiska pracy uległy standaryzacji i profesjonalizacji, co stanowiło punkt zwrotny w GT. Proces rekrutacji i zatrudniania skupiał się na znalezieniu najmądrzejszych i najbardziej doświadczonych specjalistów.

Trzecia przypadła na połowę lat 70. XX w. wraz z wprowadzeniem testów kompetencyjnych, opartych na określonych cechach i umiejętnościach, pozwalających przewidzieć wyniki w pracy. MacClelland (1973) argumentował, że testy inteligencji można lepiej mierzyć, włączając ocenę opartą na kompetencjach. Na tym etapie ewolucja technologiczna i konwergencja branż spowodowały, że miejsca pracy stały się bardziej złożone. To sprawiło, że doświadczenie i wydajność pracy nie miały znaczenia. Innymi słowy, skupiono się na wykrywaniu talentów napędzanym przez ruch kompetencyjny. Ponadto wczesne badania zaczęły pokazywać, że inteligencja emocjonalna była jeszcze ważniejsza niż IQ.

Przełom wieków przyniósł istotne zmiany w GT, kładąc nacisk na potencjał ludzi do uczenia się nowych kompetencji i zdobywania nowych umiejętności. W coraz bardziej zmiennym, niepewnym i złożonym środowisku, w którym rekrutacja oparta na kompetencjach jest coraz niewystarczająca, wykrywanie talentów musi koncentrować się na potencjale ludzi do podejmowania nowych wyzwań. Jednak to, jak skuteczna może być dana osoba dzisiaj w określonej roli, może zmienić trajektorię, jeśli zmieni się otoczenie. Oznacza to konieczność zmiany strategii firmy lub współpracę i zarządzanie z innymi grupami, do których są przyzwyczajeni. W tym sensie pytanie nie brzmi już, czy pracownicy organizacji posiadają odpowiednie umiejętności, ale czy mają potencjał do nauczania się nowych (Fernández-Aráoz, 2015).



Rysunek 2. Zmiany w rekrutacji talentów.

Notatka. Opracowano przez autorów na podstawie Fernández-Arújoza (2015).

Dlaczego warto skupiać się na potencjale?

Potencjał pozwoli Ci dokonać dokładniejszej oceny kandydatów do pracy, ponieważ widać motywację, ciekawość, wnikliwość, zaangażowanie i determinację kandydata. Jeff Bezos w 1998 roku stwierdził, że „[...] ustawienie wysokiej poprzeczki w naszym podejściu do zatrudniania było i nadal będzie najważniejszym elementem naszego sukcesu”. Obecnie GT znajduje się w punkcie zwrotnym, który zbiega się ze zmieniającym się otoczeniem i scenariuszem starzenia się populacji w nadchodzących dziesięcioleciach. Dlatego też konieczne będzie dostosowanie wizji koncepcji talentów seniorów oraz znalezienie sposobu na przekierowanie i wykorzystanie potencjału i specyfiki najstarszych osób.

Specjaliści w wieku powyżej 45 lat znajdują się w połowie swojej kariery i posiadają dojrzałość i talent niezbędny do osiągnięcia doskonałości zarówno w sferze osobistej, jak i zawodowej. W tym sensie wiek nie powinien być czynnikiem warunkującym, ale raczej cnotą pozwalającą zmierzyć swój potencjał.

- **Motywacja**- jako wskaźnik identyfikujący potencjał Twoich pracowników - charakteryzuje się szczególnie osobami, które dążą do bezinteresownego celu, pragną pozostawić ślad i konstruktywnie wpływać na innych. Wykazują głęboką pokorę i dążą do wielkich wspólnych celów.
- **Ciekawostka**: oni są szczególnie zainteresowani poszukiwaniem nowych doświadczeń i wiedzy. Są otwarci na wiedzę, bo wierzą, że nie wszystkiego się nauczyli i pozytywnie nastawiają się do zmian.
- **Perspektywiczny**: Wysoka zdolność konstruowania krytycznego myślenia, dzięki umiejętności rekompilowania informacji i analizowania ich w sposób pozwalający im znajdować nowe możliwości w środowiskach VUCA.



- **Zobowiązanie:** przypisywany jest osobom, które potrafią zarządzać swoimi emocjami, są empatyczne, posiadają wysokie umiejętności komunikacyjne i potrafią nawiązać kontakt z ludźmi.
- **Determinacja:** jest to charakterystyczne dla ludzi, którzy są wojownikami i którzy potrafią dostrzegać pozytywne strony problemów. Nigdy się nie poddają w obliczu przeciwności losu.

Zdaniem Fernándeza-Aráoza (2015) dobrym punktem wyjścia do pomiaru potencjału kandydatów może być poznanie ich życia osobistego i zawodowego. W tym celu konieczne będzie zaprojektowanie pytań szukających w ich zachowaniu i/lub postawach oznak, które pozwolą dostrzec ich potencjał. Takie pytania mogą obejmować:

- Jak reagujesz, gdy ktoś rzuca ci wyzwanie?
- Jak zaprosić innych członków swojego zespołu do współpracy?
- Co robisz, aby poszerzyć swoje myślenie, doświadczenie lub rozwój osobisty?
- Jak promujecie uczenie się w swojej organizacji?
- Jakie kroki podejmujesz, aby szukać nieznanego?

Dobrym sposobem na skupienie się na przyciąganiu i zatrzymywaniu najlepszych talentów będzie analiza konkretnych przykładów, które pozwolą Ci zbadać konkretne sytuacje w celu oceny potencjału Twoich i przyszłych pracowników. Ważne będzie skupienie się na potencjale, ale nie należy pomijać czynników takich jak inteligencja, doświadczenie, dotychczasowe wyniki, umiejętności miękkie, ze szczególnym uwzględnieniem tych związanych z przywództwem. Nie należy zapominać, że nie chodzi tylko o rekrutację, ale także o zatrzymanie i wzmocnienie tego talentu w celu efektywnego rozwijania jego umiejętności, co jest dla organizacji najwyższym priorytetem.

Aspekty różnorodności

Różnorodność można rozumieć jako nieodłączny element każdej osoby i dlatego można ją kategoryzować według szeregu aspektów, takich jak: płeć, wiek, kultura, rasa, zdolności, osobowość i inne aspekty, które mogą warunkować integralną i globalną wizję społeczeństwa. osoba. W tym sensie różnorodność nabrała większego znaczenia z etycznego punktu widzenia. Odzwierciedla to nowe problemy wynikające z obecności kobiet na rynku pracy, coraz bardziej starzejącego się społeczeństwa, zmian demograficznych wywołanych migracją, globalizacją i większą świadomością problemów środowiskowych (Frémeaux, 2020).

Superróżnorodność, uważana za współczesny synonim różnorodności, to koncepcja, która pojawia się jako potrzeba zwrócenia uwagi na nowe złożoności społeczne. Koncentruje się na poszukiwaniu lepszych sposobów opisu i analizy nowych wzorców, form i tożsamości społecznych wynikających z dywersyfikacji napędzanej globalizacją (Vertovec, 2020).



Praca odbywa się w coraz bardziej pluralistycznym i zróżnicowanym środowisku, w którym granice się zacierają, dzięki czemu można pracować z dowolnego miejsca na świecie. Nowe technologie umożliwiły tworzenie coraz bardziej multidyscyplinarnych, wielokulturowych i wielopokoleniowych przestrzeni pracy (Camilleri, 2019).

Cztery podstawowe typy różnorodności:

1. Różnorodność pokoleniowa

Zapewnia firmom lepszą wizję biznesową dzięki różnorodności wartości charakterystycznych dla każdego istotnego momentu. Starsze talenty zapewniają doświadczenie i dojrzałość, podczas gdy młodsze talenty zapewniają witalność, energię i innowacyjność. Znalezienie równowagi będzie głównym zadaniem GT. W obliczu rosnącego niedoboru specjalistów odpowiedzialnych za GT czy KPI, którzy mierzyliby jego postęp, istotny będzie pomiar efektywności działań. Ważne będzie zmierzenie efektywności zaplanowanych działań mających na celu poprawę różnorodności i włączenie różnych typów talentów. Powinny one być dostosowane do strategii biznesowej, aby zmierzyć ich wpływ na organizację.

2. Różnorodność talentów

Talent można rozumieć z dwóch perspektyw: i) na poziomie obiektywnym (status akademicki) oraz ii) na poziomie subiektywnym (kompetencje/potencjał). Krótko mówiąc, talent jest tym, co wnosi wartość dodaną do organizacji.

3. Różnorodność płci

Rozumiana jest jako równość mężczyzn i kobiet, która jest zwykle regulowana zarówno na poziomie krajowym, jak i europejskim (Traktat Amsterdamski z 1999 r.).

4. Różnorodność kulturowa i różnorodność pochodzenia

Różnorodność kultury i pochodzenia rozumiana jest jako środowisko, w którym człowiek dorastał, obejmujące zarówno jego kontekst społeczno-kulturowy, jak i kraj pochodzenia. Jest to ważny aspekt w świecie, w którym firmy stają się coraz bardziej globalne.

Prawidłowe zarządzanie różnorodnością wymaga udziału kadry zarządzającej organizacją. W tym celu należy wziąć pod uwagę, że w działającym systemie i w środowiskach VUCA wymagany jest odpowiedni nadzór, aby móc ostrzegać i uporać się z wszelkimi problemami, które mogą się pojawić, w sposób zwinny.

Trendy w zakresie talentów seniorów: nawyki i zachowania

W białej księdze przygotowanej przez EAE Business School (2021) wyróżniono 12 trendów w zakresie talentów seniorów, które należy wziąć pod uwagę w przypadku GT tej grupy:



Rysunek



trendów w talentach seniorów: nawyki i zachowania

Notatka. Szkoła Biznesu EAE (2021).

Tendencje te pokazują, jak ważne jest, aby talenty seniorów dbały o siebie zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz. Innymi słowy, są grupą, która dba o swoje jedzenie, wygląd i środowisko. To pokolenie, które przywiązuje większą wagę do jakości i obsługi klienta niż do ceny. W tym sensie zaangażowani agenci będą musieli nadać zróżnicowaną wartość tej starszej części populacji. W tym celu należy podjąć działania na rzecz promowania uczestnictwa i włączenia obywateli oraz udoskonalić środki społeczne, które przyczyniają się do tworzenia przestrzeni bardziej przyjaznych dla tej grupy.

2.2. Zaangażowani aktorzy

Kluczem do wspierania talentów seniorów jest tworzenie sieci kontaktów i współpraca pomiędzy różnymi zaangażowanymi podmiotami. W tym sensie m.in. administracja (publiczno-prywatna), przedsiębiorstwa, podmioty społeczne i konsumenci oraz suma wszystkich opracowanych przez nich narzędzi zapewni efekt mnożnikowy. Aspekty takie jak zarządzanie różnorodnością wymagają specjalistów gwarantujących rozwój inicjatyw i monitorowanie kluczowych wskaźników efektywności, które ułatwiają diagnozę osiągniętego postępu (Fundacja Adecco, 2022). Dlatego „[...] zarządzanie talentami wyższego szczebla będzie wymagało poszerzania powiązań między obszarami działania administracji oraz promowania działań publiczno-prywatnych, które gwarantują i ułatwiają tworzenie miejsc pracy, bogactwa i dobrobytu” (EAE Business Szkoła, 2021). (Szkoła Biznesu EAE, 2021).



3. SENIOR TM W RAMACH EUROPEJSKICH

3.1. Kontekst społeczno-ekonomiczny

Gospodarka europejska ożywiła się w ostatnim roku po okresie recesji w 2020 r. spowodowanej pandemią Covid-19. Średni PKB na mieszkańca w Unii Europejskiej (UE) wyniósł 44 138 dolarów¹ w 2021 r. W wyniku Covid-19 PKB w UE-27 spadł o 4,3% w 2020 r. w porównaniu do 2019 r. Oczekuje się, że PKB wzrośnie w 2023 r., chociaż tempo wzrostu będzie różne w poszczególnych krajach (Bank Światowy, 2023).

Pandemia Covid-19 w 2020 r. miała również wpływ na sytuację w zakresie zatrudnienia w całej UE. Stopa bezrobocia w Europie w ciągu ostatniego roku utrzymywała się na stosunkowo stabilnym poziomie, choć nadal jest wysoka w porównaniu z poziomem przed pandemią. Bezrobocie wzrosło o 9,5% w porównaniu z 8,2% w 2019 r. Stopa bezrobocia w 2021 r. wyniosła 6,8% wśród osób w wieku 20–64 lat i 5,5% wśród osób w wieku 55–64 lat (Eurostat, 2023). W szczególności pracownicy w wieku 45–65 lat zostali silnie dotknięci ze względu na priorytety przedsięwzięć dotyczące zatrzymywania młodych talentów.

Popyt na pracę w grupie wiekowej 18-40 lat napotyka coraz więcej przeszkód w znalezieniu pracy, związanych głównie z brakiem odpowiednich umiejętności w obecnej sytuacji firm. Głównie dlatego, że firmy poszukują osób z bardziej zaawansowaną wiedzą, które mogłyby przyczynić się do generowania wartości w firmach. Obecnie 29,5% ogółu ludności aktywnej zawodowo posiada wykształcenie wyższe (Eurostat, 2023).

Zgodnie z oczekiwaniami, cyfryzacja i zmiany spowodowane dużą niepewnością, w ostatnich latach wzrosło zapotrzebowanie na nowe umiejętności technologiczne. Przykładowo, mimo „powrotu do normalności”, bardzo popularne staje się nauczanie na odległość.

W ciągu ostatniego roku inflacja wzrosła, częściowo w wyniku ożywienia gospodarczego, wojny na Ukrainie i wyższych cen surowców, takich jak ropa naftowa. W ubiegłym roku handel europejski ożywił się po spadku w 2020 r. spowodowanym pandemią Covid-19. Nadal jednak istnieją wyzwania związane z ożywieniem handlu na poziomie globalnym. Inwestycje w Europie utrzymywały się na stabilnym poziomie przez ostatni rok, przy wzroście inwestycji w takich sektorach, jak technologia i energia odnawialna (Komisja Europejska, 2022).

Podsumowując, rynek pracy w Europie przeszedł w ostatnich latach istotne zmiany. Globalizacja i cyfryzacja wywarły znaczący wpływ na sposób wykonywania pracy i zapotrzebowanie na umiejętności. Ponadto starzenie się społeczeństwa Europy doprowadziło do rosnącego zapotrzebowania na włączającą politykę i praktyki rynku pracy wobec osób starszych.

W UE wskaźnik aktywności zawodowej osób starszych wzrósł w ostatnich dziesięcioleciach, nadal jednak istnieją poważne wyzwania związane z dyskryminacją w miejscu pracy i brakiem możliwości zatrudnienia osób starszych. UE wdrożyła szereg polityk zachęcających osoby starsze

¹PPP, \$ przy stałych cenach międzynarodowych z 2011 roku.



do aktywnego udziału w rynku pracy, w tym zachęty podatkowe dla przedsiębiorstw zatrudniających starszych pracowników oraz programy szkoleń i przekwalifikowania się. Jeśli chodzi o elastyczność pracy, europejski rynek pracy zmierza w stronę bardziej elastycznych modeli, obejmujących telepracę, pracę w skróconym wymiarze czasu pracy i inne nietradycyjne formy pracy. Może to być szczególnie istotne w przypadku osób starszych poszukujących równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Ogólnie rzecz biorąc, rynek pracy w Europie zmierza w kierunku bardziej włączającego i elastycznego podejścia, w którym ceni się doświadczenie i umiejętności osób starszych. Jednakże nadal istnieją poważne wyzwania w zakresie równości szans i dyskryminacji w miejscu pracy.

Hiszpania

Hiszpania położona jest w południowo-zachodniej części Europy, na Półwyspie Iberyjskim. Graniczy od północy z Francją i Andorą, od wschodu z Morzem Śródziemnym, od południa z Cieśniną Gibraltarską i Oceanem Atlantyckim, a od zachodu z Portugalią. Hiszpania jest członkiem Unii Europejskiej i należy do strefy euro. W ujęciu ekonomicznym PKB na mieszkańca wyniósł 37 913 dolarów² w 2021 r. (Bank Światowy, 2023a). Według Narodowego Instytutu Statystycznego (INE) stopa bezrobocia w Hiszpanii wzrosła o 2,7 proc. z 14,2 proc. w 2019 r. do 16,9 proc. w 2020 r. Ponadto wskaźnik ubóstwa i wykluczenia społecznego wzrósł z 23,4 proc. w 2019 r. do w 2020 r. 25,7 proc. (INE, 2023).

- Osoby w wieku 15–24 lata: Stopa bezrobocia w tej grupie wiekowej w 2020 r. wyniosła 31,5 proc.
- Dorośli w wieku 25–54 lata: Stopa bezrobocia w tej grupie wiekowej w 2020 r. wyniosła 13,9%.
- Osoby powyżej 55. roku życia: Stopa bezrobocia w tej grupie wiekowej w 2020 r. wyniosła 11,3%.

Należy zauważyć, że stawki te mogą zmieniać się z roku na rok ze względu na czynniki gospodarcze i czynniki związane z rynkiem pracy, ale ogólnie rzecz biorąc, największe trudności ze znalezieniem pracy w Hiszpanii mają ludzie młodzi i starsi. Stopa bezrobocia jest niższa w przypadku dorosłych w wieku 25–54 lat, którzy zazwyczaj mają większe doświadczenie i umiejętności zawodowe. Stopa bezrobocia w Hiszpanii spadła w ostatnich latach, ale nadal pozostaje jedną z najwyższych w UE i w 2021 r. wyniosła 14,8%. W tym samym roku bezrobocie wśród osób w wieku 20–64 lat wyniosło 14,5% i 13,4 % wśród osób w wieku 55–64 lat (INE, 2021).

Wiek emerytalny w Hiszpanii wynosi obecnie 67 lat. Oznacza to, że pracownicy mogą ubiegać się o emeryturę po ukończeniu 67. roku życia, pod warunkiem, że spełnili niezbędne wymogi w zakresie składek na ubezpieczenie społeczne. Należy jednak zauważyć, że istnieją pewne wyjątki dla niektórych pracowników, np. tych, którzy pracowali na stanowiskach wymagających wysiłku

²PPP, \$ przy stałych cenach międzynarodowych z 2011 roku.



fizycznego lub tych, którzy przepracowali minimalną liczbę lat. W takich przypadkach mogą ubiegać się o emeryturę przed ukończeniem 67. roku życia. Ponadto należy wspomnieć, że wiek emerytalny w Hiszpanii podnosił się w ostatnich latach w ramach reform emerytalnych i oczekuje się, że będzie nadal wzrastał w przyszłość.

Podwyższenie wieku emerytalnego w Hiszpanii może na kilka sposobów negatywnie wpłynąć na talenty seniorów (pracowników powyżej 55. roku życia) (Fundacja Adecco, 2022):

- **Trudność w znalezieniu pracy:** Wyższy wiek emerytalny oznacza, że starsi pracownicy muszą dłużej pracować, co może stanowić przeszkodę w znalezieniu nowej pracy i zwiększać stopę bezrobocia w tej grupie wiekowej.
- **Redukcja dochodu:** Gdy pracownicy osiągną wiek emerytalny, ich dochody mogą się zmniejszyć, jeśli będą musieli pracować dłużej, zanim będą mogli ubiegać się o emeryturę.
- **Zmęczenie i stres:** Kontynuowanie pracy do późnej starości może być dla niektórych pracowników stresujące i wyczerpujące, co może mieć negatywny wpływ na ich zdrowie i samopoczucie.
- **Trudność w utrzymaniu aktualności:** Starszym pracownikom może być trudno nadążać za najnowszymi umiejętnościami i technologiami, co może stanowić przeszkodę w znalezieniu nowej pracy i utrzymaniu pozycji na rynku pracy.

Podsumowując, podwyższenie wieku emerytalnego w Hiszpanii może stanowić wyzwanie dla starszych pracowników i ważne jest, aby firmy i rządy zajęły się tym problemem oraz zapewniły wsparcie i możliwości starszym pracownikom.

Rząd przyjął szereg środków zachęcających osoby starsze do aktywnego udziału w rynku pracy. Środki te obejmują zachęty podatkowe dla firm zatrudniających pracowników w wieku powyżej 55 lat oraz programy szkoleń i przekwalifikowania, które mają pomóc starszym pracownikom zachować pozycję i konkurencyjność na rynku pracy. Ponadto rząd przyjął środki mające na celu ochronę starszych pracowników przed dyskryminacją w miejscu pracy i promowanie równych szans.

W Hiszpanii istnieje kilka aktywnych polityk dotyczących talentów seniorów, których celem jest poprawa sytuacji starszych pracowników na rynku pracy (Fundacja Adecco, 2022; Puyol i Ortega, 2022). Niektóre z tych zasad obejmują:

- **Programy edukacyjne i szkoleniowe:** Aby pomóc starszym pracownikom sprostać wymaganiom rynku pracy, rząd stworzył programy edukacyjne i szkoleniowe. Według Ministerstwa Pracy w 2021 r. zrealizowano ponad 100 programów edukacyjno-szkoleniowych dla starszych pracowników, w których wzięło udział ponad 10 000 starszych pracowników.



- **Dotacje na zatrudnienie starszych pracowników:**Rząd hiszpański stworzył program dotacji, aby zachęcić do zatrudniania starszych pracowników. W 2021 r. ponad 5000 firm otrzymało dotacje na łączną kwotę ponad 20 mln euro na pokrycie części wynagrodzeń zatrudnianych starszych pracowników.
- **Promowanie równych szans na rynku pracy:**Aby zapobiec dyskryminacji ze względu na wiek przy rekrutacji i promować równość wynagrodzeń, rząd hiszpański wdrożył politykę promującą równe szanse na rynku pracy. Zainwestowała ponad 5 milionów euro w kampanie zwiększające świadomość na temat równych szans na rynku pracy.
- **Elastyczność na rynku pracy:**Rząd hiszpański zachęcał do elastyczności na rynku pracy, aby umożliwić starszym pracownikom pracę w niepełnym wymiarze godzin, jeśli sobie tego życzą (np. poprzez specjalne ustalenia umowne). Według Narodowego Instytutu Statystycznego w 2021 r. ponad 500 000 starszych pracowników pracowało w niepełnym wymiarze godzin, co pozwoliło im zachować niezależność ekonomiczną i dalsze odgrywanie aktywnej roli w społeczeństwie, a także zapewniło firmom źródło cennych talentów.

Polska

Polska położona jest w Europie Środkowej, pomiędzy Niemcami na zachodzie, Czechami i Słowacją na południu, Ukrainą i Białorusią na wschodzie oraz Morzem Bałtyckim na północy. Jest członkiem Unii Europejskiej i częścią strefy euro. Liczy około 38 milionów mieszkańców, co czyni go jednym z najludniejszych krajów Unii Europejskiej. Gęstość zaludnienia wynosi 123 mieszkańców na kilometr kwadratowy.

W ujęciu ekonomicznym PKB Polski na mieszkańca w 2021 r., wynoszący 32 547 dolarów, był nieco niższy od średniej w UE (Bank Światowy, 2023a). Na tle innych krajów europejskich Polska plasuje się na pozycji pośredniej. Są kraje UE o wyższym PKB na mieszkańca, takie jak Luksemburg, Szwecja, Dania i Austria, oraz inne, które mają niższy PKB na mieszkańca, jak Rumunia, Bułgaria i Węgry. Jednakże w ostatnich latach Polska odnotowała solidny wzrost gospodarczy, a jej PKB na mieszkańca znacznie wzrósł w porównaniu z sytuacją sprzed dziesięciu lat. Polska gospodarka jest jedną z największych i najbardziej dynamicznych w Europie Środkowo-Wschodniej. Jest to gospodarka rynkowa z silnym sektorem przemysłowym i stale rozwijającym się sektorem usług. W ostatnich dziesięcioleciach odnotowywał stały wzrost, przy średnim wzroście PKB na poziomie 3,5%. Co więcej, kraj wykazał się dużą odpornością na kryzysy gospodarcze i utrzymał dodatni wzrost gospodarczy nawet podczas światowego kryzysu gospodarczego w latach 2008–2009 (Eurostat, 2023).

Stopa bezrobocia jest stosunkowo niska w porównaniu do innych krajów europejskich. W ubiegłym roku stopa bezrobocia kształtowała się na poziomie od 3,5% do 3,8%, czyli znacznie poniżej średniej unijnej, która w tym samym okresie kształtowała się na poziomie około 7%. Warto zauważyć, że w ostatnich latach stopa bezrobocia w Polsce systematycznie spada, co częściowo wynika z solidnego wzrostu gospodarczego i zwiększonego zapotrzebowania



przedsiębiorstw na pracę. W Polsce występują jednak nierówności w stopie bezrobocia pomiędzy różnymi regionami i grupami demograficznymi, a stopa bezrobocia jest wyższa wśród osób młodych, osób z niskim wykształceniem i osób starszych (Eurostat, 2023).

Edukacja jest bardzo ceniona, a kraj posiada rozbudowaną sieć szkół i uniwersytetów. Wskaźnik alfabetyzacji wynosi 99,7%, a w 2022 r. kraj zainwestował w edukację 3,7% swojego PKB.

Wiek emerytalny w Polsce jest umiarkowanie wysoki i w ostatnich latach wzrasta. Obecnie wynosi on 65 lat dla mężczyzn i 60 lat dla kobiet. Istnieją jednak pewne grupy pracowników, np. górniczy i niektórzy pracownicy służby zdrowia, którzy mogą przejść na emeryturę wcześniej. W ostatnich latach polski rząd omawiał możliwość podniesienia wieku emerytalnego w związku ze wzrostem średniej długości życia w Polsce – średnia długość życia w Polsce wynosi około 75 lat dla mężczyzn i 81 lat dla kobiet – oraz wzrostem presji na system emerytalny.

Odsetek ludności powyżej 55. roku życia wzrósł w ostatnich latach i obecnie stanowi około 20% całej populacji. Pomimo cennego doświadczenia i wiedzy, starsi pracownicy w Polsce stoją przed wyzwaniami na rynku pracy. Według danych Eurostatu (2023) współczynnik aktywności zawodowej starszych pracowników w Polsce kształtuje się na poziomie około 40%, czyli jest znacznie niższy od ogólnego współczynnika aktywności zawodowej ludności czynnej zawodowo. Ponadto stopa bezrobocia wśród starszych pracowników w Polsce jest wyższa od stopy bezrobocia ogólnego i kształtuje się na poziomie około 7,5% w porównaniu do stopy bezrobocia ogólnego kształtującej się na poziomie 3,5% do 3,8%.

Warto zauważyć, że od kilku lat w Polsce realizowanych jest coraz więcej projektów w ramach Inicjatywy Wspólnotowej EQUAL skierowanych do grupy wiekowej 50+. W efekcie wzrasta świadomość społeczna związana z rynkiem pracy osób starszych, powstają stowarzyszenia pracowników, pracodawców, związki zawodowe, organizacje i instytucje publiczne i prywatne. Organizowane są szkolenia i programy, dzięki którym osoby po 50. roku życia nabywają nowe umiejętności zawodowe, a także wiarę w siebie i swoje możliwości. Aktywizacja osób po 50. roku życia wpisuje się także w koncepcję realizacji innowacyjnych projektów PO KL. Osoby powyżej 50. roku życia mogą bezpłatnie korzystać ze szkoleń, pośrednictwa pracy i doradztwa zawodowego przy wykorzystaniu środków unijnych, pośrednictwa pracy oraz doradztwa zawodowego (Sinior, bd).

Aby wspierać włączający i sprawiedliwy rynek pracy dla starszych pracowników, należy podjąć działania zwiększające popyt na pracę i promujące równe szanse w zakresie rekrutacji i zatrzymywania starszych pracowników. Obejmuje to polityki i programy szkoleniowe, a także promowanie uczciwych i niedyskryminacyjnych praktyk w zakresie zatrudnienia (OECD, 2019). W tym zakresie w ostatnich latach Polska wdrożyła kilka polityk zatrudnienia mających na celu wsparcie starszych pracowników i poprawę ich sytuacji na rynku pracy (Puyol i Ortega, 2022). Niektóre z tych zasad obejmują:

- **Dotacje na zatrudnienie starszych pracowników:** Polski rząd uruchomił program dotacji zachęcający do zatrudniania starszych pracowników. W 2021 r. przeznaczono około 240



mln euro, dzięki którym ponad 20 000 firm będzie mogło zatrudnić starszych pracowników z dotacją.

- **Opracowywanie programów edukacyjnych i szkoleniowych:** Polski rząd stworzył programy pomagające starszym pracownikom w zdobywaniu umiejętności i wiedzy, które pozwolą im nadążyć za wymaganiami rynku pracy. W 2021 r. w programach edukacyjnych i szkoleniowych wzięło udział ponad 50 000 starszych pracowników.
- **Promowanie równych szans na rynku pracy:** Polski rząd wdrożył politykę promującą równość szans na rynku pracy. Obejmuje to środki mające na celu zapobieganie dyskryminacji ze względu na wiek przy rekrutacji i promowanie równej płacy dla starszych pracowników. W 2022 r. zanotowano 10% spadek przypadków dyskryminacji ze względu na wiek przy zatrudnianiu.
- **Elastyczne zasady emerytalne:** Polski rząd stworzył politykę zachęcającą do elastycznego przechodzenia na emeryturę, co oznacza, że starsi pracownicy mogą po przejściu na emeryturę kontynuować pracę w niepełnym wymiarze godzin i otrzymywać emeryturę. W 2022 r. ponad 200 000 starszych pracowników zdecydowało się na elastyczną emeryturę i kontynuowało pracę w niepełnym wymiarze godzin [MRiPS, 2023].

Turcja

Turcja to kraj w Eurazji, położony w eurazjatyckiej części Półwyspu Anatolijskiego w Azji oraz w regionie Tracji w Europie. Znajduje się w środkowo-zachodniej Azji i południowo-wschodniej Europie. Graniczy z Grecją i Bułgarią na zachodzie, Gruzją na północnym wschodzie, Armenią, Azerbejdżanem i Iranem na wschodzie oraz Irakiem i Syrią na południu. Jest ważnym pomostem między Azją a Europą i krajem o ważnej historii i kulturze obejmującej szeroki wachlarz tradycji i cywilizacji. Jest to jedna z największych gospodarek w regionie i popularny cel turystyczny turystów z całego świata.

Z populacją wynoszącą 84 miliony ludzi, jest to jeden z najludniejszych krajów w Europie i na świecie. Tempo wzrostu liczby ludności jest umiarkowane, choć w ostatnich latach uległo spowolnieniu.

Pod względem ekonomicznym PKB na mieszkańca osiągnął w 2021 r. 31 467 (Bank Światowy, 2023a). Według danych Banku Światowego w 2021 r. bezrobocie wyniosło 13,4%. Oznacza to, że ponad 13 milionów ludzi jest bezrobotnych. Tempo wzrostu PKB w 2021 r. wyniosło 3,2%, co oznacza wzrost w porównaniu z rokiem poprzednim, choć w ostatnich latach tempo wzrostu spadło. Inflacja w Turcji wynosi 12,6%, co oznacza, że ceny rosną w dość szybkim tempie. Inflacja stanowiła w Turcji utrzymujący się problem w ostatnich latach i wywierała wpływ na gospodarkę oraz siłę nabywczą społeczeństwa.

W 2020 r. bezrobocie wśród osób w wieku 20–64 lata wyniosło 13%, natomiast wśród osób w wieku 55–64 lata przekroczyło 7,2%. Zatrudnienie wśród osób w wieku 20–64 lata kształtuje się



obecnie na poziomie 51%, natomiast wśród osób w wieku 55–64 lat na poziomie 31,1% (Central Bank of Turkey, 2021).

Wiek emerytalny wynosi 60 lat dla mężczyzn i 55 lat dla kobiet. Istnieją jednak pewne wyjątki dla niektórych grup pracowników, takich jak pracownicy w branżach niebezpiecznych lub pracownicy niepełnosprawni. Należy zauważyć, że w ostatnich latach rząd turecki rozważał podniesienie wieku emerytalnego w celu złagodzenia presji na system zabezpieczenia społecznego. Jednak istotne zmiany w zakresie wieku emerytalnego nie zostały jeszcze wdrożone (CSGB, 2023).

Rząd podjął działania mające na celu zachęcenie osób starszych do aktywnego udziału w rynku pracy, w tym politykę szkoleń i przekwalifikowania się, elastyczność miejsca pracy i promowanie równych szans. Nadal jednak istnieją wyzwania, którymi należy się zająć, w tym brak włączającej i różnicowanej kultury pracy oraz dyskryminacja starszych pracowników na rynku pracy.

Obecnie w Turcji rośnie zainteresowanie talentami wyższego szczebla, ponieważ wiele firm i organizacji pragnie wykorzystać wiedzę i doświadczenie tych pracowników, aby usprawnić swoje działania i osiągnąć swoje cele. Jednakże pomimo znaczenia talentów starszych pracowników, istnieją również wyzwania związane z integracją tych pracowników na rynku pracy. Na przykład niektórzy starsi pracownicy mogą napotykać bariery związane z dyskryminacją ze względu na wiek, błędnym przekonaniem, że nie są w stanie nauczyć się nowych umiejętności lub technologii, lub brakiem możliwości rozwoju kariery wraz z wiekiem (OECD, 2019).

- **Programy szkoleniowe i rozwojowe:** Wdrożono programy szkoleniowe i rozwojowe, aby pomóc starszym pracownikom aktualizować swoje umiejętności i zdobywać nowe umiejętności istotne w ich dziedzinie.
- **Elastyczność pracy:** Podejmowane są wysiłki, aby stworzyć bardziej elastyczne środowisko pracy dla starszych pracowników, umożliwiające im kontynuowanie pracy i prowadzenie aktywnego trybu życia.
- **Polityka równych szans:** Rząd turecki przyjął politykę równych szans, aby zapobiegać dyskryminacji ze względu na wiek w miejscu pracy i zapewnić starszym pracownikom takie same szanse jak młodszy pracownicy.
- **Pensjonaty:** Wdrożono system emerytalny, który ma wspierać starszych pracowników po przejściu na emeryturę.

3.2. Zarządzanie talentami w Europie

W ramach europejskiego projektu Talent Management, w skład którego wchodzi partnerzy z Hiszpanii, Turcji i Polski, przeprowadzono badanie mające na celu poznanie działań realizowanych przez ich firmy w zakresie Zarządzania Talentami u osób powyżej 45. roku życia (Starsze Zarządzanie Talentami).



W tym celu zaprojektowano ankietę, którą rozesłano do hiszpańskich, tureckich i polskich firm. Zebrano dane zarówno od dyrektorów generalnych, jak i pracowników na temat polityki zarządzania ludźmi oraz ich poglądów na temat rekrutacji, rozwoju i zatrzymywania talentów. Z trzech uczestniczących krajów zebrano reprezentatywną próbę składającą się ze 122 osób na stanowiskach kierowniczych i 102 pracowników. W poniższych sekcjach przedstawiono najważniejsze statystyki opisowe z badania ilościowego przeprowadzonego na temat zarządzania talentami wyższego szczebla.

Szefowie zarządzania ludźmi

Do analizy zarządzania talentami wyższego szczebla w firmach hiszpańskich, tureckich i polskich zebrano reprezentatywną próbę 122 szefów Talent Management, z czego 50,82% to kobiety, a 49,18% to mężczyźni. Spośród nich 50% stanowili Hiszpanie, 29,51% Turcy i 20,49% Polacy. Respondenci hiszpańscy pochodzą z dwóch najważniejszych gospodarczo regionów hiszpańskiego rządu: Aragonii i Wspólnoty Walenckiej.

Tabela 1. Rozkład próby według kraju i płci.

KRAJ	Kobieta		Człowiek		Całkowity	
HISZPANIA	34	55,74%	27	44,26%	61	100,00%
TURCJA	13	36,11%	23	63,89%	36	100,00%
POLSKA	15	60,00%	10	40,00%	25	100,00%

Uwaga: opracowanie własne.

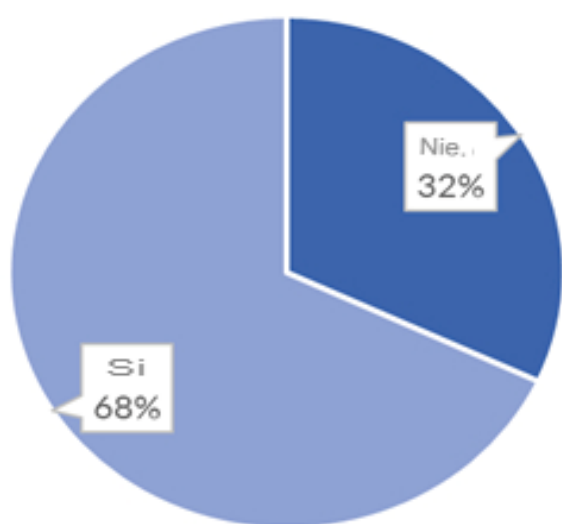


Wykres 1. Rozkład menedżerów WG według płci.

Uwaga: opracowanie własne.

Dział Zasobów Ludzkich (HR)

Dział HR jest w firmie niezwykle ważny. Prowadzone zarządzanie obejmuje polityki i działania mające na celu maksymalizację integracji organizacyjnej, zaangażowania pracowników, partycypacji pracowników i jakości pracy (Guest, 2001; Wood i De Menezes, 2011) w celach organizacji. Jednak nie zawsze jest ona obecna w firmach. Biorąc pod uwagę, że wielkość organizacji może być czynnikiem warunkującym schemat organizacyjny przedsiębiorstwa i jego organów zarządzających, można zauważyć, że nie wszystkie przedsiębiorstwa uwzględnione w próbie posiadają dział HR (patrz wykres 2). Tym samym 68% ankietowanych firm posiada dział HR, a pozostałe 32% nie.



Wykres 2. Odsetek firm posiadających dział HR.

Uwaga: opracowanie własne.

Tabela 2. Rozkład działów HR według wielkości firmy (liczba pracowników)

Ilość pracowników	Z działem HR	Brak działu kadr	Całkowity
1-9	6	27	33
10-49	22	10	32
50-249	27	0	27
Ponad 250	28	2	30
CAŁKOWITY	83	39	122

Uwaga: opracowanie własne.

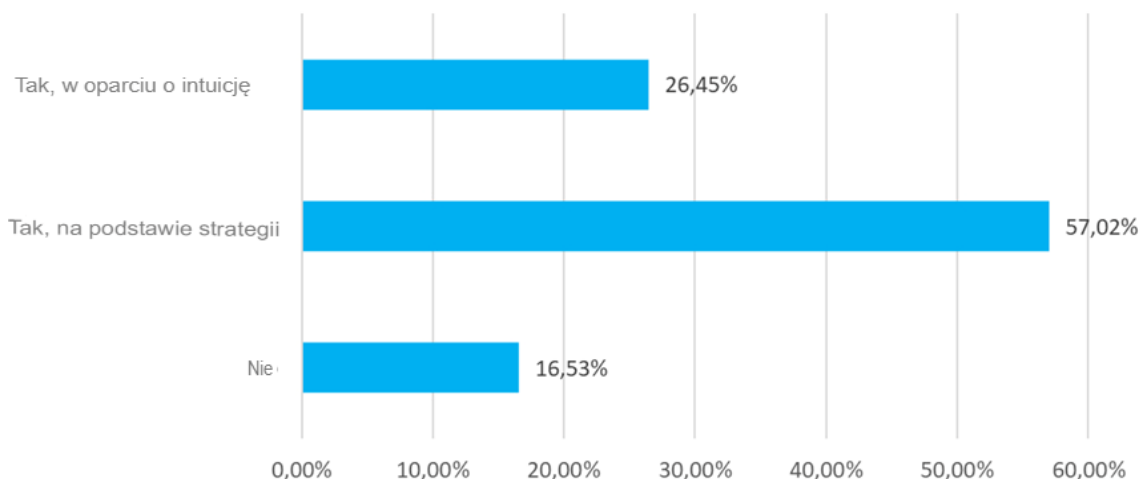


Jak widać w tabeli 2, obecność działu HR wzrasta wraz ze wzrostem wielkości firmy. W tym sensie większość mikrofirm (81,82%) nie posiada takiego działu. Jest to uzasadnione ze względu na łatwość zarządzania i bliskość ludzi w tak małych środowiskach pracy, a także możliwy niedobór niezbędnych zasobów, aby móc zaprojektować i zintegrować dział taki jak HR w strukturze organizacyjnej. Ten trend się zmienia i 68,75% małych firm (10-49 pracowników) posiada taki dział, a praktycznie 100% próby średnich i dużych firm posiada dział zarządzania ludźmi.

Działania związane z zarządzaniem talentami

Organizacje strategicznie ukierunkowują działania związane z zasobami ludzkimi w celu poprawy wyników organizacji (Perry, 1993). Zatem programy zarządzania integrujące działania HR związane z rekrutacją i selekcją, szeroko zakrojonymi szkoleniami i rozwojem, regularną oceną wyników, warunkowymi nagrodami za wyniki i wysokim poziomem zaangażowania pracowników (Becker i Huselid, 1999; Zacharatos i in., 2005). Uzyskane wyniki wskazują, że niemal wszystkie badane firmy wskazują, że realizują w swojej organizacji jakąś formę działań w zakresie Zarządzania Talentami. Niezależnie od wielkości firmy, stosując podejście strategiczne lub intuicyjne (patrz wykres 3 i tabela 3).

Wykres



3. Działalność WG

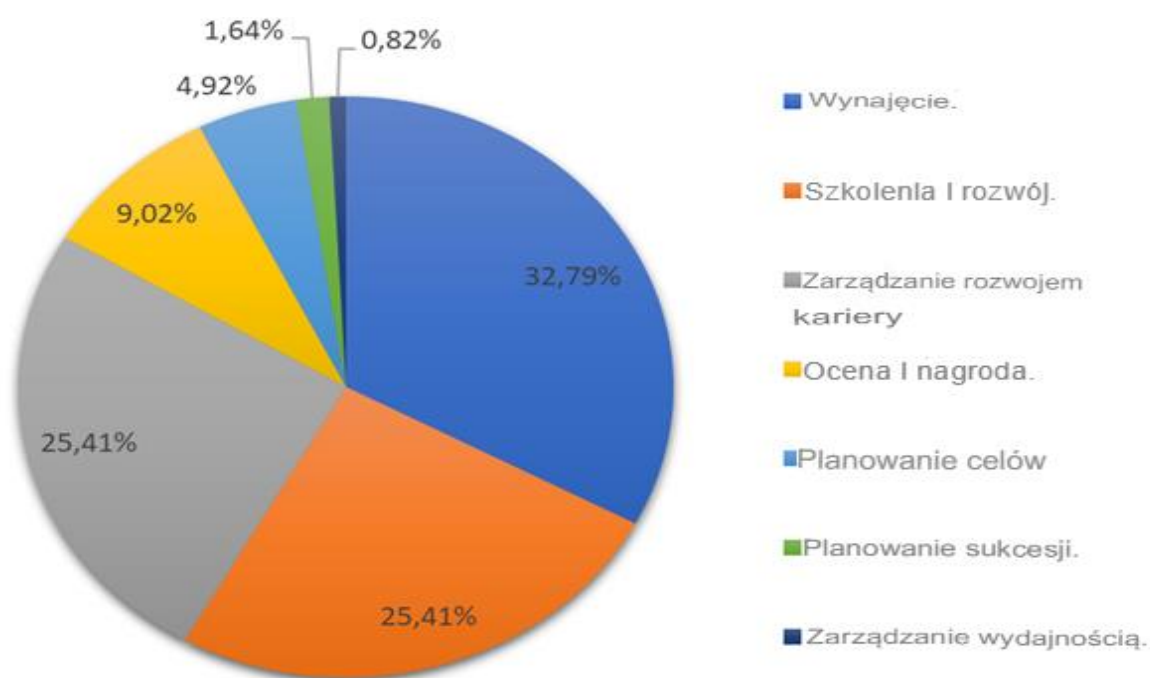
Uwaga: opracowanie własne.

Tabela 3. Rozkład działalności GT według wielkości firmy.

	Ilość pracowników								
	1-9	%/ Całkowity	10-49	Całkowity	> 250	%/ Całkowity	50-249	%/ Całkowity	Całkowity
Realizuj działania w oparciu o strategię	9	27,27%	17	53,13%	22	73,33%	22	81,48%	70
Wykonuje czynności w oparciu o intuicję	14	42,42%	10	31,25%	4	13,33%	4	14,81%	32
NIE.	10	30,30%	5	15,63%	4	13,33%	1	3,70%	20
Całkowity	33	100,00%	32	100,00%	30	100,00%	27	100,00%	122

Uwaga: opracowanie własne.

Obszary, w których firma najczęściej wykorzystuje GT, to rekrutacja (32,79%), szkolenia i rozwój (25,41%) oraz zarządzanie karierą (25,41%) (patrz wykres 4).

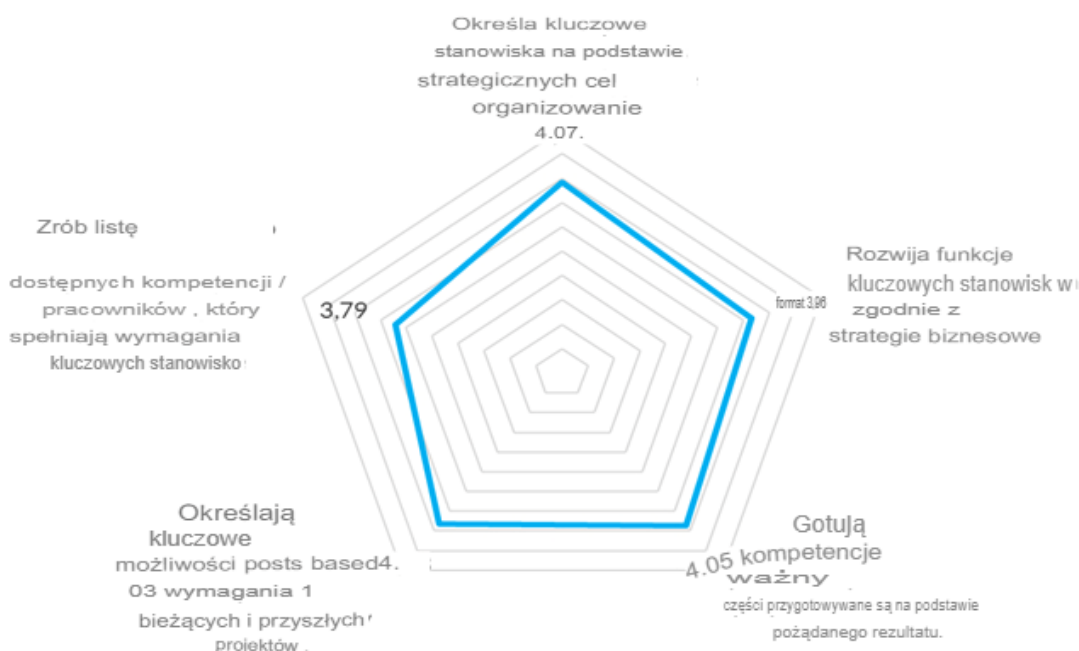


Wykres 4. Obszary organizacyjne, w których stosuje się GT.

Uwaga: opracowanie własne.

Poniżej znajdują się mapy wydajności Menedżerów Talentów w badanych firmach, na podstawie wcześniejszych prac Mutjaby i in. (2022). Każda z map reprezentuje zmienne, za pomocą których identyfikowany jest sukces lub porażka Zarządzania Talentami. Mapy graficznie przedstawiają średnią ocenę każdego ze stwierdzeń tworzących zmienne.

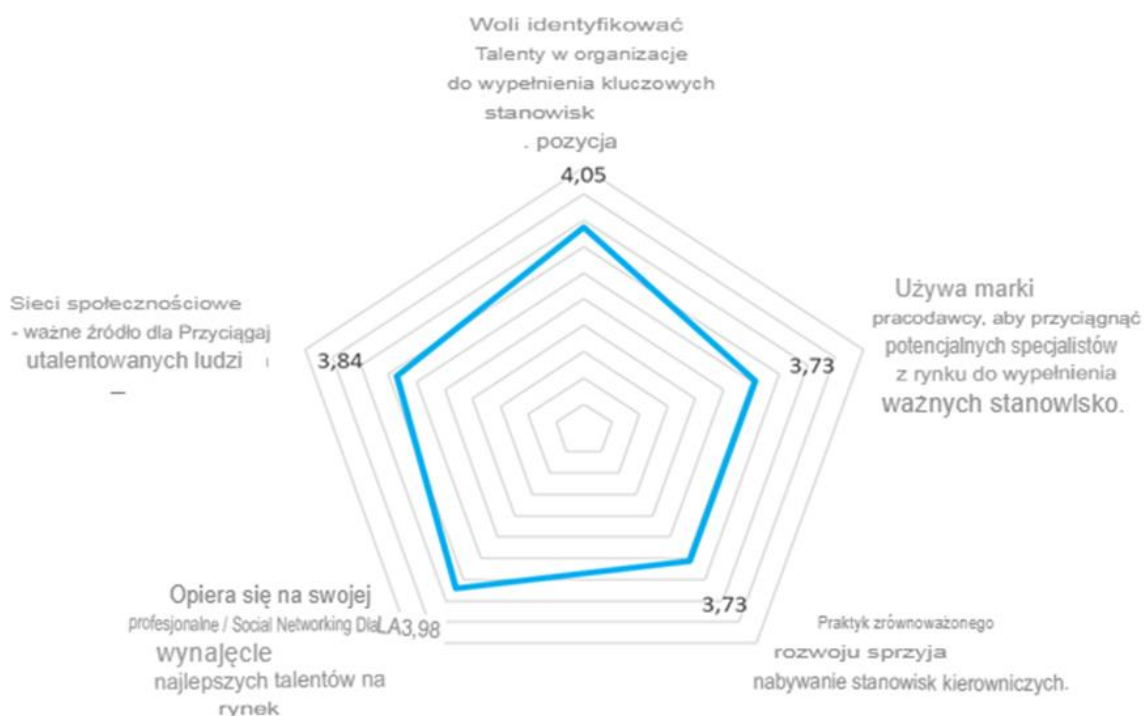
- A. Identyfikacja stanowisk krytycznych.
- B. Nabór Talentu.
- C. Rozwój talentu.
- D. Zaangażowanie talentów.
- E. Zatrzymanie talentów.



Wykres 5. Identyfikacja pozycji krytycznych.

Uwaga: opracowanie własne. Stwierdzenia oceniane są w 5-punktowej skali Likerta, gdzie 1 oznacza „zdecydowanie się nie zgadzam, a 5 – „zdecydowanie się zgadzam”.

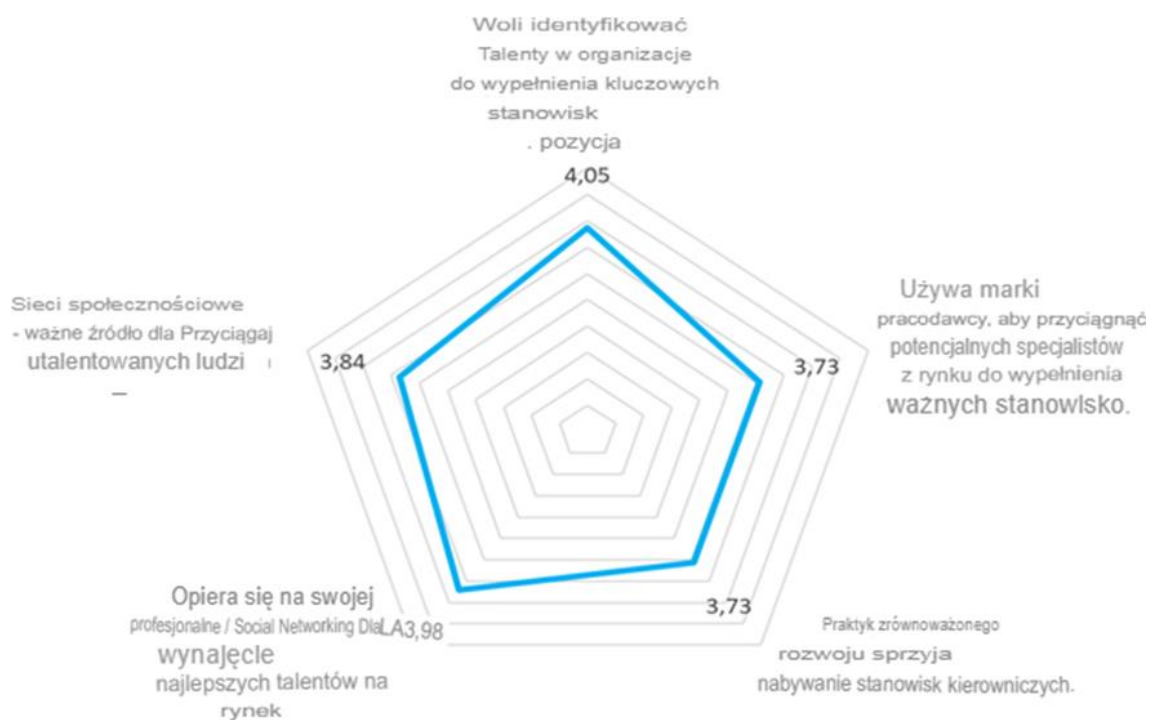
Jeśli chodzi o identyfikację stanowisk krytycznych przez menedżerów talentów, zauważamy, że firmy lepiej radzą sobie z zadaniem identyfikacji kluczowych stanowisk zgodnie z liniami strategicznymi określonymi przez organizację, natomiast słabiej radzą sobie z zadaniem tworzenia inwentarza kompetencji wymagane na tych kluczowych stanowiskach.



Wykres 6. Pozyskiwanie talentów.

Uwaga: opracowanie własne. Stwierdzenia oceniane są w 5-punktowej skali Likerta, gdzie 1 oznacza „zdecydowanie się nie zgadzam, a 5 – „zdecydowanie się zgadzam”.

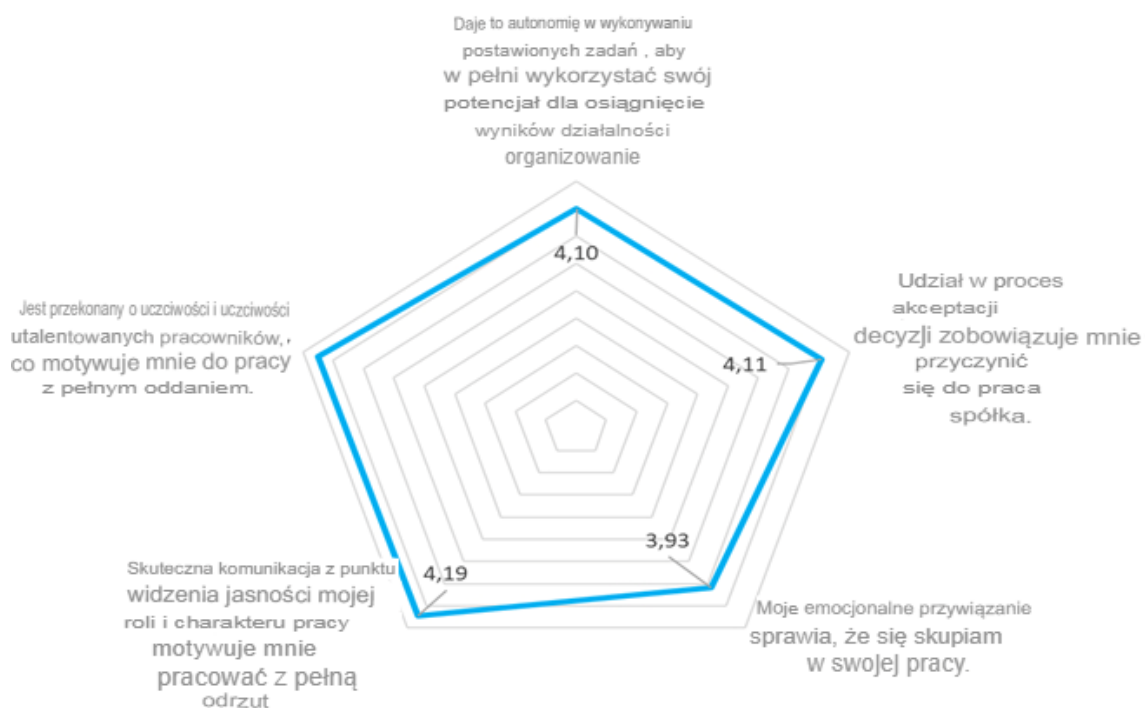
Jak już wspomniano, przyciąganie talentów jest jednym z kluczowych zadań działów personalnych, ze względu na dużą rotację na rynku pracy. Pod tym względem zauważamy, że na tej mapie (wykres 6) wyniki są relatywnie niższe niż w pozostałych obszarach analizowanych w badaniu; innymi słowy, menedżerowie ludzi wierzą, że w swoich firmach jest miejsce na ulepszenia. Jedyną pozycją ze średnim wynikiem powyżej 4 jest preferencja promowania talentów wewnętrznych na kluczowe stanowiska w stosunku do pozyskiwania talentów zewnętrznych. Z drugiej strony najniższe oceny uzyskano w przypadku elementów związanych ze zrównoważonym rozwojem jako dźwigni pozyskiwania najlepszych talentów oraz wykorzystaniem marki pracodawcy do przyciągania najlepszych talentów.



Wykres 7. Rozwój talentów.

Uwaga: opracowanie własne. Stwierdzenia oceniane są w 5-punktowej skali Likerta, gdzie 1 oznacza „zdecydowanie się nie zgadzam, a 5 – „zdecydowanie się zgadzam”.

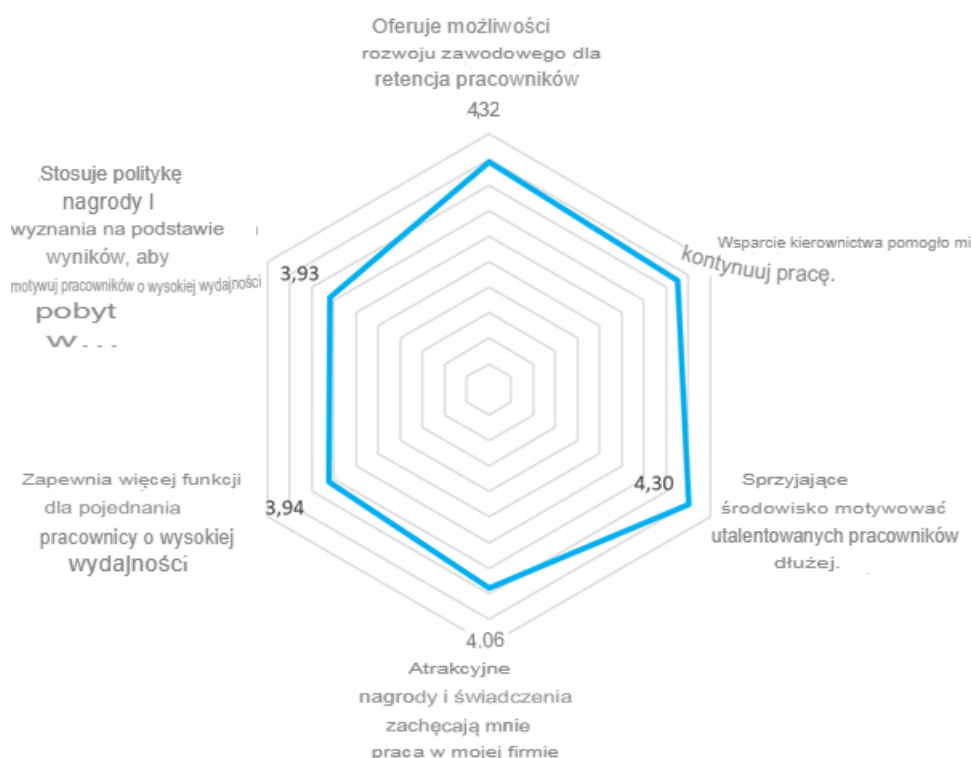
W zakresie rozwoju talentów firmy wyżej oceniają rozwój kreatywnego myślenia w trudnych sytuacjach i zadaniach, a także przydatność technologii do doskonalenia codziennych zadań, natomiast bardziej negatywnie oceniają politykę rotacji w zakresie rozwoju umiejętności.



Wykres 8. Zaangażowanie talentów

Uwaga: opracowanie własne. Stwierdzenia oceniane są w 5-punktowej skali Likerta, gdzie 1 oznacza „zdecydowanie się nie zgadzam”, a 5 – „zdecydowanie się zgadzam”.

Jeśli chodzi o angażowanie talentów, menedżerowie pozytywnie oceniają uczciwość utalentowanych pracowników, co motywuje tych menedżerów, podczas gdy aspektem tej mapy radarowej o najniższej punktacji jest identyfikacja przywiązania emocjonalnego, które zmusza menedżera do skupienia się na swojej pracy (choć jest to zauważalne stosunkowo wysoki poziom, bliski wyniku 4/5 (3,93)).



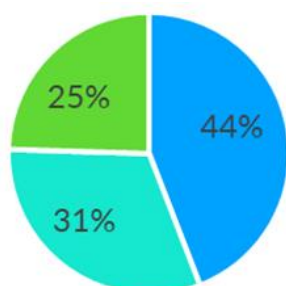
Wykres 9.
Zatrzymanie talentów.

Uwaga: opracowanie własne. Stwierdzenia oceniane są w 5-punktowej skali Likerta, gdzie 1 oznacza „zdecydowanie się nie zgadzam, a 5 – „zdecydowanie się zgadzam”.

Podobnie jak w przypadku pozyskiwania talentów, utrzymanie talentów staje się głównym wyzwaniem dla specjalistów i menedżerów HR. Wysoka rotacja, a także zmiany w zachowaniach nowych pokoleń pracowników, mniej lojalnych wobec pracodawcy, czynią to zadanie szczególnie ważnym. W tym kontekście najwyżej ocenianym aspektem było środowisko pracy, które ma na celu zatrzymanie talentów w firmie, natomiast najniżej oceniane były mechanizmy nagradzania i uznania motywujące pracowników do pozostania w firmie.

Pracownicy

Wykazano, że systemy zarządzania zasobami ludzkimi wpływają na dobrostan pracowników (Alfes i in., 2013). I choć utrzymanie dobrego samopoczucia pracowników jest skomplikowane ze względu na obecne, ciągłe zmiany na poziomie organizacji (Kowalski i in., 2015), istotne jest zajęcie się nim ze względu na jego wpływ na poziom zaangażowania i wydajności organizacji. Z tego powodu w niniejszej analizie uwzględniono także percepcję pracowników, a badanie opinii miało na celu zebranie ich opinii. Na próbie 102 pracowników z Hiszpanii, Turcji i Polski przeprowadzono ankietę dotyczącą tego, co postrzegają na temat działań GT w swoich organizacjach. Jak widać w poniższych tabelach, 44% z nich pochodziło z firm mających siedzibę w Hiszpanii, 31% z Turcji i 25% z Polski; z czego 53% respondentów stanowili mężczyźni, a 47% kobiety.

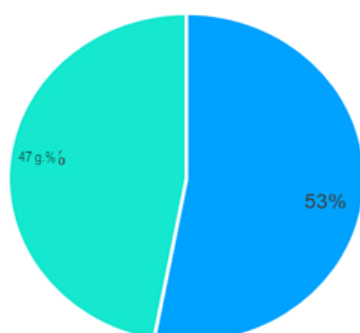


■ Hiszpania ■ Turcja ■ Polska

Wykres 10.

Próbka według kraju (%).

Uwaga: opracowanie własne.



■ Męski ■ Damski

Wykres 11. Próba według płci.

Uwaga: opracowanie własne.



Tabela 3. Rozkład próby według płci i pochodzenia.

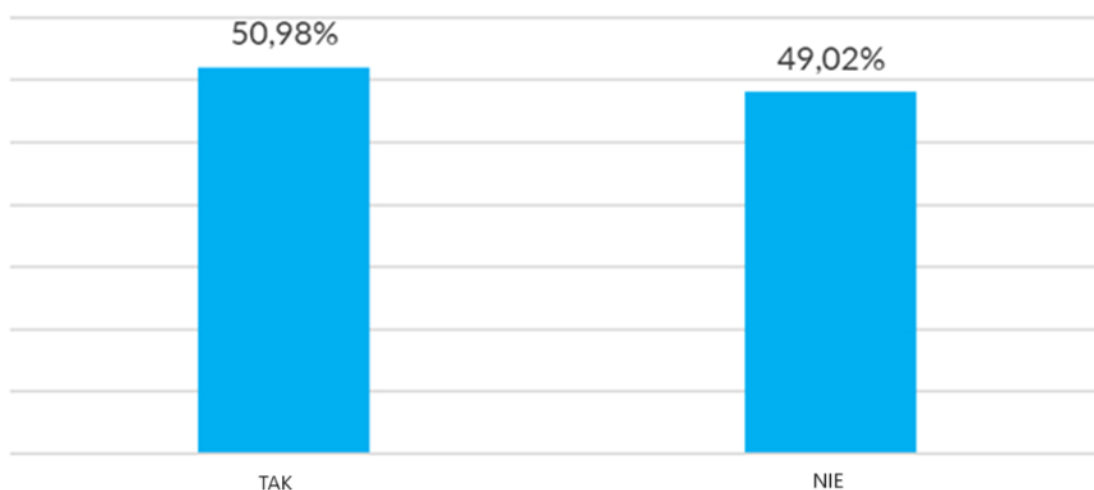
Narodowość i płeć	Odpowiedzi
HISZPANIA - KOBIETA	25
TURCJA - MĘŻCZYŻNA	21
HISZPANIA - MĘŻCZYŻNA	20
POLSKA - MĘŻCZYŻNA	13
POLSKA - KOBIETA	12
TURCJA - KOBIETA	11
Całkowity	102

Uwaga: opracowanie własne.

Proces selekcji

Wykres

12.



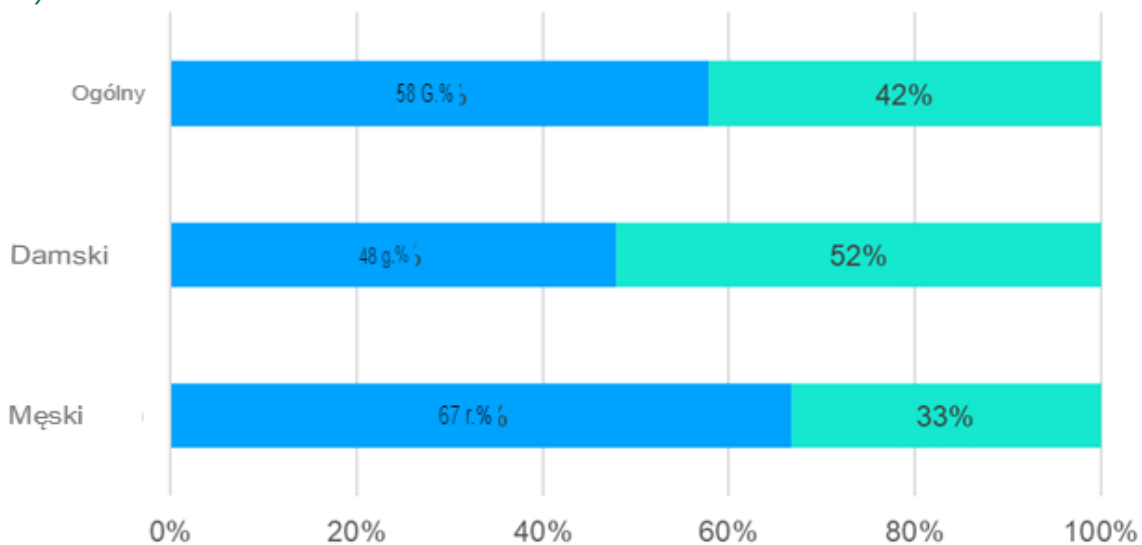
Postrzeganie organizacji jako lokalnej marki pracodawcy.

Uwaga: opracowanie własne.

Jeśli chodzi o procesy selekcji w firmie i w ogóle w momentach poprzedzających onboarding, w momencie aplikowania o pracę zaobserwowaliśmy rozłam w postrzeganiu marki jako globalnego pracodawcy. 51% respondentów odpowiedziało pozytywnie, a 49% respondentów odpowiedziało negatywnie, nawiązując do swojego wcześniejszego postrzegania firmy.

Wykres

13.



■ Przeszedł bardzo selektywny proces, kiedy został zatrudniony. Tak

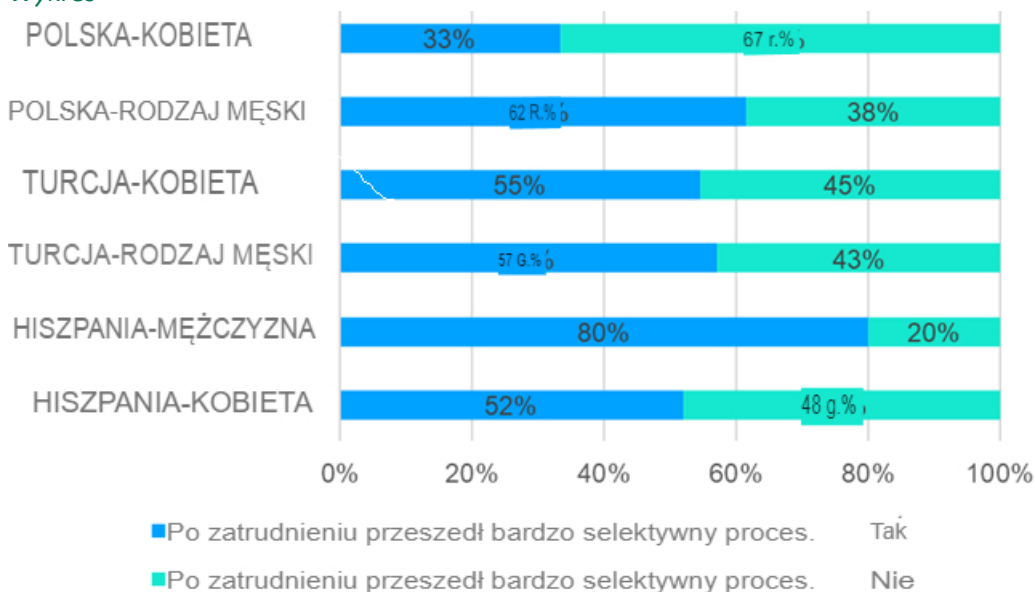
■ Po zatrudnieniu przeszedł bardzo selektywny proces. Nie

Proces wyboru firmy według płci.

Uwaga: opracowanie własne.

Wykres

14.



■ Po zatrudnieniu przeszedł bardzo selektywny proces. Tak

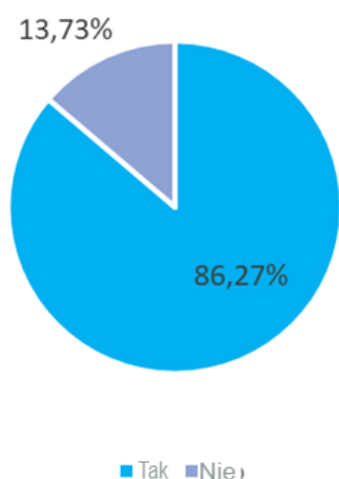
■ Po zatrudnieniu przeszedł bardzo selektywny proces. Nie

Proces selekcji firm według płci i pochodzenia.

Uwaga: opracowanie własne.



Jeśli chodzi o trudność procesu selekcji, 58% ankietowanych uważa, że spotkało ich bardzo rygorystyczny proces rekrutacji, podczas gdy 42% uważa, że jest odwrotnie. Kiedy zagłębimy się w analizę i wprowadzimy zmienną płeć, zauważymy, że 67% mężczyzn uważa, że stanęli przed bardzo selektywnym procesem rekrutacyjnym, podczas gdy w przypadku kobiet odsetek ten spada do 48%. Z drugiej strony, jeśli przeanalizujemy zmienną dotyczącą płci w połączeniu z narodowością, 80% Hiszpanek uważa, że stanęły przed bardzo rygorystycznymi procesami selekcji, w porównaniu z 52% Hiszpanek. Kolejnym godnym uwagi aspektem różnic między płciami w tym samym kraju jest przypadek Polski, gdzie 62% mężczyzn uważa, że stanęło przed bardzo wymagającym procesem selekcji, w porównaniu z zaledwie 33% kobiet.



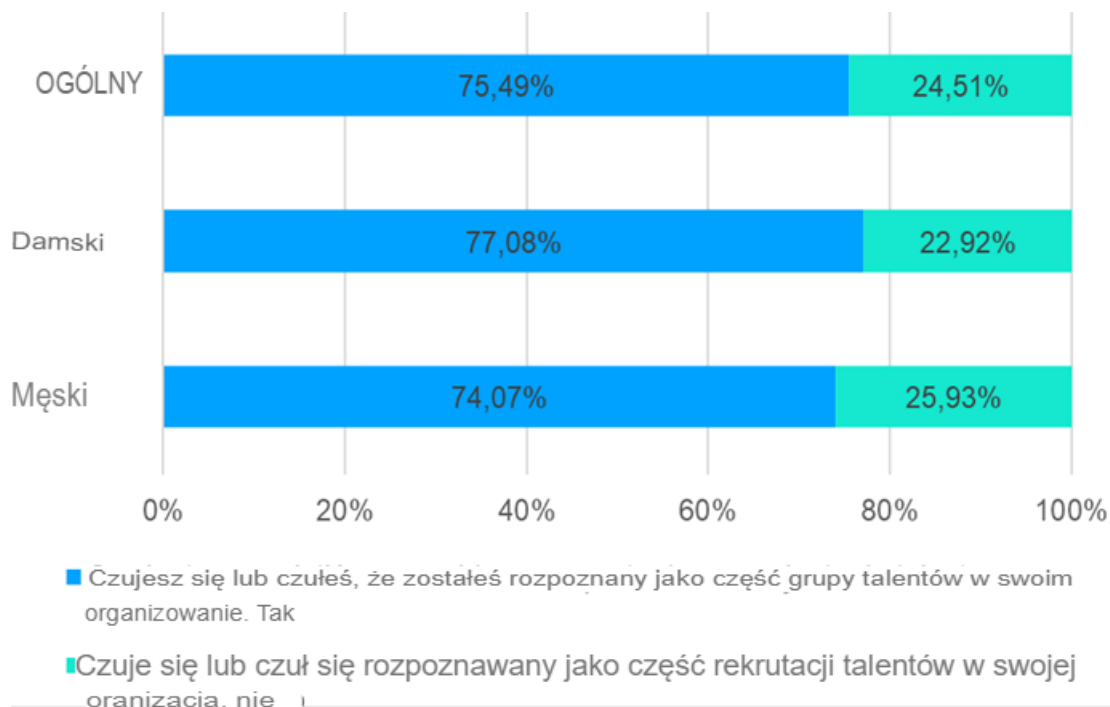
15. Przyciąganie wartości firmy.

Uwaga: opracowanie własne.

Na wykresie 15 widzimy, że 86% respondentów przyciągnęły wartości ich obecnej firmy przed złożeniem kandydatury i procesem selekcji, w porównaniu z 14%, które nie były zainteresowane.

Wykonanie i ocena

Wykres 16.



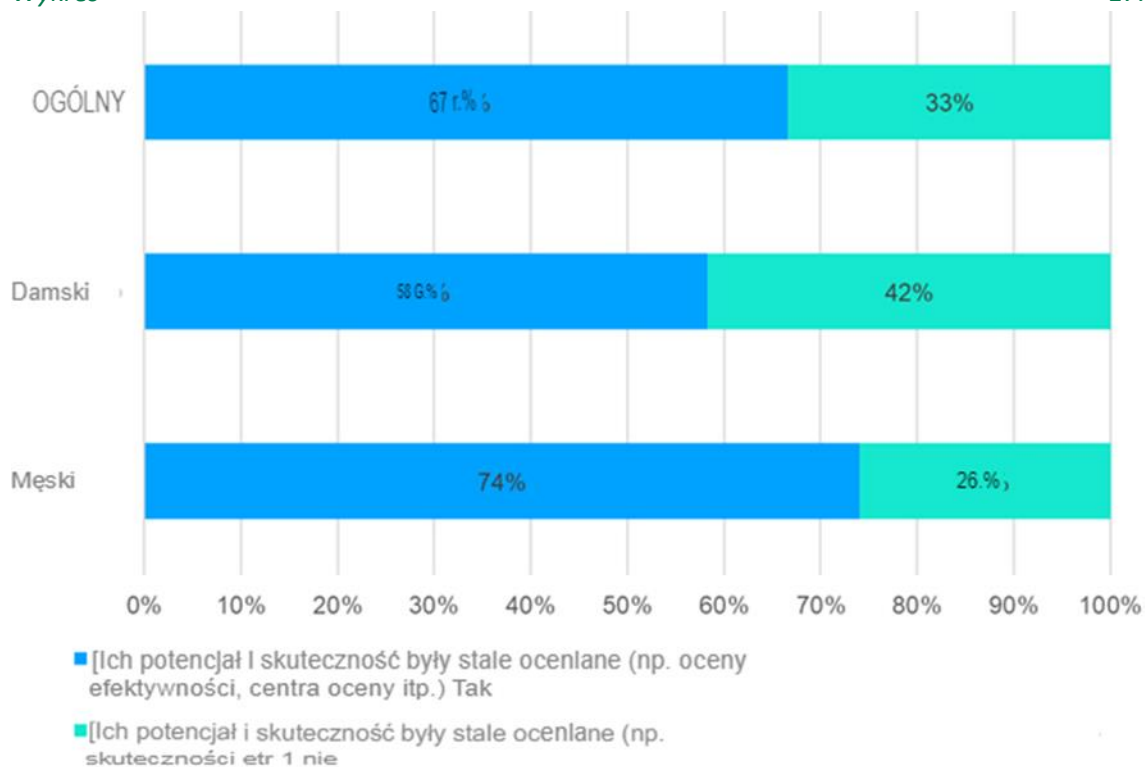
Uznanie talentu przez organizację według płci.

Uwaga: opracowanie własne

Postrzeganie uznania talentów przez pracownika znajduje się w centrum wielu polityk HR, właśnie jako mechanizm zatrzymywania talentów. W tym sensie, jak wynika z uzyskanych wyników, 75% pracowników czuje się uznawanych za talenty przez organizację, w której pracują, przy czym nie ma znaczących różnic ze względu na płeć.

Wykres

17.

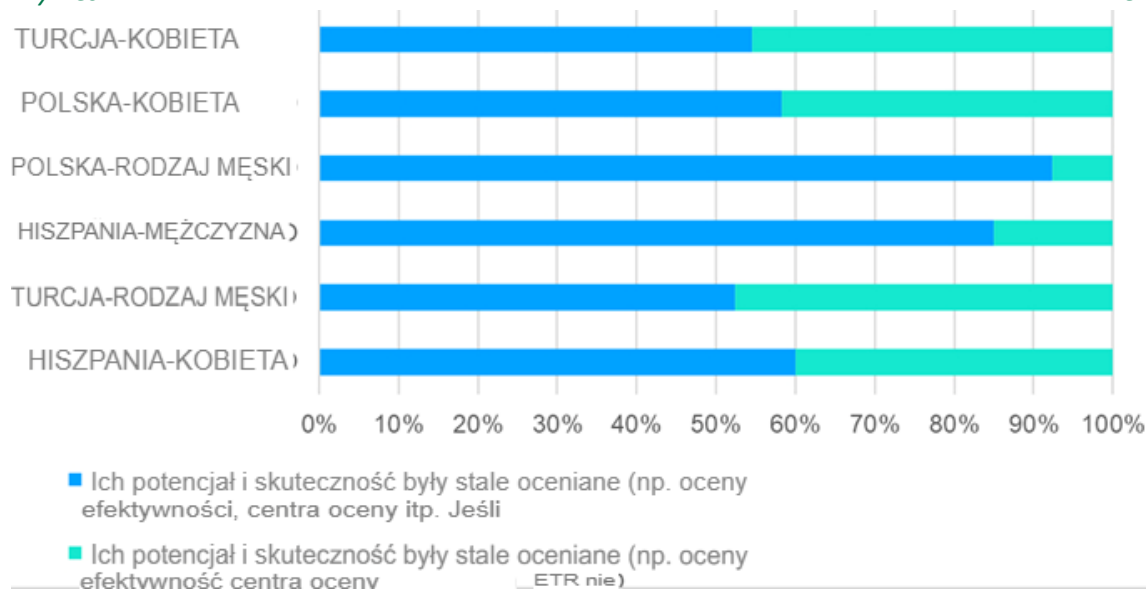


Ocena potencjału i wyników pracowników według płci.

Uwaga: opracowanie własne.

Wykres

18.



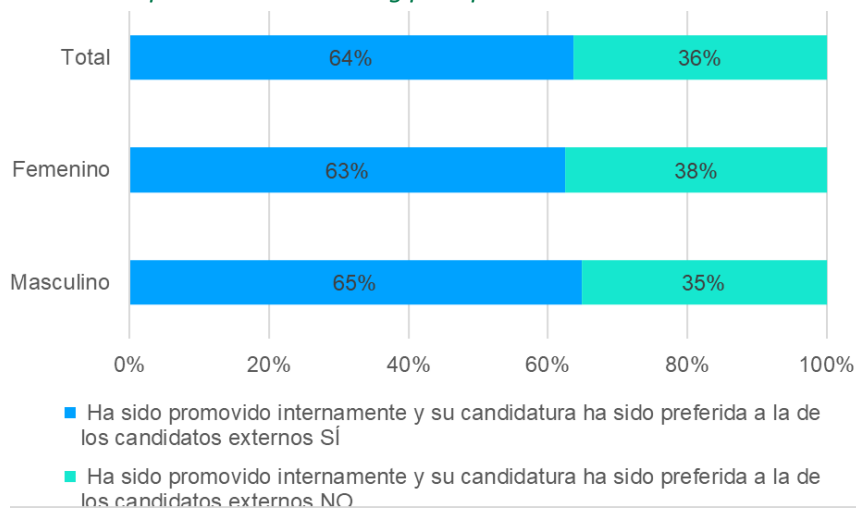
Ocena potencjału i wyników pracowników według płci i pochodzenia.

Uwaga: opracowanie własne.



Jeśli chodzi o ocenę wyników i potencjału pracowników (wykresy 17 i 18), 67% respondentów twierdzi, że było poddawanych ciągłej ocenie, w porównaniu do 33%, które tego nie robiły. Jeśli przeanalizujemy te wyniki, zaobserwujemy różnicę między postrzeganiem ciągłej oceny przez mężczyzn (74%) w porównaniu z 58% kobiet.

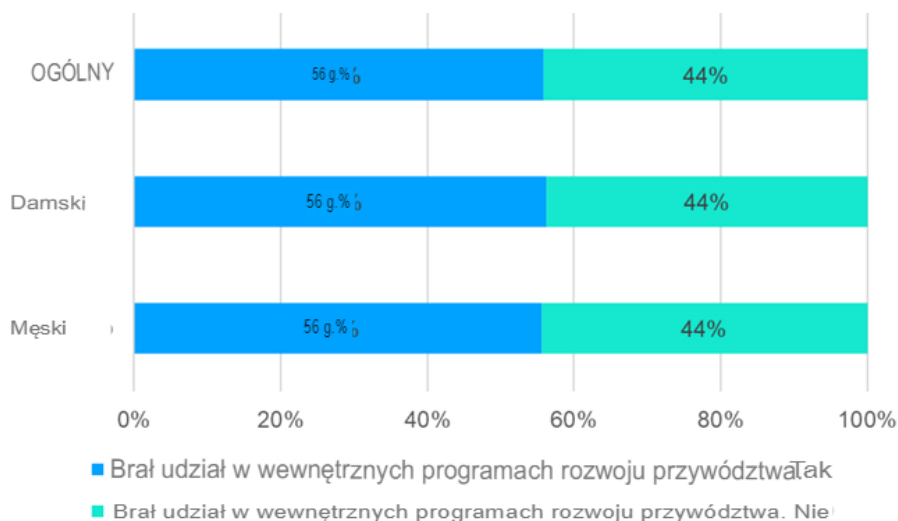
Wykres 19. Awansowanie pracowników według płci i pochodzenia.



Uwaga: opracowanie własne.

Jak zauważyliśmy wcześniej w badaniu menedżerów ludzi, awans wewnętrzny jest jednym z obszarów zarządzania zasobami ludzkimi, nad którym pracują najciężiej; wysiłek ten docenia większość ankietowanych pracowników, a 64% z nich awansowało.

Szkolenie



Wykres 20. Udział w wewnętrznych programach rozwoju przywództwa płci.

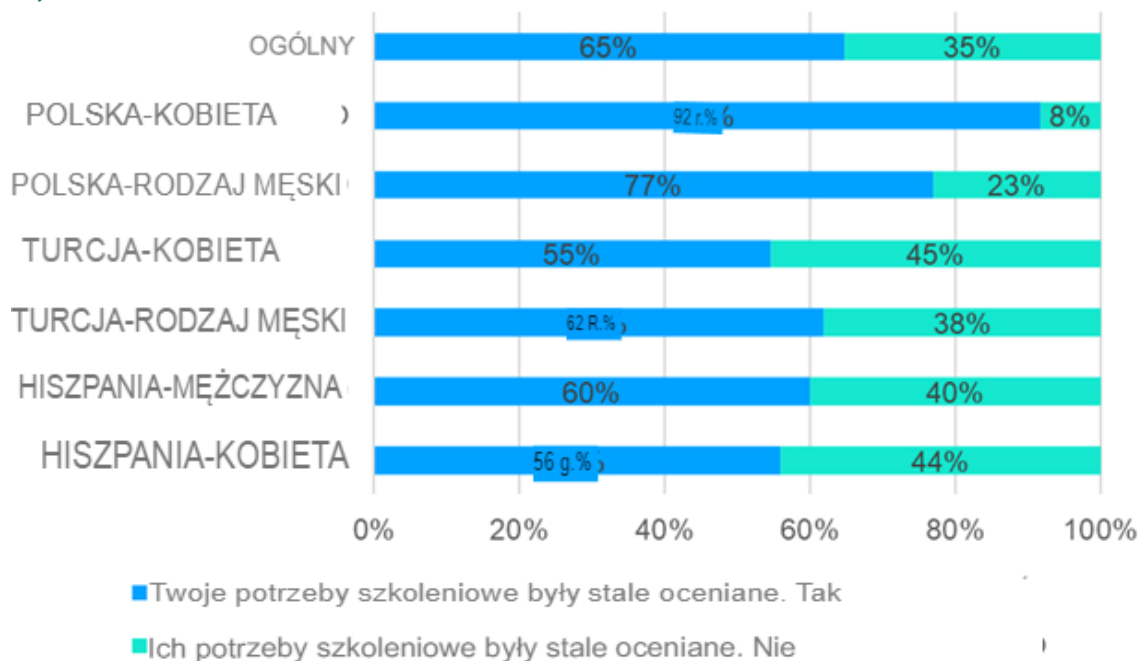
Uwaga: opracowanie własne.



Przywództwo jako kompetencja jest podstawą pracy menedżera w każdym dziale, a także umiejętności prawidłowego i spójnego zarządzania zespołami. W tym sensie obserwujemy, że 56% ankietowanych pracowników przeszło szkolenie przywódcze.

Wykres

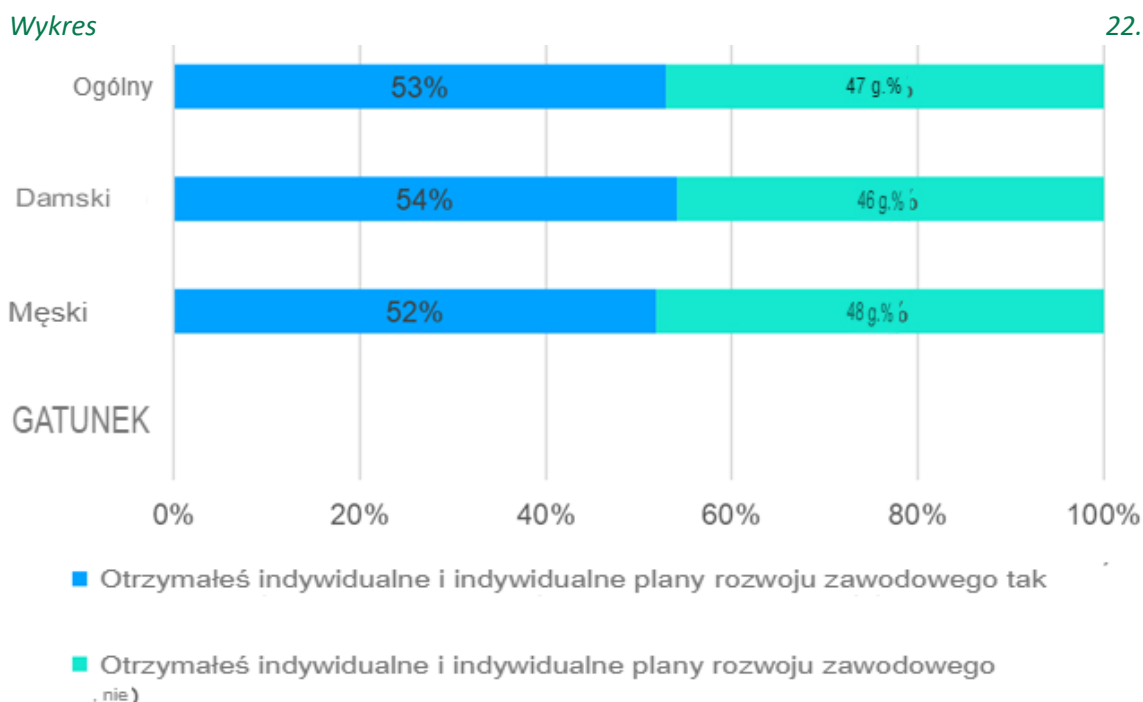
21.



Ocena potrzeb szkoleniowych ze względu na płeć i pochodzenie.

Uwaga: opracowanie własne.

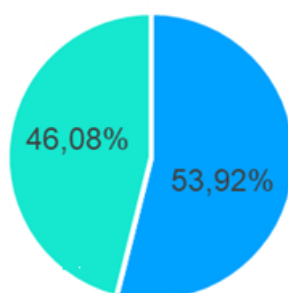
W zakresie oceny potrzeb szkoleniowych 65% respondentów podlega ciągłej ocenie pod kątem swoich potrzeb szkoleniowych. W największym stopniu monitorowano swoje potrzeby szkoleniowe w przypadku polskich pracowników, natomiast w przypadku tureckich pracowników najniżej.



Otrzymanie planów rozwoju kariery dostosowanych do płci.

Uwaga: opracowanie własne.

Jak widać na powyższym wykresie, nieco ponad połowa pracowników (53%) otrzymała spersonalizowane plany rozwoju ze względu na płeć.

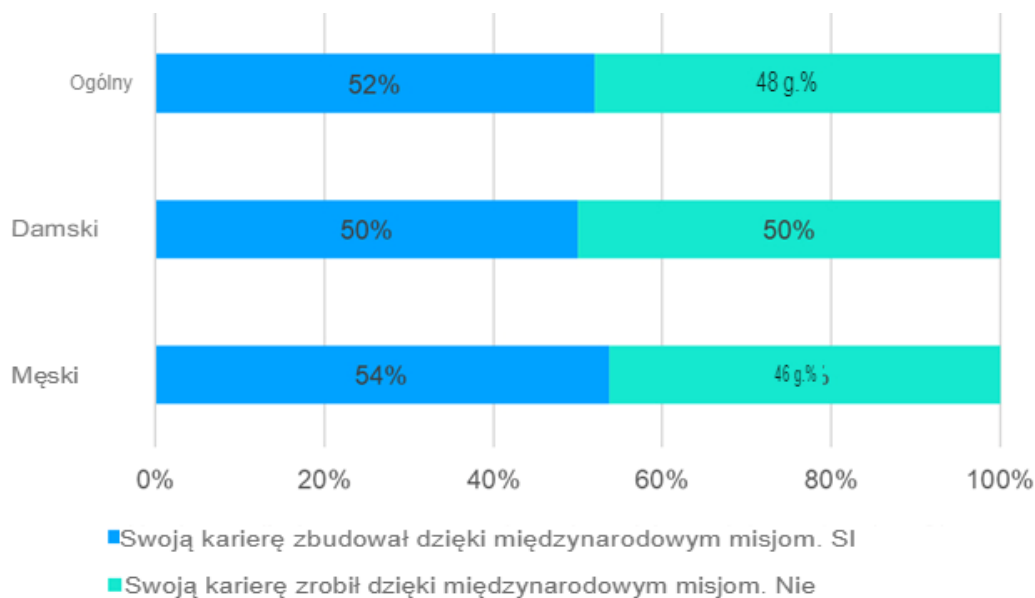


Wykres 23. ■ Nie ■ Tak

Zmiana pracy lub obowiązków.

Uwaga: opracowanie własne.

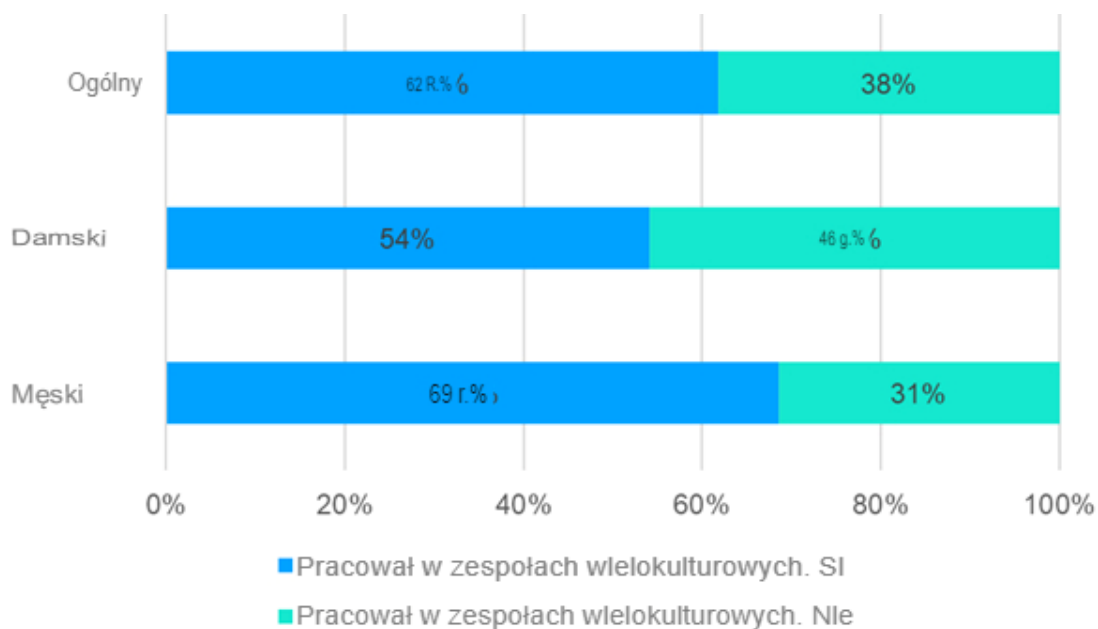
Jak widać na powyższym wykresie, 54% pracowników zmieniło pracę lub zakres obowiązków.



Wykres 24. Rozwój kariery poprzez misje międzynarodowe według płci.

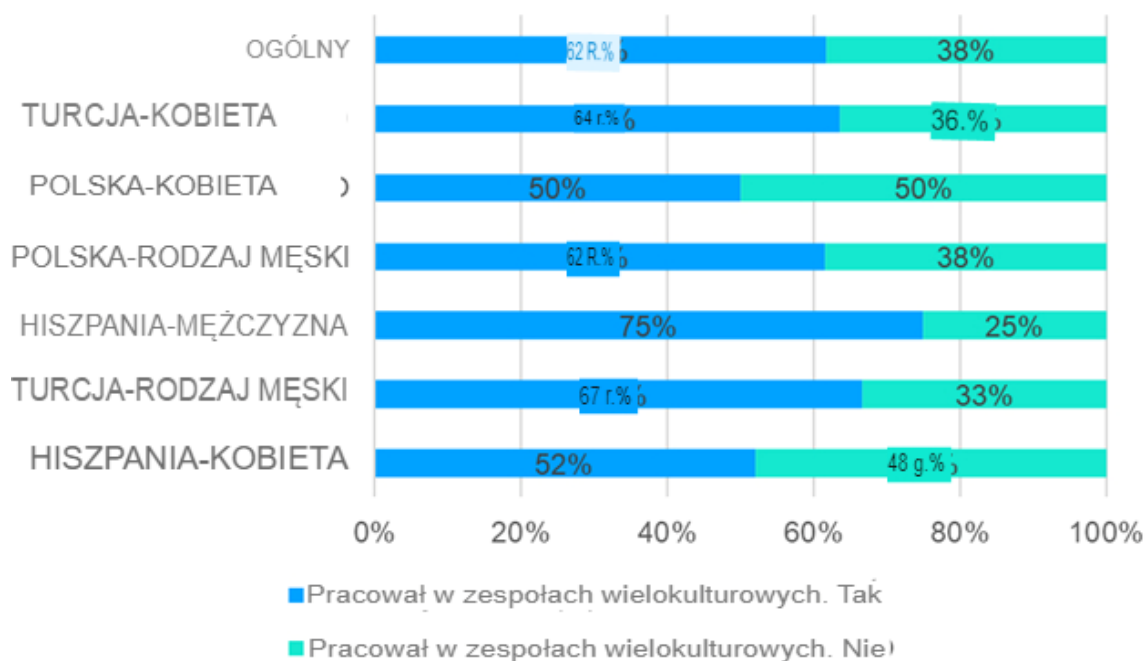
Uwaga: opracowanie własne.

Zadania międzynarodowe mogą być odpowiednimi narzędziami rozwoju kariery.



Wykres 25. Praca w zespołach wielokulturowych według płci.

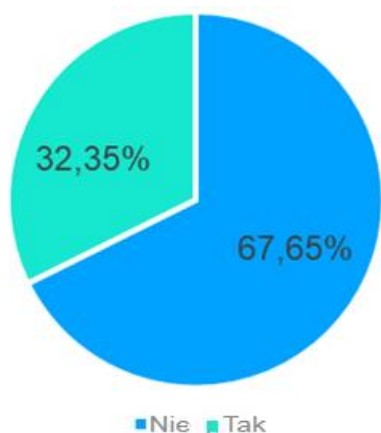
Uwaga: opracowanie własne.



Wykres 26. Praca w zespołach wielokulturowych, według płci i pochodzenia.

Uwaga: opracowanie własne.

Jeśli chodzi o międzynarodowe doświadczenie pracownika, generalnie ponad połowa pracowników uważa wpływ zleceń międzynarodowych na swój rozwój zawodowy za pozytywny, 62% pracowników uczestniczy w projektach wielokulturowych (ze znaczną rozbieżnością ze względu na płeć, 69% mężczyźni, 54% kobiet), przy czym najwięcej pracowników hiszpańskich pracowało w zespołach wielokulturowych, a najmniej pracowników polskich.



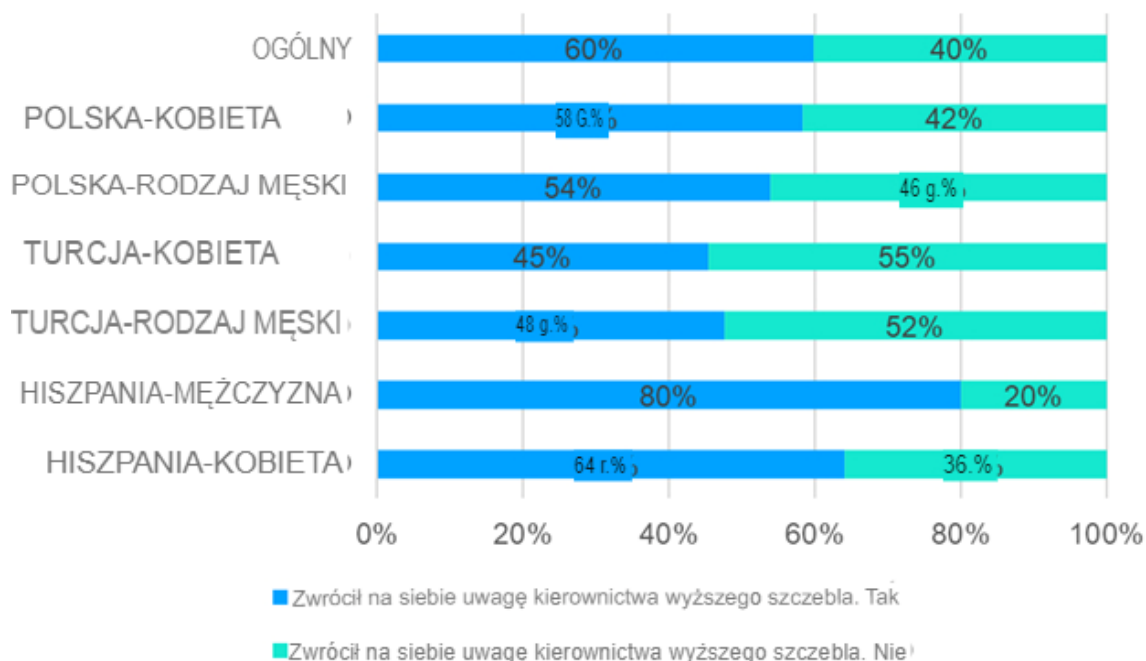
Wykres 27.

Wsparcie w rozwoju kariery przez bardziej doświadczonych kolegów.

Uwaga: opracowanie własne.



68% respondentów w rozwoju kariery zawodowej towarzyszyli bardziej doświadczeni koledzy (por. wykres 27).



Wykres 28. Uwaga kierownictwa wyższego szczebla według płci i pochodzenia.

Uwaga: opracowanie własne.

Jeśli zdezagregujemy dane, zobaczymy, że najwięcej uwagi ze strony najwyższego kierownictwa poświęca się pracownikom hiszpańskim (80%), podczas gdy najmniej – 45% pracownikom z Turcji. W tym sensie kontakt najwyższego kierownictwa z pracownikiem jest bardziej powszechny w Hiszpanii, nieco mniej w Polsce, podczas gdy mniej niż połowa respondentów w Turcji twierdzi, że zwróciła na siebie uwagę najwyższego kierownictwa.



4. ZARZĄDZANIE ZASOBAMI LUDZKIMI I POLITYKA ZARZĄDZANIA TALENTAMI

Wiele wyzwań pojawiających się w organizacjach jest związanych z ludźmi, zarządzaniem talentami i ich wpływem na kulturę organizacji. Ale czy mamy kulturę, która pozwala nam stawiać czoła strategicznym wyzwaniom i zmianie epoki, w której żyjemy?

Wykazano, że zarządzanie talentami wpływa na wydajność i efektywność organizacji oraz jest jedną z najważniejszych dźwigni tworzenia kultury. Czy jednak mamy odpowiednich ludzi na kluczowych stanowiskach, czy istnieje zgodność pomiędzy polityką kadrową a planem strategicznym, czy promujemy klimat i zaangażowanie niezbędne do sprostania wyzwaniom, czy HR jest postrzegany jako partner biznesu i czy HR funkcja postrzegana jako partner firmy, czy istnieje zgodność pomiędzy planem strategicznym a polityką kadrową, czy istnieje zgodność pomiędzy planem strategicznym a polityką kadrową, czy promujemy klimat i zaangażowanie niezbędne do sprostania wyzwaniom oraz czy HR jest postrzegany jako współnik w biznesie?

Z najnowszego raportu Deloitte wynika, że relacje pracownik-pracodawca stają się coraz bardziej skomplikowane i wymagające, co sprawia, że konieczne jest, aby relacje te opierały się na celu. Oznacza to wbudowanie wspólnych wartości i aspiracji w model operacyjny, strukturę zarządzania, łańcuch dostaw, programy rekrutacji i rozwoju oraz marketing, tak aby pracownicy czuli się związani z organizacją. W świecie, w którym występuje nadwyżka talentów, prawdopodobnie istnieją „prace”, w których panuje ostra rywalizacja o talent i umiejętności. Oznacza to, że pracodawcy muszą być przygotowani na inwestowanie w identyfikację.

Organizacje muszą zatem być w stanie zarządzać swoimi talentami, obecnymi i potencjalnymi, aby zapewnić, że ich konkurencyjność i wyniki będą trwałe i solidne w miarę upływu czasu.

4.1. Zarządzanie zasobami ludzkimi

Zarządzanie zasobami ludzkimi (HRM) obejmuje procesy umożliwiające planowanie, organizowanie i administrowanie zadaniami i zasobami niezbędnymi do funkcjonowania organizacji. Innymi słowy, są to wszystkie zadania i zasoby związane z ludźmi będącymi częścią organizacji.

Gospodarka oparta na wiedzy przywiązuje coraz większą wagę do „wybitnych talentów”. Pod tym względem GT jest jednym z kluczowych zagadnień w ZZL. Z tych wszystkich powodów oczekuje się, że GT będzie jednym z kolejnych czynników, które należy uwzględnić w dobrym zarządzaniu kapitałem ludzkim. Warto podkreślić praktyki, w których identyfikacja osób o „wysokim potencjale” odgrywa kluczową rolę w funkcjonowaniu organizacji.

Jednak GT nie jest pozbawiona problemów zarówno na poziomie organizacyjnym, jak i dla samych działów ZZL, ponieważ implikuje zmianę sposobu myślenia i bardziej egalitarne modele zarządzania (Iles, Chuai i Preece, 2010).



4.2. Zarządzanie talentami

W ostatnich dziesięcioleciach zarządzanie talentami (GT) stało się kluczowym elementem zarządzania przedsiębiorstwami. W tym względzie stwierdzono, że sukces firm w dużej mierze zależy od tego, jak skutecznie identyfikują one wyzwania (globalne) dotyczące talentów i radzą sobie z nimi, przy czym poszukiwanie utalentowanych ludzi jest jednym z najważniejszych problemów. Ale czy firmy naprawdę są w stanie zatrudnić właściwych ludzi na właściwym miejscu?

Można stwierdzić, że ludzi ceni się za wiedzę, wkład intelektualny i talent do osiągania celów i celów organizacyjnych. Zatem zarządzanie talentami ludzkimi ma być skonfigurowane jako proces integracji komponentu ludzkiego, w oparciu o kompetencje każdej jednostki, dla osiągnięcia celów organizacyjnych, zgodnie z zasadami tożsamości, kultury i filozofii zbiorowej. Collings i Mellahi (2009) z multidyscyplinarnego punktu widzenia i łącząc kilka teorii dotyczących zarządzania kapitałem ludzkim i talentami, identyfikują zarządzanie talentami jako proces transformacji (wkład, proces i wynik). Oznacza to, że talent lub talenty są wykorzystywane jako wkład, „przetwarzane” i rozwijane poprzez praktyki HR w celu uzyskania pożądanego rezultatu.

Podstawowa zasada rządząca GT opiera się na przywództwie i zarządzaniu opartym na efektywnym zarządzaniu potencjałem, jaki posiadają ludzie, a który mogą rozwijać dla dobra własnego i swojego otoczenia. Opiera się na założeniu, że potencjalność i „talenty” są konstrukcjami ludzkimi, indywidualnymi i zbiorowymi, które można modyfikować, wzmacniać i utrzymywać. Z kolei zarządzanie talentami opiera się z organizacyjnego punktu widzenia na legitymizacji związku pomiędzy potencjałem ludzkim lub talentem a wydajnymi, efektywnymi i wydajnymi procesami produkcyjnymi. W ten sposób od kierownictwa oczekuje się posiadania niezbędnych zdolności i wiedzy do wykrywania, wspierania, promowania, testowania i zachęcania talentów całego zespołu (w tym jego własnych). Zawsze szanuj i rozwijaj różnice lub indywidualności. W tej nowej wizji organizacyjnej ukryte jest uznanie i integracja wiedzy i procesów uczenia się w celu wspierania rozwoju organizacyjnego. Co więcej, aby zaangażować ludzi w organizację, nie wystarczy zmobilizować ich zasobów intelektualnych, fizycznych czy interpersonalnych, mając nadzieję na wzrost produktywności; potrzebne jest zaangażowanie ludzi w pracę i organizację. W tym sensie zasoby ludzkie są coraz rzadziej używane w odniesieniu do personelu, ponieważ oznacza to pozbawienie go ludzkiej kondycji i przekształcenie go w środek służący organizacji. Bez uwzględnienia faktu, że głównym składnikiem organizacji są ludzie.

«[...] ludzi ceni się za wiedzę, wkład intelektualny i talent do osiągania celów i zadań organizacyjnych [...]».

5. PROGRAMY ROZWOJU TALENTÓW SENIORÓW

Programy rozwoju talentów seniorów nie są zadaniem łatwym i wymagają skutecznego systemu dysponującego odpowiednimi zasobami, aby umożliwić ich realizację. Przedstawiana jest jednak jako szansa na rozwój gospodarczy w średnim i długim okresie oraz wywarcie wymiernego wpływu społecznego. W tym sensie różnorodność i włączenie społeczne stają się wiarygodną strategią generowania trwałego i sprawiedliwego wzrostu w miarę upływu czasu w coraz bardziej starzejącym się społeczeństwie.

Dlatego ogromne znaczenie będzie miało docenienie w ramach tej strategii inicjatyw sprzyjających wymianie pokoleniowej, wielodyscyplinarnej i wielokulturowej. Tworząc w ten sposób wartość dodaną nie tylko dla organizacji, ale także dla społeczeństwa w ogóle. W tym sensie przedsiębiorstwa wraz ze swoją siecią współpracy i zaangażowanymi agentami będą musiały pracować nad bardziej włączającą polityką rekrutacyjną lub działaniami w zakresie przekwalifikowania i doskonalenia umiejętności.

Jak ostrzeżono, utrata tego talentu na wysokim stanowisku jest nieuchronna i będzie wymagać wsparcia administracji publicznej, aby uporać się z tą sytuacją. Wskaźnik obciążenia, jak zauważono powyżej, będzie z czasem wzrastał, osiągając wartości znacznie powyżej obecnej średniej – np. w Hiszpanii osiągnie prawie 80% w 2050 r., według szacunków WHO (2022). Dlatego też konieczna będzie praca nad strategiami wspierającymi wyższą grupę roboczą.

Talenty seniorów będą zatem odgrywać ważną rolę w reaktywacji rynku pracy i ich roli na nim jako czynnika stymulującego możliwości dzięki swoim umiejętnościom i zdolnościom. Tabela 4 przedstawia niektóre z najlepszych praktyk w zakresie promowania i zatrzymywania talentów wyższego szczebla w dużych firmach obecnych w Hiszpanii i na świecie.

Tabela 4. Najlepsze praktyki dla starszych grup roboczych.

Kraj	Firma	Programy rozwoju talentów seniorów	Cel
Hiszpania	Mapfre	Starzenie się Projekt w Hiszpanii	Zachęcaj osoby starsze (55+), do elastycznej pracy i przygotowania do przejścia na emeryturę, biorąc pod uwagę takie kwestie, jak opieka społeczna, zdrowie i wolontariat.
	CaixaBank	Kumpell Inicjatywa Generująca	Zarządzaj wiedzą i wzmacniaj transmisję kultury i doświadczeń pomiędzy seniorami odchodzącymi z firmy a juniorami.

Kraj	Firma	Programy rozwoju talentów seniorów	Cel
	Indra	Najlepszy Senior Program	Aby mogli stać się aktywnymi agentami zarządzania wiedzą w firmie, zapewniając jej transfer nowym pokoleniom. Skierowany do profesjonalistów w wieku powyżej 50 lat na dowolnym stanowisku, posiadających solidną wiedzę i uznawanych za punkt odniesienia w organizacji.
	Fundacja Endesa	Savia Projekt	Stworzenie nowych możliwości kariery dla pracowników po 50. roku życia. Program kontynuuje działania mające na celu zwiększenie szans na zatrudnienie starszych specjalistów, którym ze względu na dyskryminację ze względu na wiek trudniej jest ponownie wejść na rynek pracy.
	Telekomunikacja Cellnex	Równość, różnorodność i włączenie społeczne Program (program EDI)	Mistrzowie EDI, czyli grupa pracowników z różnych krajów, stanowisk, płci i wieku, pomagają w jego wdrażaniu i promocji oraz pracują nad tym, aby różne typy tożsamości były bardziej widoczne w firmie.
Polska	ORLEN	Program Rozwoju	Celem programu jest wyłonienie pracowników o wysokim potencjale, wyróżniających się przede wszystkim postawą zgodną z wartościami, wiedzą, umiejętnościami i kompetencjami organizacji oraz przygotowanie ich do pełnienia ról menedżerskich w firmie.
	Banku Millenium SA	Akademia Rozwoju Umiejętności Menedżerskich	Celem programu jest poprawa komunikacji wewnętrznej w organizacji oraz rozwój kompetencji menedżerskich kadry kierowniczej wyższego szczebla, szczególnie w zakresie motywacji i zaangażowania pracowników. Elementami Akademii są szkolenia, indywidualny coaching menedżerski oraz spotkania indywidualne z członkami Zarządu Banku Millennium.

Kraj	Firma	Programy rozwoju talentów seniorów	Cel
			Program jest stale rozwijany i modyfikowany w celu dostosowania do potrzeb organizacji i uczestniczących w nim menedżerów.
	Carlsberg Polska	Program ciągłego doskonalenia	Wszyscy pracownicy poniżej poziomu menadżerskiego są uprawnieni do zgłaszania pomysłów ulepszeń (kaizens). Każde zgłoszenie oceniane jest pod kątem kilku kryteriów wpływu: na ludzi, np. na ich bezpieczeństwo i ergonomię pracy; na jakość produktu/procesu, w tym na redukcję negatywnego wpływu na środowisko; w serwisie; na kosztach, czyli jakie są oszczędności w stosunku do planowanych kosztów proponowanego rozwiązania.
	ING Polska	Program zarządzania talentami	W ramach programu „Zarządzanie Talentami” po identyfikacji talentów na podstawie Indywidualnego Planu Rozwoju realizowane są: coaching, szkolenia, rozszerzenie odpowiedzialności lub przydzielenie nowych zadań, zmiana stanowiska. Istnieje również międzynarodowa pula talentów ING Talent Track.
	Mistrzowskie jedzenie		Talenty identyfikowane są w procesie corocznej oceny na podstawie ich zdolności uczenia się i efektywności wykonywanych zadań. Gwarantujemy rozwój m.in. zlecanie nowych zadań i udział w projektach międzynarodowych.
	Unilever	Program Rozwoju Liderów Biznesu	W ramach Programu Rozwoju Liderów Biznesu na podstawie kompetencji oraz dotychczasowych wyników i osiągnięć wyłaniani są najlepsi pracownicy, a dla każdej osoby tworzony jest plan rozwoju: szkolenia, Centrum Rozwoju.

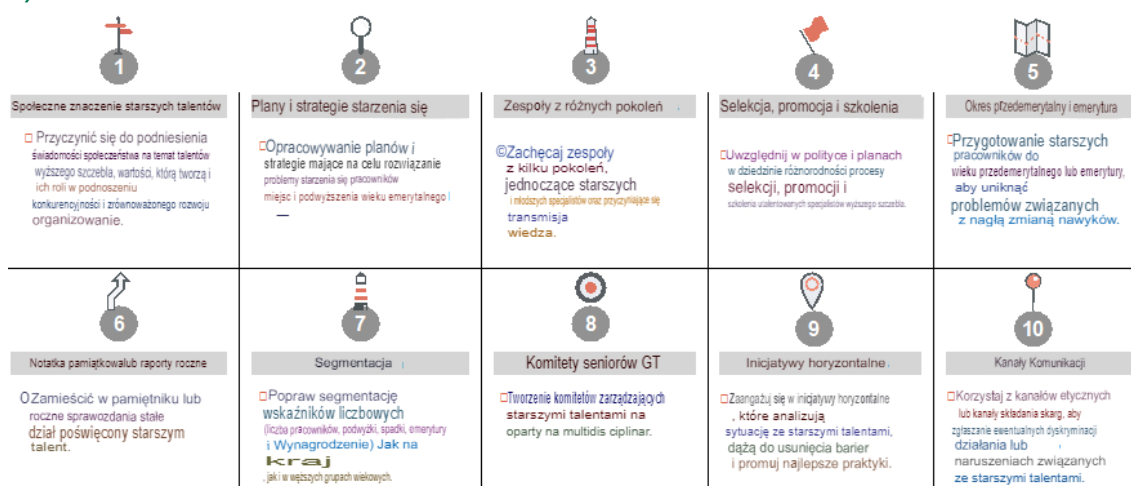
Uwaga: opracowanie własne na podstawie Martín i Roca (2023) oraz informacji publicznych.

Część z tych programów koncentruje się na poprawie elastyczności pracy i przygotowaniu pracowników do przejścia na emeryturę. Wzmacniają także przekaz kulturowy, który jest bardzo ważny w bardziej starożytnych zawodach – rzemiosłach – typowych dla przemysłu wytwórczego, a także doświadczenia, dzięki którym mogą przekazywać swoją wiedzę. Kolejny ważny aspekt skupia się na poszerzaniu możliwości zatrudnienia tej grupy, a także zwiększaniu jej szans na zatrudnienie. Wreszcie, zwiększenie widoczności różnych typów tożsamości w organizacji, aby uczynić ją bardziej włączającą i zróżnicowaną.

Z raportu „Kariera i talenty seniorów” firm IBEX35 można wyciągnąć 10 zaleceń mających na celu poprawę rozwoju kadry kierowniczej wyższego szczebla, jak pokazano na rysunku 4. W tym sensie organizacje powinny opracować plan dla grupy roboczej wyższego szczebla, który pozwoli zobaczyć identyfikowalność we wdrażaniu tych działań, która pozwala na dokonanie wspólnej oceny w czasie.

Rysunek

4.



Dekalog dobrych praktyk w starszych grupach roboczych

Uwaga: opracowanie własne na podstawie Martín i Roca (2023).

5.1. Tworzenie klimatu szacunku: w kierunku bardziej włączającej grupy roboczej seniorów

Według Rogersa (2018) pracownicy cenią dwa rodzaje szacunku: i) szacunek należny oraz ii) szacunek zasłużony. Należyty szacunek przysługuje jednakowo wszystkim członkom organizacji i odpowiada na powszechną potrzebę poczucia włączenia. Z drugiej strony szacunek zasłużony jest wyrazem uznania dla poszczególnych pracowników, którzy przekroczyli oczekiwania. Innymi słowy, zaspokajają potrzebę bycia cenionym za dobrą pracę.

Poniżej przedstawiono szereg działań, które mogą mieć duży wpływ na pracowników, a w szczególności na najstarszych członków organizacji.



- **Ustalenie podstawy należytego szacunku:** to może być ważne, ponieważ pracownicy muszą czuć szacunek zarówno do swojej pracy, jak i do swojej godności. Z badania Dutton i in. (2016) wynika, że pozornie nieistotne szczegóły mają ogromne znaczenie dla wydajności pracy pracowników. Odkryli na przykład, że sprzątaczkę w szpitalach czuły się bardziej energiczne i miały poczucie własnej wartości po prostu dlatego, że zostały powitane lub gdy personel szpitala przytrzymał im drzwi.
- **Wiedz, jak okazywać szacunek we własnym miejscu pracy:** zarówno menedżerowie, jak i pracownicy są odpowiedzialni za tworzenie środowiska pracy pełnego szacunku. Istnieje wiele sposobów okazywania tego szacunku innym. Dla liderów delegowanie ważnych zadań, słuchanie rad i pomysłów na ulepszenia to sposób na okazanie szacunku pracownikom. Na przykład firma, w której menedżer słucha swoich pracowników, prosi ich o współpracę w ciągłym doskonaleniu firmy lub prosi o opinię, okazuje im bardzo ważny szacunek i sprawia, że czują się ważni i cenieni w organizacji.
- **Zrozum, że szacunek ma skutki uboczne:** należy pamiętać, że zachowanie liderów w firmie daje wspierający przykład pracownikom. W tym sensie, tak jak brak uprzejmości może być przekazywany z jednego na drugiego, tak samo może być z szacunkiem. Na przykład w firmie, w której menedżerowie i liderzy okazują sobie postawę szacunku, pracownikom pomoże to mieć taką samą postawę. I odwrotnie, w organizacji, w której kierownictwo wyższego szczebla nie okazuje szacunku, pracownicy nie będą czuli się doceniani i nie będą okazywać szacunku, którego nie otrzymują.
- **Spersonalizuj ilość zasłużonego szacunku, którą przekazujesz:** Liderzy mogą łączyć zarówno szacunek zasłużony, jak i należyty, w zależności od swojej oceny, ale mogą też kłaść nacisk na jeden lub drugi typ, w zależności od celów i rodzaju pracy wykonywanej przez pracowników. Na przykład w pracy, w której wymagana jest współpraca i spójność między pracownikami, lepszym rozwiązaniem może być podkreślenie należytego szacunku, natomiast jeśli kultura firmy opiera się na indywidualnym wkładzie (przedstawiciele handlowi itp.) lepszym rozwiązaniem może być podkreślenie zasłużonego szacunku, nagradzanie osób z najwyższymi osiągnięciami.
- **Pomyśl o szacunku jako o nieskończoności:** oznacza to, że należy szanować jednego pracownika, ale nie mniej szanować należy innych. Każdy pracownik ma prawo do takiego samego szacunku, niezależnie od zajmowanego stanowiska. Na przykład dyrektor naczelny nie zasługuje na szacunek bardziej niż dozorca po prostu ze względu na swoje miejsce w schemacie organizacyjnym. Dotyczy to zarówno prawa należytego, jak i nabytego. Należność obowiązuje wszystkich jednakowo, przy czym nabyte uprawnienia muszą opierać się na ustalonych osiągnięciach na każdym stanowisku pracy, bez wyjątku.
- **Zrozum szacunek jako sposób na oszczędzanie czasu i nie marnowanie go:** przekazywanie szacunku nie jest zagrożone utratą innych zadań. Musi być wpisany w wartości organizacji, gdyż stanowi punkt zwrotny w kierunku osiągnięcia celów



strategicznych. Na przykład, jeśli zaniedbuje się przekazywanie szacunku w firmie, jego odzyskanie może być znacznie droższe, niż gdyby istniała troska o jego utrzymanie.

- **Wiedz, kiedy wysiłek włożony w przekazanie informacji może przynieść efekt przeciwny do zamierzonego:**wyrazy szacunku mogą wyrządzić więcej szkody niż pożytku, jeśli nie są prawdziwe i szczerze. Dla pracowników uczciwość i szczerowość są cennymi wyrazami szacunku. Na przykład w firmie, w której pochwały i wyrazy szacunku nie są czymś powszechnym, możliwe jest, że pracownicy uznają wszelkie gesty otrzymywane od działów kadr lub przełożonych wyższego szczebla za manipulację. Pracownicy nie chcą być ciągle chwaleni, ale raczej chcą czuć się doceniani za swoją pracę.



6. NAJLEPSZE PRAKTYKI SENIORM

W celu przeprowadzenia analizy dobrych praktyk Zarządzania Talentami przez profesjonalnych konsultantów HR oraz osoby odpowiedzialne za Talent w firmach przeprowadzono serię wywiadów z różnymi osobowościami. Wywiady przeprowadzono w sposób częściowo ustrukturyzowany, według indeksu zgodnego z celem pracy.

Poniżej zaprezentowano najistotniejsze aspekty tych rozmów, dzięki czemu mogą one przyczynić się do lepszego zrozumienia i realizacji działań związanych z zarządzaniem talentami, zwłaszcza w segmencie wyższego szczebla.

- **Talent:** Osoby, z którymi przeprowadzono wywiady, zgadzają się, że talent to połączenie umiejętności, zaangażowania i kontekstu biznesowego. W tym sensie bardzo ważne jest, aby te trzy zmienne działały razem; innymi słowy, konieczna jest nie tylko wiedza z obszaru, w którym się pracuje, ale także zaangażowanie, chęć jej stosowania i uzyskiwania wyników w zmieniającym się kontekście zarówno biznesowym, jak i biznesowym. poziom makro.
- **Zarządzanie talentami:** Talentami należy zarządzać w celu maksymalizacji dobrostanu i wyników, zarówno ludzkich, jak i biznesowych. Dlatego dla prawidłowego zarządzania nim eksperci, z którymi przeprowadzono wywiady, zalecają ciągłe dokształcanie się, nie tylko w zakresie wiedzy, ale także umiejętności i zdolności. Przywództwo, umiejętność pracy w zespole, szkolenia przekrojowe i dobre pakiety warunków dla kluczowych profili są niezbędne do zarządzania talentami. Szczególnie ważne jest również kształcenie młodszych talentów obok starszych talentów i odwrotnie; współistnienie różnych pokoleń o różnych profilach może być złożone, a znalezienie punktów zbieżności i stymulowanie ich umiejętności będzie kluczem do uzyskania synergii.
- **Rekrutacja i umiejętności:** Rekrutacja zależy w dużej mierze od branży i wakatu, który ma zostać obsadzony. Chociaż prawdą jest, że eksperci zgadzają się, że większość firm koncentruje swoje wysiłki na rekrutacji młodszych pracowników, istnieje również zapotrzebowanie na profile seniorów. To, czego firmy szukają w tym ostatnim segmencie, to przede wszystkim duża zdolność dostosowywania się do zmian, praca zespołowa i odporność, a także umiejętności komunikacyjne i predyspozycje do uczenia się nowych wymagań wynikających z pojawienia się nowych technologii. Podobnie podkreślają jako zaletę talentu seniorów odpowiedzialność, dyscyplinę i zaangażowanie wobec firmy w rozwoju swojej działalności, a także wizję strategiczną, doświadczenie i sieć kontaktów, które zgromadzili w ciągu życia zawodowego. Podkreślenie tych umiejętności jest kluczem do poszukiwania pracy dla seniora.
- **Wyzwania:** Zarządzanie talentami wyższego szczebla stoi przed ważnymi wyzwaniami, po pierwsze związanymi z osiągnięciem prawidłowej adaptacji kulturowej podczas włączania do nowej firmy lub nowej pracy. Osoba o profilu seniora mogła nabrać pewnych nawyków, które kolidują z nawykami nowej firmy lub grupy roboczej; kluczem do sukcesu jest umiejętność adaptacji. Podobnie niezbędna jest zdolność do ciągłego szkolenia w zakresie wiedzy technologicznej; znaczenie cyfryzacji w miejscu pracy jest



bezdyskusyjne, a umiejętność odpowiedniego wykorzystania technologii i połączenia jej ze zdobytą wiedzą i doświadczeniem jest niezbędna do integracji profili seniorów i zarządzania nimi. Podobnie profesjonaliści, z którymi przeprowadzono wywiady, zgadzają się co do wielkiego wyzwania, jakim są konflikty pokoleniowe; zróżnicowane cechy, profile i potrzeby zespołów wielopokoleniowych mogą powodować niepożądane tarcia w miejscu pracy. Niezbędna jest adaptacja do zmian, empatia i odporność wszystkich członków zespołu.



7. REKOMENDACJE DOTYCZĄCE ZARZĄDZANIA TALENTAMI I WNIOSKI

Jednym z aktualnych trendów w GT są Dobre Praktyki, które należy wdrażać w firmach, aby senior GT był częścią punktów przeglądu i monitorowania realizacji strategii biznesowej. Podobnie jak w przypadku każdego wdrożenia wymagającego zmiany paradygmatu, pierwszym filarem, który należy wziąć pod uwagę, jest świadomość kontekstu każdej organizacji, aby zbadać możliwości i w ten sposób podjąć działania.

Dlatego:

Zwiększanie świadomości:

1. **Zdiagnozuj wewnętrzną demografię firmy.** Gdzie stoimy? Prognoza starzenia się naszego kapitału ludzkiego. Znajomość wskaźników makroekonomicznych rynku pracy w każdym kraju, w którym działa firma. Zarządzanie ryzykiem i mapa kierunków działania do wdrożenia.
2. **Dostosuj istniejące i przyszłe talenty do modelu biznesowego i strategii biznesowej.** Czego potrzebujemy, aby sprostać nadchodzącym wyzwaniom? Dokonać świadomej i spójnej refleksji na temat potrzebnych talentów, projektując stanowiska pracy zgodnie z nowymi wymaganiami przyszłości. Niewykluczone, że w tej refleksji wyłonią się nowe formy współpracy kwestionujące konwencjonalne modele, takie jak efektywność prac projektowych, którymi mogą zająć się zewnętrzni profesjonalści oraz wynajmowanie lub wynajmowanie ich wiedzy na ograniczony czas powiązany z konkretnymi wynikami (Knowmad /Niezależny/Tymczasowy).

Poznaj możliwości:

1. **Przeprowadź inwentaryzację wiedzy i możliwości.** Tak jak istnieją fizyczne zapasy surowców, narzędzi, towarów itp., tak istotne jest monitorowanie wszystkich istniejących w firmie umiejętności. Istnieje wiele systemów oprogramowania, które zbierają te informacje i udostępniają mapę wiedzy ukrytej. Platformy Intelligent Tech Fabric zasilane sztuczną inteligencją są doskonałym przykładem inteligencji ludzi.
2. **Identyfikacja potrzeb w zakresie wiedzy, umiejętności i zdolności do optymalnego wykonywania stanowiska.** Mapowanie „co profesjonalista na obecnym lub przyszłym stanowisku musi „wiedzieć” i jest w stanie wdrożyć „know-how”, czyli „ekspertyzę”. Ten punkt jest również znany jako „architektura pracy” lub „wgląd w umiejętności”.
3. **Ujednolicaj informacje, ustalając dopasowanie talentu do pozycji,** zgodnie z którym dokonuje się porównania bieżących potrzeb każdego stanowiska z potrzebami przyszłymi, związanymi z osobami je aktualnie pełniącymi. W ten sposób uzyskuje się Mapy Talentów, w których krzyżuje się bieżąca wydajność stanowiska i wymagana wydajność, obserwując istniejące lub przyszłe luki. W podobny sposób zdobywane są



„Umiejętności miękkie” niezbędne do spełnienia wymagań tych stanowisk, które są również uwzględnione na Mapie Talentów.

4. **Opracuj działania umożliwiające rozwój istniejących talentów i ustal wymagania dotyczące uwzględnienia przyszłych talentów.** To właśnie w tym momencie, po całej dotychczasowej pracy, firma musi przeprowadzić precyzyjną analizę piramidy wiekowej istniejącego zespołu ludzkiego i opracować strategię talentów, które umożliwią odpowiedni rozwój w celu osiągnięcia umiejętności zarówno na poziomie technicznym, jak i technicznym. i obszary kompetencji niezbędne do spełnienia obecnych i przyszłych wymagań.

Podjmij działanie:

1. **Strategie rozwoju talentów wymagają odpowiedniego połączenia pragmatyzmu i kreatywności,** gdyż czas jest czynnikiem, który działa na naszą niekorzyść w czasie, gdy szybsza nauka jest wielką przewagą konkurencyjną. W tym sensie niektóre z nich można pogrupować w następujący sposób:
 - a. **Doświadczenie wzrostu:** Ludzie uczą się szybciej, gdy wprowadzamy rozwiązania w życie, dlatego tworzenie programów mentoringu odwrotnego jest doskonałą inicjatywą umożliwiającą dzielenie się doświadczeniami, umiejętnościami i nauką. Proces ten polega na powoływaniu grup roboczych, głównie dla konkretnych projektów, w których występuje różnorodność pokoleniowa, wymieniających się wiedzą i postawami w sposób wzajemny.
 - b. **Generować atrakcyjne platformy zmiany i podnoszenia kwalifikacji,** na których każda osoba może zaprojektować własne ścieżki uczenia się. Przykładem wysoce intuicyjnej platformy jest ta opracowana przez BBVA Opportunity, narzędzie wykorzystujące big data i sztuczną inteligencję do gromadzenia i interpretacji danych i dowodów pracowników w celu generowania spersonalizowanych rekomendacji dotyczących rozwoju kariery. Dzięki tym narzędziom aspirują do stanowisk, którymi są zainteresowani, co pozwala im tworzyć alerty, aby dowiedzieć się o interesujących ich stanowiskach pracy. Camp to nowe cyfrowe doświadczenie szkoleniowe, które wykorzystuje grywalizację do wzbudzania wśród pracowników ciekawości i chęci do nauki. Składa się z 14 ścieżek szkoleniowych poświęconych 14 umiejętnościom, które zostały zidentyfikowane jako strategiczne dla teraźniejszości i przyszłości banku (dane, zrównoważony rozwój, cyberbezpieczeństwo, sprzedaż cyfrowa itp.).
 - c. **Ranking szans na zatrudnienie: w tym samym** sposób, w jaki istnieją wskaźniki monitorujące zrównoważony rozwój, reputację firmy, zachęcające firmy do konkurowania w celu zapewnienia wyższych wskaźników zatrudnialności, zakładając społeczne zaangażowanie w ich wewnętrzne talenty. Innymi słowy,



akceptując od początku, że talent nie jest wieczny, ale do czasu, gdy ludzie staną się częścią firmy, przejdą odpowiednie szkolenie, które skutecznie wyszkoli ich na obecne i przyszłe stanowiska, czy to w tej samej firmie, czy w innych. .

- d. **Rekrutacja personelu poprzez platformy talentów lub** współpracę projektową, która pozwala nam angażować się w kilka projektów jednocześnie, dając nam swobodę wyboru, ile czasu poświęcimy każdemu z nich, mając konkretny i możliwy do osiągnięcia cel.
- e. **Promuj kulturę intraprzedsiebiorczości**, ułatwianie ciągłych innowacji, a co za tym idzie, niezbędnego szkolenia w celu „wymyślenia” nowych rozwiązań, tworzenia zespołów przekrojowych, w których znaczenie opiera się na roli, jaką ktoś reprezentuje, a nie na kwestii statusu. Przeznacz czas na „wolność twórczą”, która sprzyja wdrażaniu nowych inicjatyw, powiązanych z podstawową działalnością lub w jej branżach najbardziej sąsiadujących.
- f. **Promuj „zarządzanie tymczasowe”** jako formuła ułatwiająca uwzględnienie wysokiego poziomu specjalizacji, udokumentowanego doświadczenia i orientacji na obsługę projektu lub procesu, przy czym liczba ta jest spójna ze wzrostem liczby starszych specjalistów-freelancerów, jako znanej postawy, czasowo powiązanej z firmą, koncentrują się na wnoszeniu swojej wiedzy, doświadczenia i podejścia do określonego celu.
- g. **Twórz programy dobrego samopoczucia** w którym „opiekujemy się” ludźmi, stymulując zdrowe życie zarówno w środowisku pracy, jak i poza nim. Ten aspekt wykracza poza zdrową żywność w stołówkach czy uprawianie sportu w placówkach, mówimy także o fizycznych przestrzeniach do relaksu, medytacji, fizjoterapii, czy spotkaniach z psychologami, aby uporać się z problemami osobistymi, które nieuchronnie odbijają się na sferze zawodowej.



8. ZAŁĄCZNIK I: NARZĘDZIA USPRAWNIAJĄCE TALENTY W FIRMIE

8.1. Mapa talentów

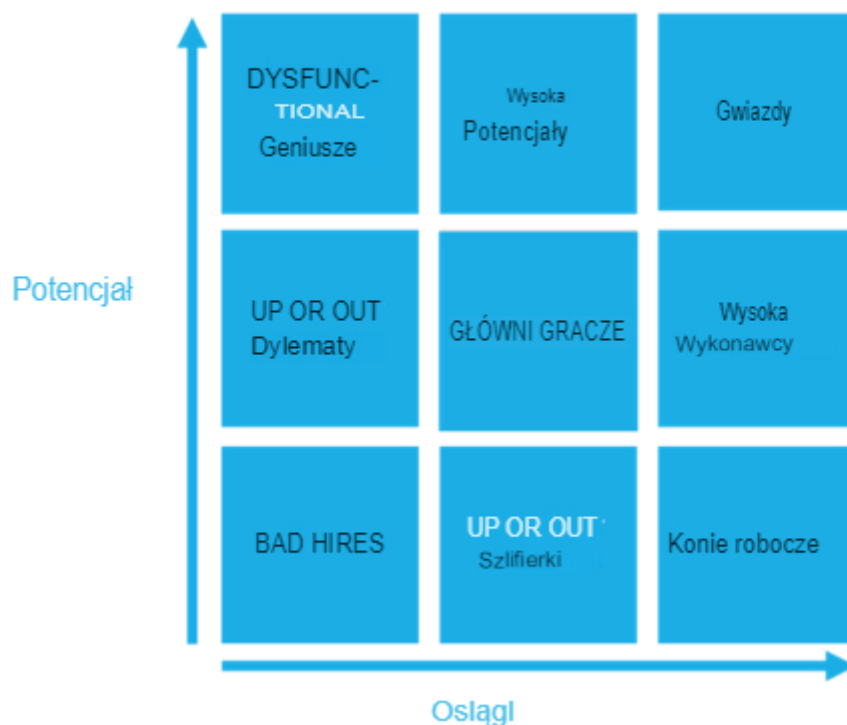
Mapa Talentów to narzędzie, które pomaga zidentyfikować mocne strony wszystkich specjalistów w firmie. Koncentruje się na tych kompetencjach i umiejętnościach, które wymagają doskonalenia, rozwijania i podkreślania w każdej z nich, a nie na ich słabych stronach.

Mapa Talentów identyfikuje dwa typy elementów:

- **Wydajność (lub wydajność w czasie):** Jest to osiągnięcie postawionych celów przy wysokim poziomie jakościowym i zgodnym z wartościami, w sposób trwały i trwały w czasie. Zwykle wykorzystuje się KPI powiązane ze stanowiskiem zajmowanym przez ocenianą osobę. Możliwe przykłady zmiennych używanych do pomiaru wydajności mogą obejmować:
 - Wpływ na biznes.
 - Osiąganie celów.
 - Produktywność na czas.
 - Zarządzanie priorytetami.
- **Potencjał (lub zdolność uczenia się):** To umiejętność skutecznego stawiania czoła nowym sytuacjom w zmieniających się warunkach. Zwykle stosowany jest model Zarządzania Kompetencjami zdefiniowany przez każdą firmę. Możliwe przykłady obszarów kompetencji wykorzystywanych do identyfikacji potencjału mogą być następujące:
 - Zwinny sposób myślenia.
 - Przywództwo.
 - Inteligencja emocjonalna.
 - Zmienić agenta.

Rysunek 4. Szablon mapy talentów

9 SIATKA PUDEŁKOWA



Rysunek 5. Przykład mapy talentów

Przypadek 1: Dlaczego warto korzystać z karty talentów?

SANDRA
48 lat

profil ogólny
Licencjonowanie w piekarni
Magister marketingu cyfrowego
Odpowiedzialny za zarządzanie i finanse w tej samej firmie co 10 lat temu, zarządza bezpośrednim zespołem 3-osobowym
Wysyłanie na adres genetyczny

Informacje społeczne
Wyjechała do centrum Walecji
Mama dwóch małych i dorosłych
Matka dwóch dzieci w wieku 10 lat
obecnie jej praca jest opłacana z budżetu roczny dochód: 30-35 000 euro brutto

strach
Nie wykonywać ich
oczekiwania
Podjęcie błędnych decyzji
Wyprowadzenie polecenia do końca
Obsada
Przeistnienie nieaktualnym

zachowanie
Odpowiedzialny, zorganizowany i zapewniający wysoką jakość procesów.

Samoświadomy. Współpraca i
Gracz zespołu
Potrzebuje stałego uznania i tego, aby jego praca i poświęcenie były doceniane.

ZAINTERESOWANIA
Interesuje się światem marketingu cyfrowego i stworzył program sprzedaży e-commerce de Colof jest w kontakcie.
Ćwiczy i stosuje zdrową dietę.

Wydajność: niska

Kluczowe wskaźniki wydajności koncentrują się na: % zgodności, % dozwolonych incydentów, % wykroczeń itp.).

Potencjał: średni.

Blokuje się w obliczu zmian i nowych narzędzi. Jemu trudno było dostosować się do nowego ERP, spowalniając wewnętrzny przebieg. Ponadto sytuacje te generują napięcie emocjonalne, z którym nie wie, jak prawidłowo sobie radzić prowadząc się odizolowany od reszty zespołu.

	1	2	3
1	1	2	3
2	4	5	6
3	7	8	9

Jakie działania możemy podjąć z Sandra, aby poprawić jej wydajność i potencjał?



8.2. Podnoszenie i przekwalifikowanie

Rynek pracy nie nadąża za rewolucją cyfrową (McKinsey & Company). W konsekwencji brakuje specjalistów o specjalistycznych umiejętnościach technologicznych. Innymi słowy, tempo tworzenia nowych zawodów i ról oznacza, że pracownikom brakuje odpowiedniego przeszkolenia.

W tym sensie firmy dokonują poważnych wewnętrznych zmian w swojej kulturze korporacyjnej poprzez procesy cyfryzacji i promowanie kreatywności i innowacyjności wśród swoich pracowników. Pracownicy ze swojej strony byli zmuszeni do uczenia się przez całe życie, aby nie stać się przestarzałymi na zmieniającym się rynku pracy.

W tym kontekście firmy oferują swoim pracownikom szkolenia mające na celu optymalizację ich wyników (upskilling) lub przekwalifikowanie ich na nowe stanowisko (reskilling). Sprawia to, że działania związane z przekwalifikowywaniem i podnoszeniem kwalifikacji są dla przedsiębiorstw strategicznym elementem służącym poprawie ich przewagi konkurencyjnej, a miejscom pracy zwiększającym ich szanse na zatrudnienie i zmniejszającym ich podatność na bezrobocie.

Rysunek 6. Podejście do akcji przekwalifikowującej

Przypadek 2: Ponowne morderstwo

SANDRA
48 lat

Profil ogólny
Licencjonowanie w piekle
Magister marketingu cyfrowego
Odpowiedzialny za zarządzanie i finanse w
ta sama firma compalix z 10 lat
zarządza bezpośrednim zespołem 3-osobowym
Wysyłanie na wspólny adres

Informacje społeczne
Wydeżka do centrum Walencji
Można dojechać metrem i autobusem
Matka dwójki dzieci w wieku 10 lat
obecnie jej praca jest opłacana z
budżetu roczny dochód: 30-35 000 euro brutto

strach
Nie wykonywać ich
oczekiwania
Podjętowanie świadomych decyzji
Pozwoli zespołowi się spieszyć
emocja
Przeistawienie nieaktualnym

zachowanie
Odpowiedzialny, zorganizowany i odpowiedzialny za jakość procesów
Samowiadomym. Współpraca i
dziękuję
Potrzebuje stałego uznania i tego
aby jego praca i poświęcenie były doceniane.

ZAINTERESOWANIA
Interesuje się światem marketingu cyfrowego i stworzył program sprzedaży e-commerce
de Coloh jest w kontakcie.
Ćwicz i stosuj zdrową dietę.

Jakim nowym umiejętności i
umiejętności musi się nauczyć Sandra
Ned , aby pozostać "sprawnym do
pracy" w Twojej firmie?



Zmiana kwalifikacji, czyli przekwalifikowanie zawodowe, to trend na rynku pracy, który ułatwia i promuje szanse na zatrudnienie poprzez ciągłe kształcenie, zapewnianie programów szkoleniowych i możliwości rozwoju zawodowego w celu wyposażenia pracowników w niezbędne umiejętności i wiedzę w celu zwiększenia ich szans na zatrudnienie.

Rysunek 7. Podejście do akcji przekwalifikowującej

Przypadek 3: podnoszenie umiejętności

SANDRA 48 lat	PROFIL OGÓLNY Dyplom z administracji biznesowej Master in Digital Marketing Odpowiedzialny za administrowanie i Finncze w ta sama firma od 10 lat. Zarządza bezpośrednim zespołem 3 osób Raporty do zarządzania Genent
	Informacje społeczne Lives w centrum Walencji Dojazd metrem / autobusem Matka dwójki dzieci 8 md 10 lat Jest mężatka, a jej partner jest urzędnikiem państwowym dyplomistą Amalimeome: 30-35. 0006 / brutto
Leki Nie spotykam się z expectations Misking błędne decyzje Prowadzenie zespołu do mężczyzny błędy Sawanie się przestawiam	zachowanie Odpowiedzialny, zorganizowany i wysokiej jakości zorientowany w procesie. Self-de manding. Współpracownik i gracz zespołowy. Potrzebuje częstego uznania i miłości praca i dedication talved...
INTERESTS Interesuje się woid marketingu cyfrowego i stworzyła własną e- Handel Sprzedaz matrace online. Uprawia sport i ma zdrową dietę.	

Jaki plan podnoszenia umiejętności może Sandra comeup z, wiedząc, że jej cmpanyisinthemidst of a Proces transformacji cyfrowej?

W szczególności podnoszenie kwalifikacji odnosi się do uczenia się nowych kompetencji i umiejętności, aby skutecznie wykonywać nowy zawód lub nową funkcję w ramach funkcji i odpowiedzialności, które już posiadamy. Inaczej mówiąc, ma na celu przeszkolenie pracownika w zakresie przystosowania go do nowego stanowiska w firmie.

Dlatego też podnoszenie kwalifikacji tworzy bardziej wyspecjalizowanych pracowników, a przekwalifikowanie tworzy bardziej wszechstronnych pracowników.

Korzyści

Jako główne korzyści dla firm, inwestycje w działania podnoszące i przekwalifikowujące zmniejszają procesy selekcji i ich koszty, a także skracają adaptację do stanowiska pracy.

1. **Pomaga zachować talent:** Zaangażowanie w szkolenia jako siłę napędową talentów zapewnia potencjalnym pracownikom możliwości doskonalenia. Wpływa także na ich dobre samopoczucie i lojalność, ponieważ mają świadomość, że firma inwestuje w nich, aby poprawić ich profil zawodowy.
2. **Większa konkurencyjność i reputacja firmy,** wpływając na satysfakcję i wydajność pracowników, a tym samym na rentowność firmy.



3. **Przyczynia się do realizacji Celów Zrównoważonego Rozwoju (SDG):**
 - a. **Cel 8:**Promowanie włączającego i zrównoważonego wzrostu gospodarczego, zatrudnienia i godnej pracy dla wszystkich.
 - b. **Cel 9:**Buduj odporną infrastrukturę, promuj zrównoważoną industrializację i wspieraj innowacje.
 - c. **Cel 10:**Zmniejszanie nierówności wewnątrz krajów i pomiędzy nimi.
4. **Przyczynia się do nabycia kompetencji miękkich:**Wraz z rozwojem umiejętności i kompetencji, takich jak komunikacja, krytyczne myślenie czy praca zespołowa, oprócz kompetencji cyfrowych, tak poszukiwanych na dzisiejszym rynku pracy.

Senior Talent Management a działania związane z przekwalifikowaniem i podnoszeniem kwalifikacji

Oprócz silnej cyfryzacji hiszpański rynek pracy charakteryzuje się postępującym procesem starzenia się, jednak talent większości starszych specjalistów nie jest wykorzystywany. Z raportu Fundacji Adecco wynika, że 75% bezrobotnych powyżej 55. roku życia wierzy, że nigdy więcej nie będzie pracować, a 40% specjalistów HR odrzuca podania od specjalistów w tym wieku.

W tym kontekście rynek pracy stoi przed poważnymi zagrożeniami związanymi z jego konkurencyjnością i zrównoważonym rozwojem. Komisja Europejska zaleca (Zalecenie 2006/962/WE) wprowadzenie nauczania kompetencji kluczowych do swoich strategii uczenia się przez całe życie.

Z tego powodu firmy powinny uwzględniać szkolenia ustawiczne dostosowane do kluczowych umiejętności określonych przez Komisję Europejską:

- Komunikacja w języku ojczystym.
- Komunikacja w języku obcym.
- Kompetencje matematyczne, naukowe i technologiczne.
- Kompetencje cyfrowe.
- Uczyć się uczyć.
- Kompetencje społeczne i obywatelskie.
- Poczucie inicjatywy i przedsiębiorczości.
- Świadomość i ekspresja kulturowa.

Dlatego firmy stawiające na talenty seniorów powinny zintegrować działania związane z przekwalifikowaniem i podnoszeniem kwalifikacji w ramach swojej strategii zarządzania zasobami ludzkimi, tak aby pracownicy mogli utrzymać i doskonalić swoje kompetencje i umiejętności przez całą karierę zawodową.



9. BIBLIOGRAFIA

Adecco. (2022, 10 sierpnia). Starszy Talent. Fundacja Adecco. https://fundacionadecco.org/talento_senior/

Alfes, K., Shantz, AD, Truss, C. i Soane, WE (2013). Związek między postrzeganymi praktykami zarządzania zasobami ludzkimi, zaangażowaniem i zachowaniami pracowników: moderowany model mediacji. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 330-351.

Bank Centralny Turcji (2021). Bezrobocie. Pobrano z <https://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/EN/TCMB+EN/Main+Menu/Statistics/Macroeconomic+Statistics/Unemployment>

Becker, BE i Huselid, MA (1999). Przegląd: Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w pięciu wiodących firmach. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, 38(4), 287-301.

Camilleri, I. (2019). Różnorodność i włączenie w biznesie. Mincotur. <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/419/Iñigo%20Camilleri.pdf>

CSGB (2023). TC çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı. TC ÇALIŞMA VE SOSYAL GÜVENLİK BAKANLIĞI. Pobrano 11 lutego 2023 r. z <https://www.csgeb.gov.tr/>

Dutton, JE, Debebe, G. i Wrzesniewski, A. (2016). Bycie cenionym i dewaluowanym w pracy: perspektywa wartościowania społecznego. W: BA Bechky i KD Elsbach (red.), *Jakościowe badania organizacyjne: najlepsze artykuły z konferencji Davisa na temat badań jakościowych* (s. 9-51). Publikacja IAP Information Age.

Szkoła Biznesu EAE (2021). Najlepsze praktyki DCH i EJE&CON w zakresie zarządzania talentami wyższego szczebla. <https://www.orgdch.org/wp-content/uploads/2021/07/DCH-EJECON-EAE-LibroBlanco.pdf>

EBOR. (2021a). Włączenie ekonomiczne osób niepełnosprawnych i starszych pracowników: dobre praktyki. EBOR. Pobrano 10 lutego 2023 r. z <https://www.ebrd.com/documents/corporate-strategy/good-practices-economic-inclusion-for-people-with-disabilities-and-older-workers.pdf?blobnocache=true>

EBOR. (2021b). Profil włączenia ekonomicznego osób niepełnosprawnych i starszych pracowników: Turcja. Pobrano 10 lutego 2023 r. z <https://www.ebrd.com/documents/corporate-strategy/turkey-country-brief-people-with-disabilities-and-older-workers.pdf>

Erasmus, B., Naidoo, L. i Joubert, P. (2017). Wdrożenie zarządzania talentami w uczelni wyższej korzystającej z otwartego e-learningu na odległość: Poglądy menedżerów wyższego szczebla. *Międzynarodowy przegląd badań nad uczeniem się otwartym i rozproszonym*, 18(3). <https://doi.org/10.19173/irrodl.v18i3.2957>



Komisja Europejska (2022) Letnia prognoza gospodarcza 2022: Wojna w Rosji pogarsza perspektywy. Komisja Europejska. Pobrano 10 lutego 2023 r. z https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/es/ip_22_4511

Eurostat. (2023). Wyjaśnienie statystyk. Statystyki wyjaśnione. Pobrano 10 lutego 2023 r. z https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Ageing_Europe_-_statistics_on_working_and_moving_into_retirement&oldid=581874

Fernández-Aráoz, C. (2015, 14 lipca). Wykrywanie talentów XXI wieku. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2014/06/21st-century-talent-spotting?language=es>

Frémeaux, S. (2020). Wspólne dobre spojrzenie na różnorodność. Kwartalnik dotyczący etyki biznesu, 30(2), 200-228. <https://doi.org/10.1017/beq.2019.37>

Fundacja Adecco. (2022, 10 sierpnia). Senior Talent. Fundacja Adecco. Pobrano 10 lutego 2023 r. z https://fundacionadecco.org/talento_senior/

Gość, D. (2002). Zarządzanie zasobami ludzkimi, wyniki korporacyjne i dobre samopoczucie pracowników: budowanie pracownika w HRM. The Journal of Industrial Relations, 44(3), 335-358. <https://doi.org/10.1111/1472-9296.00053>

Iles, P., Chuai, X. i Preece, D. (2010). Zarządzanie talentami i HRM w międzynarodowych firmach w Pekinie: definicje, różnice i czynniki napędzające. Journal of World Business, 45(2), 179-189. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.014>

Kowalski, T., Loretto, W. i Redman, T. (2015). Wydanie specjalne International Journal of Human Resource Management: Wellbeing i HRM w zmieniającym się miejscu pracy.

Martín, J. i Roca, JM (2023, 21 lutego). Raport przejrzystości talentów Ibex 35 Senior Talent 2022. Fundacja Haz. <https://www.hazfundacion.org/informes/carrera-talento-senior-2022-informe-transparencia-buen-gobierno-gestion-talento-senior-ibex35>

McClelland, DC (1973). Testowanie kompetencji, a nie „inteligencji”. Amerykański psycholog, 28(1), 1-14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>

MRiPS, Projekt ustawy o działalności zawodowej - Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej - portal gov.pl. Ministerstwo Rodziny i Polityki Społecznej. 2022, 5 października). Pobrano 15 lutego 2023 r. z <https://www.gov.pl/web/rodzina/projekt-ustawy-o-aktywnosci-zawodowej>.

Mutjaba, M., Mubarik, MS i Soomro, Kalifornia (2022). Pomiar zarządzania talentami: proponowana konstrukcja. Stosunki pracownicze, 44(5), 1192-1215.

OECD (2019). Polityka dotycząca starzenia się i zatrudnienia skuteczniejsza wraz z wiekiem. Pobrano 10 lutego 2023 r. z <http://t4.oecd.org/els/emp/Brochure%20OW%2028-08.pdf>

OECD (2019). Strategia Umiejętności OECD Polska: Ocena i zalecenia, Badania Umiejętności OECD. Pobrano 11 lutego 2023 r. z <https://www.oecd.org/employment/emp/Skills-strategy-poland-report-summary-EN.pdf>



OECD (2019). Strategia OECD w zakresie umiejętności: Turcja. OECD. Pobrano 11 lutego 2023 r. z <https://www.oecd.org/turkiye/Skills-Strategy-Turkey-EN.pdf>

OECD (2023). Dane populacyjne. <https://www.oecd.org/acerca/>

OECD (2023). PKB i wydatki – produkt krajowy brutto (PKB) – dane OECD. OECD. Pobrano 11 lutego 2023 r. z <https://data.oecd.org/gdp/gross-domestic-product-gdp.htm>

KTO. (2022). Starzenie się i zdrowie. Światowa Organizacja Zdrowia. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/ageing-and-health>

Paauwe, J. (2009). HRM i wydajność: Osiągnięcia, zagadnienia metodologiczne i perspektywy. *Dziennik Nauk o zarządzaniu*, 46(1), 129-142.

Perry, JL (1993). Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi. *Przegląd Administracji Personelu Publicznego*, 13(4), 59-71.

Puyol, R. i Ortega, A. (2022). (reprezentant.). II Mapa Talentów Seniorów. Hiszpania w kontekście europejskim (s. 1-160). Madryt: Fundación MAPFRE. Źródło 2023.

Rogers, K. (2018, 21 czerwca). Czy Twoi pracownicy czują się szanowani? *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/07/do-your-employees-feel-respected>

Senior, M. (nd). Osoby „50+” na rynku pracy . Strona Główna - Wojewódzki urząd pracy W łodziach. Pobrano 15 lutego 2023 r. z <https://wuplodz.praca.gov.pl/>

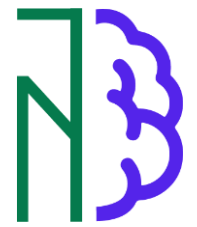
Brytyjska Komisja ds. Zatrudnienia i Umiejętności (2014, 28 lutego). Przyszłość pracy: miejsca pracy i umiejętności w 2030 r. GOV.UK. Pobrano 10 lutego 2023 r. z <https://www.gov.uk/government/publications/jobs-and-skills-in-2030>

Wiertowiec, S. (2020). Otwarty dostęp: mowa o superróżnorodności. *Super-różnorodność w życiu codziennym*, 125-139. <https://doi.org/10.4324/9780429296062-8>

Wood, S. i De Menezes, LM (2011). Zarządzanie wysokim zaangażowaniem, wydajne systemy pracy i dobre samopoczucie. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(07), 1586-1610.

Bank Światowy (2023a). PKB na mieszkańca (w dolarach w stałych cenach międzynarodowych z 2011 r.). PKB na mieszkańca (w dolarach w stałych cenach międzynarodowych z 2011 r.) - Turkiye | Dane. Pobrano 11 lutego 2023 r. z <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?locations=TR>

Bank Światowy (2023b). Bezrobocie ogółem (% całkowitej siły roboczej) (szacunki modelowane Ilo) – Turkiye. Bezrobocie ogółem (% całkowitej siły roboczej) (szacunki modelowe MOP) – Turkiye | Dane. Pobrano 11 lutego 2023 r. z <https://datos.bancomundial.org/indicador/SL.UEM.TOTL.ZS?locations=TR>



Zacharatos, A., Barling, J. i Iverson, RD (2005). Wysokoefektywne systemy pracy i bezpieczeństwo pracy. *Journal of Apps Psychology*, 90(1), 77.



CC-BY-NC-SA



Niniejszy dokument można kopiować, powielać i modyfikować zgodnie z powyższymi zasadami. Ponadto należy wyraźnie wskazać autorów dokumentu i wszystkie obowiązujące fragmenty informacji o prawach autorskich.

Wszelkie prawa zastrzeżone.

© Copyright 2023 Zarządzanie Talentami