

MINI PORADNIK:



„Jak skutecznie zarządzać ludźmi, wykorzystując ich talenty i potencjał”



Ministerstwo
Sportu i Turystyki



PROT
REGIONALNYCH
ORGANIZACJI
TURYSTYCZNYCH

„Zadanie publiczne pn. „AKADEMIA LIDERÓW III – jak budować prawdziwe zaangażowanie i rozwijać talenty w zespole? Podniesienie kompetencji zawodowych turystycznej kadry menedżerskiej” dofinansowano ze środków Ministerstwa Sportu i Turystyki zgodnie z zawartą umową nr 2023/0070/1859/UDOT/DT/BP z 14 czerwca 2023 r.”

Dzień dobry!

Temat zarządzania talentami zyskuje ogromnie na popularności, szczególnie teraz kiedy musimy walczyć o najcenniejszych ludzi, dbać o ich utrzymanie w organizacji, a nie jest to proste.

Przed Państwem Mini Poradnik, czyli zbiór najważniejszych zagadnień dotyczących tematu zarządzania talentami.

Coraz istotniejsze staje się to, abyśmy potrafili skutecznie:

- Identyfikować talenty, czyli najcenniejszych dla nas ludzi
- Identyfikować talenty w każdym z pracowników, aby pomóc jak najskuteczniej wykorzystać potencjał pracownika
- Inspirować i motywować naszych ludzi do jak najlepszego wykorzystania własnych talentów, aby praca, którą wykonujemy była dla nas źródłem nie tylko dochodu, ale i poczucia radości i spełnienia.

Podejście oparte na identyfikacji talentów i szukaniu okazji do tego, aby jak najskuteczniej je wykorzystać w organizacji to podejście, które zdecydowanie będzie służyć zarówno organizacji, jak i samemu pracownikowi.

Pozostawiamy więc do Państwa dyspozycji materiał, który mamy nadzieję będzie cenną praktyczną wskazówką w tym, jak skutecznie zarządzać talentami i potencjałem w organizacji.

Łącząc wyrazy szacunku

Elżbieta Krokosz

International Master Coach, Leadership
& Talent Management Trainer

kontakt@talentdevelopmentinstitute.pl

Tel: +48 794 683 755



SPIS TREŚCI

Rozdział 1: Wprowadzenie do Zarządzania Talentami	4
Rozdział 2: Matryca do Zarządzania Talentami	8
Rozdział 3: Identyfikacja talentów w zespole	12
Rozdział 4: Identyfikacja talentów w każdym pracowniku	17
Rozdział 5: Motywowanie pracowników w oparciu o ich talenty	27
Rozdział 6: Budowanie zaangażowania pracowników	40
Rozdział 7: Rola kierownika w wykorzystaniu talentów i potencjału pracownika	44
Rozdział 8: Coaching jako narzędzie do wykorzystywania talentów pracowników	53
Rozdział 9: Podsumowanie	59

Rozdział 1: Wprowadzenie do Zarządzania Talentami



W dzisiejszym dynamicznym świecie biznesu, zarządzanie talentami stało się kluczowym elementem sukcesu każdej organizacji.

Także dla branży turystycznej jest to szczególnie istotne, ponieważ branża turystyczna szybko się zmienia i wymaga od pracowników ciągłego rozwoju i adaptacji. Rozpoznawanie i wykorzystywanie talentów pracowników może znacząco wpłynąć na rozwój firmy oraz jej pozycję na rynku.

Czym jest zarządzanie talentami?

Zarządzanie talentami jest kluczowym aspektem strategii każdej organizacji, mającym na celu przyciąganie, rozwijanie, motywowanie i utrzymywanie wysoce wydajnych i wartościowych pracowników. Jest to proces, który stawia na czele zdolności, umiejętności i wiedzę pracowników, uznając je za cenne zasoby, które mogą przynieść organizacji istotne korzyści konkurencyjne.

Zarządzanie talentami koncentruje się również na utrzymaniu pracowników, szczególnie tych najbardziej wartościowych. Wysoki wskaźnik rotacji może być kosztowny dla organizacji, nie tylko ze względu na koszty rekrutacji i szkolenia nowych pracowników, ale także utratę wiedzy i doświadczenia. Dlatego organizacje stawiają na budowanie silnej kultury organizacyjnej, promowanie równowagi między życiem zawodowym a prywatnym i zapewnienie, że pracownicy czują się częścią czegoś większego.

W dzisiejszych czasach, kiedy rynek pracy jest bardzo konkurencyjny, a role pracy ewoluują w szybkim tempie, zdolność organizacji do efektywnego zarządzania talentami może decydować o jej sukcesie lub porażce. Nie chodzi tylko o posiadanie najlepszych ludzi, ale o to, jak są oni wykorzystywani, rozwijani i motywowani do osiągnięcia najlepszych wyników dla organizacji.

Zarządzanie talentami jest więc strategicznym podejściem, które obejmuje szereg działań i procesów mających na celu maksymalizację potencjału ludzkiego w organizacji.

Jaki jest cel zarządzania talentami?

Podstawowym celem zarządzania talentami jest stworzenie zespołu, który będzie nie tylko efektywnie **realizował bieżące zadania**, ale również przyczyniał się do innowacyjności i **długoterminowego sukcesu organizacji**. W tym kontekście, talent odnosi się nie tylko do wyjątkowych zdolności czy osiągnięć niektórych pracowników, ale również do potencjału każdej osoby w organizacji do przyczyniania się do jej sukcesu.

Elementy procesu zarządzania talentami

Proces zarządzania talentami rozpoczyna się od **identyfikacji kluczowych umiejętności i kompetencji**, które są niezbędne do osiągnięcia celów organizacji. Następnie koncentruje się na **rekrutacji i selekcji osób**, które najlepiej odpowiadają tym wymaganiom. W tym zakresie, organizacje często korzystają z zaawansowanych technik oceny i selekcji, aby upewnić się, że wybierają właściwe talenty.

Jednak samo przyciągnięcie talentów to tylko początek. Równie ważne jest ich **rozwijanie i utrzymywanie**. Rozwój talentów obejmuje szereg działań, takich jak szkolenia, programy mentoringowe, warsztaty rozwojowe oraz możliwości awansu i przejęcia większej odpowiedzialności. Celem jest nie tylko poprawa umiejętności pracowników, ale także rozwijanie ich potencjału i przygotowanie do przyszłych wyzwań.

Kolejnym kluczowym elementem zarządzania talentami jest **motywacja**. Aby zachęcić pracowników do pełnego wykorzystania ich umiejętności i zaangażowania, organizacje stosują różnorodne strategie, takie jak systemy nagród, uznania, elastyczne warunki pracy czy możliwości rozwoju kariery. Ważne jest, aby pracownicy czuli się docenieni i widzieli, że ich praca ma znaczenie.

Dwa strategiczne podejścia do zarządzania talentami

W ramach podejścia strategicznego do zarządzania talentami możemy mówić o dwóch wymiarach związanych z identyfikacją talentów:

1. **Podejście ekskluzywne** - wyłonienie Talentów, czyli osób, których utrata dla naszej organizacji byłaby szczególnie dotkliwa
2. **Podejście kompleksowe** - spojrzenie całościowo na zespół i znalezienie talentów w każdym z pracowników.

Na czym polega podejście ekskluzywne?

Oczywiste jest to, że zależy nam na utrzymaniu każdego cennego pracownika, jednak w każdym zespole są osoby, na których utrzymaniu zależy nam najbardziej. Na przykład są to osoby, które szczególnie dobrze pracują, są zmotywowane, są otwarte na nowości, pomagają nam osiągać nie tylko obecne rezultaty, ale i pomagają rozwijać naszą organizację.

W związku z tym nasza uwaga w pierwszej kolejności powinna się skoncentrować na zapewnieniu utrzymania w naszej organizacji osób dla nas najcenniejszych, które nazywamy tutaj talentami.

Strategia, której celem jest zapewnienie utrzymania naszych najcenniejszych pracowników, czyli tzw. Talentów to właśnie podejście ekskluzywne.

Na czym polega podejście kompleksowe?

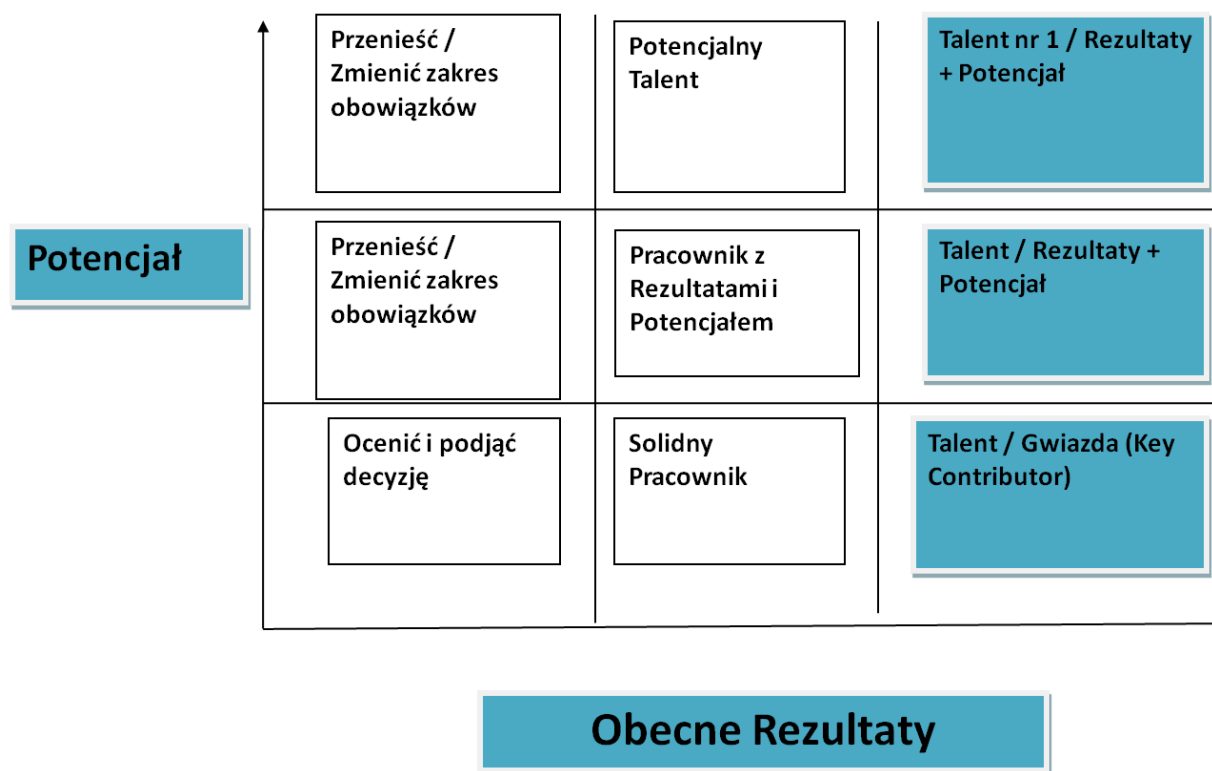
W tym podejściu zakładamy, że każdy nasz pracownik jest dla nas niesamowicie cenny i naszym założeniem jest znalezienie sposobu na to, aby jak najlepiej wykorzystać potencjał i talenty każdej z tych osób. W takim podejściu szukamy sposobu na to, aby bardzo dobrze poznać talenty każdej z osób, a potem zrozumieć jak najlepiej dla organizacji skorzystać z tych talentów, jednocześnie umożliwiając tym osobom dużą motywację wynikającą z możliwości wykorzystania własnego potencjału.

Rozdział 2: *Matryca do Zarządzania Talentami*



Jednym z najważniejszych narzędzi wykorzystywanych do zarządzania talentami jest **Matryca 9 pól**.

Jest to narzędzie, dzięki któremu możemy przyrzeć się całemu naszemu zespołowi czy organizacji właśnie pod kątem strategicznego zarządzania talentami.



Każda osoba w organizacji podlega ocenie w matrycy w dwóch wymiarach:

- a) **Ocena pod kątem bieżących rezultatów** - oceniamy na ile dany pracownik posiada kompetencje potrzebne do wykonywania obecnej roli oraz w jakim stopniu realizuje bieżące cele. Możemy zastosować skalę od 1 do 10, gdzie 1 oznacza bardzo niską ocenę (czyli mamy do czynienia z pracownikiem, który kompletnie nie realizuje stawianych mu celów i zadań oraz nie posiada wymaganych kwalifikacji), a ocena 10 jest bardzo wysoką oceną i świadczy o tym, że ten pracownik doskonale wywiązuje się z przydzielonych mu zadań

oraz poziom jego umiejętności potrzebnych do jego roli jest bardzo wysoki. Ocena bieżących rezultatów jest wyznaczana na osi X.

- b) **Ocena potencjału** - czyli przyjrzenie się na ile osoba posiada kompetencje, które pomogą jej realizować trudniejsze zadania, wymagające więcej kompetencji czy na ile osoba jest w stanie podejmować się nowych wyzwań, które pozwolą także organizacji się rozwijać. Tutaj stosujemy podobną skalę, od 1 do 10, gdzie 1 oznacza niski potencjał, a 10 oznacza bardzo wysoki potencjał.

Oceniając każdą osobę w naszym zespole jesteśmy w stanie wtedy przypisać każdego członka zespołu do wspomnianej matrycy i spojrzeć strategicznie zarówno na posiadany zespół, jak i zastanowić się jakiego wsparcia, motywacji czy rozwoju potrzebuje każdy pracownik.

Przykłady:

Jeśli w naszej matrycy widać wyraźnie, że większość osób znajduje się w polach wskazujących na wysokie oceny w bieżącej realizacji, ale niskim potencjale - może to być sygnałem, że wraz ze wzrostem naszej organizacji może nam brakować osób, które będą otwarte na podejmowanie się nowych wyzwań czy będą posiadały kompetencje, które pozwolą im podjąć się realizacji nowych zadań.

Z drugiej strony możemy mieć wiele osób, które znajdują się w polu oznaczającym wysokie oceny w obszarze potencjału, ale niskie w obecnych rezultatach - może to być sygnał, że mamy osoby, które mają ogromny potencjał, ale nie potrafimy go wykorzystać, jako liderzy czy organizacja.

Warto również zauważyć, że Matryca 9 Pól służy nie tylko do oceny indywidualnych pracowników, ale może być także używana strategicznie do analizy całego zespołu.

Pozwala to liderom na identyfikację obszarów, w których zespół jest silny, a także tych, które wymagają dodatkowego rozwoju lub wsparcia.

Podsumowując, Matryca 9 Pól do zarządzania talentami jest niezwykle cennym narzędziem, które pomaga liderom nie tylko w ocenie obecnych kompetencji i potencjału swoich pracowników, ale także w planowaniu ich dalszego rozwoju. Umożliwia to efektywne wykorzystanie talentów w organizacji, zapewniając jej rozwój i konkurencyjność na rynku.

Rozdział 3: *Identyfikacja talentów w zespole*



W oparciu o przedstawioną powyżej Matrycę 9 pól widzimy, że możemy dokonać oceny każdego z pracowników swoim zespole pod kątem jego obecnych rezultatów, jak i przyszłego potencjału.

Dzięki tak dokonanej analizie będziemy znać zarówno rozkład naszego zespołu, poznamy osoby, które są dla nas najcenniejsze (talenty), jak i będziemy w stanie określić plan działania i rozwoju dla każdego pracownika, w oparciu o wyniki z Matrycy 9 pól.

Aby dokonać identyfikacji talentów, czyli w tym przypadku osób, które stanowią dla nas szczególnie cennych pracowników (górną prawą część Matrycy) należy stworzyć kryteria oceny.

Kryteria oceny obecnych rezultatów to spis celów, jakie postawiono przed pracownikiem (rolą, jaką pełni) oraz wymaganych kompetencji, jakich oczekujemy na danych stanowisku. Warto, abyśmy jako liderzy znali dokładnie nasze wymagania dotyczące poszczególnych stanowisk, gdyż wtedy jesteśmy w stanie ocenić na ile pracownik spełnia wymagania przypisane do danej roli. W ten sposób dokonujemy oceny dotyczącej bieżących rezultatów, czyli tego, w jakim stopniu pracownik pomaga nam w osiągnięciu bieżących celów naszej organizacji.

Kryteria oceny potencjału często sprawiają nam więcej trudności - skąd możemy wiedzieć co uznać za potencjał? W poszukiwaniu odpowiedzi na te pytania warto spojrzeć na przyszłe plany organizacji i spojrzeć kogo będziemy potrzebować jako organizacja w przyszłości. Jakie kompetencje powinna mieć osoba w naszej organizacji, aby pomóc nam osiągać cele w przyszłości? Jakich umiejętności potrzebujemy? Jakiej postawy potrzebujemy?

Dla oceny potencjału warto także skorzystać z badań, jakie są prowadzone, które pozwalają określić kryteria potencjału, czyli co warto, aby pracownik w sobie miał, gdyż to wskazuje, że prawdopodobnie będzie w stanie poradzić sobie skutecznie z zadaniami wymagającymi innowacyjności, kreatywności, wychodzenia ze strefy komfortu itp.

Talent Development Institute przeprowadzał w 2022 roku badania wśród ponad 100 organizacji pytając ich właśnie o wspomniane kryteria czyli zadając pytanie "Kto Twoim zdaniem powinien być uznawany za talent, jakie kompetencje przyszłości są Twoim zdaniem najcenniejsze obecnie, aby pomogły organizacjom rozwijać się w przyszłości?"

Poniżej przedstawiamy 10 kryteriów/cech, które badane organizacje uznały za najważniejsze w zakresie definiowania potencjału:

1. Chęć rozwoju/motywacja do rozwoju i szybkość uczenia się
2. Efektywność biznesowa/orientacja na cel/dotychczasowe sukcesy, które pokazują skuteczność osoby w osiągnięciu celów
3. Otwartość na zmiany, na nowe doświadczenia/elastyczność
4. Zaangażowanie
5. Wysoka wiedza merytoryczna osoby/kluczowa specjalizacja
6. Umiejętność współpracy/budowanie relacji z innymi/empatia/inteligencja emocjonalna/wywieranie wpływu/kierowanie ludźmi
7. Komunikacja
8. Innowacyjność i kreatywność
9. Proaktywność i inicjatywa
10. Myślenie strategiczne/analityczne/krytyczne/budowanie wizji

Widać wyraźnie z przedstawionego powyżej zestawienia, że **najważniejszą kompetencją jest chęć rozwoju i szybkość uczenia się**. Nie dziwi wybór tej cechy, jako najważniejszej, gdyż patrząc na fakt, że nie wiadomo do końca jaka wiedza będzie potrzebna za rok, ktoś to nowych rzeczy nauczy się chętnie i szybko, jest dużo cenniejszy niż ktoś, kto ma obecnie wysoki poziom wiedzy. Pytanie tylko, czy ta wiedza będzie wystarczającą wiedzą za rok?

Zwraca uwagę też fakt, że **na drugim miejscu pojawia się kompetencja, która ma potwierdzić, że osoby potrafią bardzo skutecznie osiągać swoje cele biznesowe**.

Potwierdza to teorię, że **dowody osiągania sukcesów w obecnej roli są kluczowe w tym, aby uznać kogoś za talent**.

Nie wystarczą dobre chęci, istotne są umiejętności, dzięki którym osoba **osiąga cele biznesowe**, które zostały jej przydzielone.

Często pojawiają się głosy czy są możliwe sytuacje, że w jednym obszarze osoba nie osiąga w ogóle celów, natomiast ma w sobie ten potencjał, aby wykazać się całkowicie w innym obszarze. Faktycznie, zdarzają się takie sytuacje, gdzie osoba jest kompletnie niedopasowana do stanowiska i mimo posiadanego potencjału nie osiąga powierzonych celów, czyli jest w grupie tzw. High Potentials. Jednak z drugiej strony warto zaznaczyć, że są to nieczęste sytuacje.

W większości przypadków **fundamentem tego, aby uznać kogoś za talent, jest także umiejętność odnoszenia bardzo dobrych wyników na obecnym stanowisku, w zakresie przydzielonych celów** (tzw. High Performer).

Warto też zastanowić się w obliczu kryteriów, które powstały w zestawieniu powyżej, **jak definiujemy poszczególne kryteria**. Dla przykładu - bardzo wysoko znajduje się kryterium "zaangażowanie". Warto tutaj zastanowić się jak rozumiemy zaangażowanie? W wielu przypadkach dla osób z pokolenia X, szczególnie też w rolach menedżerskich, zaangażowanie to także determinacja do dokończania zadań, nawet kosztem czasu wolnego, nadgodzin itp. W przypadku jednak pokolenia młodszego np. Millenials styl życia jest jedną z ważniejszych wartości życiowych, gdzie wyraźnie jest podział na pracę i czas poza nią, z dużą niechęcią do realizacji jakichkolwiek nadgodzin. Co więc w przypadku niechęci do realizacji nadgodzin, pracy w wyznaczonych tylko godzinach - czy jest to dla menedżerów z pokolenia X objaw braku zaangażowania?

Zdecydowanie dobre rozumienie co się kryje za każdą z tych cech/umiejętności/wartości będzie ważnym elementem doprecyzowującym, w kontekście uznania bądź nie, kogoś za talent w naszej organizacji.

Biorąc pod uwagę także fakt, że przy dzisiejszym stopniu skomplikowania rzeczywistości, która wymaga mocnej współpracy wielu specjalistów, **wysoko wypada także kompetencja dotycząca budowania relacji/współpracy z innymi**.

W przypadku faktycznej **walki o talenty**, przy rynku pracownika, **niektóre z tych kryteriów mogą stać się tylko mile widzianym dodatkiem** u naszych pracowników. W takiej sytuacji "walczymy" o cennego pracownika, by go nie utracić, bez względu na to czy spełnia wszystkie wspomniane kryteria.

Wśród niewymienionych powyżej cech/kompetencji, ale wartych wspomnienia, pojawiały się także takie jak **asertywność/odwaga, wiara w siebie/wysokie**

poczucie własnej wartości czy automotywacja i ambicja. Te dwie ostatnie wydają się także odgrywać bardzo duże znaczenie, gdyż trudno wyobrazić sobie dobry talent bez chęci sięgania po więcej, choć być może te kryteria niektóre firmy ujęły w chęci rozwoju.

Zadanie wdrożeniowe:

Zachęcamy, aby przeprowadzić w swojej organizacji ćwiczenie oceny wszystkich pracowników w zakresie obecnych rezultatów i potencjału, a następnie wpisać wyniki każdej z osób do Matrycy 9 pól, aby zdiagnozować zarówno siłę własnego zespołu (kogo mam?), jak i znaleźć pracowników, którzy są dla nas szczególnie cenni - talenty, czyli szczególnie prawy górny róg w Matrycy.

Naszą rolą, jako lidera, jest następnie zwrócenie szczególnej uwagi na potrzeby i motywatory osób uznanych przez nas za Talenty (prawy górny róg).

O motywowaniu talentów znajduje się osobny rozdział w tym Mini Poradniku.

Rozdział 4: Identyfikacja talentów w każdym pracowniku



Dotychczas mówiliśmy o identyfikacji talentów, jako znalezieniu najcenniejszych pracowników w naszym zespole, którzy otrzymali zarówno wysokie oceny w obszarze obecnych rezultatów, jak i w odniesieniu do ich potencjału.

Mamy więc grupę osób, na których szczególnie nam zależy i będziemy musieli się zdecydowanie zastanowić, jakie narzędzia, sposoby pracy będą miały wpływ na utrzymanie tych talentów w naszym zespole.

Teraz przejdziemy jednak do drugiego typu podejścia do zarządzania talentami i potencjałem w zespole, czyli **podejścia kompleksowego**.

Zgodnie z definicją tego podejścia, tym razem skupiamy się na tym, aby w każdym naszym pracowniku poszukać talentów, których wykorzystanie będzie miało wpływ zarówno na motywację tych osób, jak i zwiększy efektywność osiągania celów naszej organizacji.

Każdy pracownik ma swoje unikalne talenty.

W tym podejściu zakładamy, że każdy pracownik ma swoje unikalne talenty i naszą rolą, jako lidera, jest identyfikacja tych talentów.

Dla potrzeb tego poradnika musimy zdefiniować, co rozumiemy przez pojęcie "talenty pracownika" - jest to zestaw preferencji, które ta osoba posiada i których wykorzystywanie jest źródłem motywacji tej osoby oraz szansą na większą efektywność.

Dla przykładu - możemy mieć pracownika, którego talentem jest nawiązywanie relacji. Oznacza to, że taki pracownik ma takie preferencje, czyli szczególnie lubi wszelkie zadania, w których nawiązywanie relacji jest jak najbardziej wskazane.

Co więcej, ten talent do nawiązywania relacji to nie tylko coś, czego robienie sprawia temu pracownikowi radość, jest źródłem satysfakcji, ale jest duża szansa, że będzie to stanowić mocną stroną pracownika.

Skuteczne wykorzystanie wtedy talentu tego pracownika tj. umiejętności nawiązywania relacji, polega na szukaniu okazji do tego, aby pracownik mógł wykorzystywać właśnie ten swój talent w pracy. W takiej sytuacji pracownik będzie

nie tylko dobrze czuł się w obowiązkach związanych z nawiązywaniem relacji, ale i będzie prawdopodobnie będzie w tym bardzo skuteczny.

Jeśli natomiast pracownik kompletnie nie posiada talentu do nawiązywania relacji (a ma na przykład talent udoskonalania procesów, analizowania) przypisanie mu obowiązków związanych z ciągłym nawiązywaniem nowych relacji będzie nie tylko źródłem dużej frustracji tego pracownika, jak i prawdopodobnie pracownik nie będzie tego wykonywał tak skutecznie, gdyż nie będzie to stanowiło jego mocnej strony.

Skuteczne zarządzanie więc talentami, jakie posiadają ludzie pozwala zarówno na wzrost motywacji pracownika, jak i dużo efektywniejsze wykorzystywanie mocnych stron pracownika dla osiągnięcia rezultatów biznesowych.

Dzięki identyfikacji talentów każdego pracownika jesteśmy w stanie następnie przypisywać zadania dla pracownika, które najlepiej do niego pasują i są największą szansą na ich skuteczne wykorzystanie.

Jak identyfikować unikalne talenty każdego pracownika?

To zadanie jest nie lada wyzwaniem dla każdego kierownika, gdyż od dobrej identyfikacji zależy zarówno motywacja pracownika, jak i efektywność biznesowa.

W szukaniu odpowiedzi na to pytanie **rekomendujemy 3 rozwiązania:**

1. Obserwację pracownika
2. Badania talentowe
3. Rozmowę z pracownikiem

Mówiąc szczerze rekomendujemy zastosowanie każdego z tych podejść, gdyż połączenie ich wszystkich daje niesamowite rezultaty.

Poniżej omawiamy każdego z nich.

Rozwiązanie nr 1 - Obserwacja pracownika

Dzięki dobrej obserwacji pracownika przez kierownika dość szybko będziemy w stanie zdiagnozować talenty naszego pracownika.

Przyjrzyjmy się codziennej pracy naszego pracownika i zauważmy, które elementy jego pracy sprawiają mu najwięcej satysfakcji. W każdej wykonywanej roli jest szereg zadań, które należy wykonać. Warto więcej rozbić zadania na czynności i sprawdzić, które z tych czynności widać wyraźnie, że sprawiają pracownikowi satysfakcję, a następnie sprawdzić na ile te czynności stanowią już pracownika mocną stroną.

Przykład:

Nasz pracownik pełni rolę pracownika w dziale obsłudze klienta. Jego rolą jest bieżąca obsługa klienta, który przychodzi do naszego punktu informacji turystycznej. Wśród zadań pracownika może wystąpić kilka czynności:

Czynności	Satysfakcja pracownika z realizacji tej czynności (wg subiektywnej oceny kierownika)	Mocna strona - na ile ta czynność stanowi już mocną stronę tego pracownika
Nawiązywanie relacji z nowymi klientami, którzy przychodzą do punktu	Bardzo lubi	Mocna strona
Obdzwanianie klientów, aby przekonać ich do proponowanych przez nas wycieczek	Lubi trochę mniej, nie za bardzo lubi to, że jak mówi "musi się narzucać" klientom	Potrafi całkiem nieźle to robić, jak już się zmusi do telefonowania
Przeprowadzanie analizy ilości wykonanych telefonów	Wszelkie "tabelki" faktycznie nie sprawiają mu przyjemności	Słaba strona
Obsługa reklamacji klientów	Co ciekawe - lubi ten aspekt, gdyż widzi, że może dzięki temu pomóc klientowi	Bardzo mocna strona
Przygotowywanie ofert dla klientów	Nie za bardzo chyba, gdyż pisanie tych ofert zajmuje mu dużo czasu	Nie do końca to jeszcze potrafi

Konstruowanie nowych pomysłów na promocje marketingowe dla naszych klientów	Widać wyraźnie, że lubi tworzyć nowe pomysły	Na razie jeszcze nie zna naszego biznesu na tyle, aby tworzyć ciekawe pomysły
Rozliczanie finansowe ze zrealizowanych projektów	Liczby i analizy - to nie są elementy, które sprawiają mu satysfakcję	Słaba strona

Na podstawie tej obserwacji możemy wyraźnie zobaczyć, które czynności mogą stanowić talenty pracownika - czyli umiejętności, których realizacja sprawia pracownikowi satysfakcję i które mają szansę stać się jego mocnymi stronami.

Rozwiązanie nr 2 - Badanie

Talenty pracownika można także zdiagnozować za pomocą badań. Jednym z najpopularniejszych badań do określania talentów pracowników jest badanie prowadzone przez Gallup Institute i nazywa się The Clifton Strengths Assessment. W wyniku wypełnienia kwestionariusza przez osobę otrzymuje się raport 34 talentów, czyli zestawu umiejętności, do których osoba ma największe predyspozycje i największe szanse, aby te umiejętności stały się jej mocnymi stronami.

Talenty Gallupa, znane również jako "StrengthsFinder", to koncepcja opracowana przez Donalda O. Cliftona, który przez wiele lat pracował dla Gallupa, międzynarodowej firmy badawczej. Clifton, często nazywany "ojcem pozytywnej psychologii", stworzył StrengthsFinder jako narzędzie do identyfikacji unikalnych talentów i mocnych stron jednostek.

Definicja Talentu według Gallupa: Gallup definiuje talent jako naturalną zdolność do doskonalenia się w określonej dziedzinie. Talenty te są podstawą do rozwijania mocnych stron, czyli umiejętności, które są nie tylko naturalne, ale też dopracowane i wzmocnione przez wiedzę i doświadczenie.

34 talenty podzielone są na 4 podgrupy: Wykonywanie, Wpływanie, Budowanie Relacji, Myślenie Strategiczne. Poniżej znajduje się lista wszystkich talentów.

DOMENA WYKONYWANIE

Dyscyplina – Discipline
Naprawianie – Restorative
Odpowiedzialność – Responsibility
Organizator – Arranger
Ukierunkowanie – Focus
Osiąganie – Achiever
Pryncypialność – Belief
Rozwaga – Deliberative
Bezstronność – Consistency

DOMENA WPŁYWANIE

Czar – Woo
Dowodzenie – Command
Maksymalista – Maximizer
Komunikatywność – Communication
Poważanie – Significance
Wiara w siebie – Self
Aktywator – Activator
Rywalizacja – Competition

DOMENA BUDOWANIE RELACJI

Elastyczność – Adaptability
Empatia – Empathy
Indywidualizacja – Individualization
Współzależność – Connectedness
Integrator – Includer
Bliskość – Relator
Rozwijanie innych – Developer
Optymista – Positivity
Zgodność – Harmony

DOMENA MYŚLENIE STRATEGICZNE

Strateg – Strategic
Uczenie się – Learner
Wizjoner – Futuristic
Zbieranie – Input
Odkrywczość – Ideation
Analityk – Analytica
Intelekt – Intellection
Kontekst – Context

Raport, który otrzymuje uczestnik badania opisuje szczegółowo, które talenty posiada dana osoba i informacja ta pozwala pracownikowi lepiej zrozumieć swoje wrodzone predyspozycje i to, jak może je wykorzystywać w swojej pracy.

Poniżej przedstawione są opisy dla dwóch przykładowych talentów:

CZAR - Ciągłe Zdobywanie Aprobaty Rozmówcy

CZAR oznacza - Ciągłe Zdobywanie Aprobaty Rozmówcy. Ty po prostu uwielbiasz wyzwanie, jakim jest poznawanie nowych ludzi i zdobywanie ich sympatii. Obcy ludzie rzadko cię onieśmielają. Wręcz przeciwnie, spotkanie z nimi dodaje ci energii. Nieznani tobie ludzie pociągają cię. Na początek chcesz poznać ich imiona, zadać im parę pytań i odnaleźć wspólne zainteresowania. Dzięki temu będziesz mógł/mogła rozpocząć rozmowę i zbudować podstawy porozumienia. Niektórzy ludzie unikają rozpoczęcia rozmowy z obawy, że po chwili nie będą mieli o czym mówić. Z tobą jest inaczej. Nie tylko rzadko brakuje ci słów, ale czerpiesz autentyczną przyjemność z rozmowy z nieznanym, gdyż dużą satysfakcją daje ci przełamywanie lodów i nawiązywanie znajomości. A jak już tego dokonasz, z satysfakcją kończysz rozmowę i ruszasz dalej. Czekają na ciebie nowi ludzie, nowe miejsca kontaktów, nowe grupy, do których się można przyłączyć. Na świecie nie ma nieznanym. Jest tylko całe mnóstwo znajomych, których jeszcze nie spotkałeś/aś.

Komunikatywność

Lubisz wyjaśniać, opisywać, być mistrzem ceremonii, przemawiać publicznie i pisać. W taki sposób przejawia się twoja cecha Komunikatywności. Pomysły są mało interesujące, a wydarzenia statyczne. Masz silną potrzebę ich ożywiania, ubarwiania i napełniania energią. W związku z tym, wydarzenia zamieniasz w opowieści i chętnie się z nimi dzielisz. Jałową ideę ożywasz przykładami i metaforami. Uważasz, że większość ludzi potrafi się skupić tylko na krótko. Są oni bombardowani mnóstwem informacji, ale tylko nieliczne z nich zapamiętują. Chcesz, żeby informacje, które ty przekazujesz - czy to będą pomysły, wydarzenia, cechy i zalety produktów, odkrycia, czy też wykłady - przetrwały. Chcesz skierować uwagę odbiorców na siebie i skupić ją na tym, co przekazujesz. Zmusza cię to do szukania odpowiednich sformułowań i używania wyrazów najbardziej oddających dramaturgię sytuacji. Właśnie dlatego ludzie lubią cię słuchać. Twoje barwne opowieści wzbudzają zainteresowanie u odbiorców, wzbogacają ich świat i inspirują do działania.

Źródło: StrengthsFinder®

Rozwiązanie nr 3 - Rozmowa z pracownikiem

Najlepszym rozwiązaniem jest oczywiście poznanie talentów pracownika dzięki rozmowie z nim. Podczas takiej rozmowy warto spytać o to:

- Co pracownik lubi robić?
- Jakie czynności/zadania w pracy sprawiają mu najwięcej satysfakcji?
- Które umiejętności uznaje za swoje mocne strony?
- Które umiejętności/kompetencje chciałby częściej wykorzystywać w swojej pracy?

Tego typu pytania pozwolą bliżej poznać talenty pracownika, a w dalszej części tego poradnika przedstawiamy informację odnośnie tego, w jaki sposób wykorzystywać talenty dla zwiększania motywacji pracownika.

Podsumowanie identyfikacji talentów pracownika.

Wynikiem tego etapu może być stworzenie dla każdego pracownika listy jego największych talentów, aby potem móc zdecydować w jaki sposób wykorzystać te talenty dla zwiększenia motywacji pracownika oraz jego efektywności. W kolejnej części poradnika przedstawione są informacje o tym, jak wykorzystać wiedzę o talentach pracownika do jak najlepszego wykorzystania potencjału pracowników.

Tabela Talentów Pracowników

Pracownik	Talenty

Rozdział 5:

Motywowanie pracowników w oparciu o ich talenty



Motywowanie pracowników to jedno z kluczowych zadań kierowniczych i jest dość kompleksowym procesem.

Motywowanie z racji definicji to powodowanie, aby pracownicy chcieli wykonywać przypisane im zadania.

Na motywację ma wpływ wiele czynników, zarówno finansowych, jak i pozafinansowych.

W zakresie tego poradnika skupimy się na aspektach motywacji pozafinansowej, szczególnie opartej o koncepcję talentów.

Motywowanie powiązane z wykorzystaniem talentów to element Motywacji 3.0.

Motywacja 3.0 to pojęcie wprowadzone przez Daniela H. Pinka w jego książce "Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us". Jest to nowoczesne podejście do motywacji, które odbiega od tradycyjnych modeli (Motywacja 1.0 i 2.0), opierając się na wewnętrznych motywatorach, a nie tylko na zewnętrznych bodźcach, takich jak nagrody finansowe czy kary. Oto kluczowe aspekty Motywacji 3.0:

Autonomia: Podkreśla znaczenie samodzielności w pracy. Pracownicy motywowani są wyższym poziomem, gdy mają kontrolę nad swoją pracą, mogą podejmować decyzje i działać niezależnie. Autonomia w decydowaniu o tym, co robią, kiedy to robią, jak to robią i z kim współpracują, jest kluczowa.

Mistrzostwo: Dotyczy pragnienia ciągłego doskonalenia się w swojej dziedzinie. Pink argumentuje, że ludzie są motywowani przez chęć rozwijania swoich umiejętności i kompetencji. Mistrzostwo to nie tylko osiągnięcie celów, ale także ciągłe dążenie do samodoskonalenia.

Cel: W Motywacji 3.0 duże znaczenie ma również poczucie, że praca ma głębszy sens i cel. Pracownicy, którzy widzą, jak ich działania przyczyniają się do większego dobra lub mają wpływ na innych, często wykazują większe zaangażowanie i satysfakcję z pracy.

Znajomość talentów pracownika pozwala na bardzo skuteczne motywowanie w koncepcji 3.0, czyli uwzględniając indywidualne motywatory naszych pracowników.

Motywowanie pracowników przez wykorzystanie ich talentów to kluczowa strategia w zarządzaniu zespołem.

Poznając indywidualne zdolności i mocne strony pracowników, liderzy mogą przydzielać zadania bardziej efektywnie, tworząc środowisko, w którym każdy może się rozwijać i osiągać sukcesy.

Personalizowane podejście do rozwoju talentów pomaga w budowaniu zaangażowania i poczucia wartości, co przekłada się na wyższą wydajność i lepsze wyniki pracy. Dzięki temu pracownicy czują się docenieni i motywowani do dalszego rozwoju, co z kolei wzmacnia całą organizację.

Mając więc informację o tym, jakie talenty posiada nasz pracownik zdecydowanie warto z tego korzystać.

Rekomendujemy korzystanie z wiedzy o talentach do trzech kluczowych działań:

1. Przydzielania zadań, które będą stanowiły motywację dla pracownika
2. Identyfikacji obecnego poziomu motywacji pracownika i podejmowania działań, które zwiększają motywację
3. Rozwoju pracownika, ustalania jego ścieżki kariery

Poniżej omawiamy wspomniane kluczowe działania.

DZIAŁANIE 1: Przydzielania zadań, które będą stanowiły motywację dla pracownika

Jednym z głównych działań kierowniczych jest efektywne przydzielanie obowiązków pracownikom. Kluczowe jest tu wykorzystanie talentów każdego członka zespołu, co nie tylko zwiększa wydajność, ale także wzmacnia motywację i satysfakcję z pracy.

Znając talenty Twoich pracowników możesz przydzielać zadania w oparciu o indywidualne talenty pracowników. Na przykład, osoba o silnych zdolnościach analitycznych najlepiej sprawdzi się w roli wymagającej analizy danych, podczas gdy osoba z talentem interpersonalnym będzie efektywna w roli wymagającej intensywnego kontaktu z klientami.

Podobnie jak wcześniej mieliśmy Tabelę Talentów pracownika, tak teraz możemy ją rozbudować i dopisać typy zadań, które najlepiej mogłyby pasować do tego typu talentów.

Pracownik	Talenty	Przykłady zadań
Przykład: Agnieszka Z.	Nawiązywanie relacji	Kontakt z Klientem, wdrażanie nowych pracowników w naszej pracy, nawiązywanie relacji z partnerami biznesowymi
	Kreatywność	Współtworzenie strategii marketingowej, obmyślanie pomysłów na promocje dla klientów

Można zauważyć w podanym przykładzie, iż działania związane z wykorzystaniem talentów Agnieszki będą nie tylko źródłem satysfakcji dla niej, gdyż faktycznie ma wtedy okazję wykorzystywać swoje talenty, ale i szansą na to, że te zadania będą najlepiej właśnie przez Agnieszkę wykonane, gdyż są one związane z ich talentami.

Przydzielenie zadań dotyczących nawiązywania relacji z klientami osobie, której talenty są bardziej związane z analizowaniem, usprawnianiem procesów będzie nietrafionym podejściem.

Jeśli tylko jest taka możliwość, aby przydzielać zadania według talentów pracowników to zdecydowanie jest to rekomendowane podejście.

DZIAŁANIE 2: Identyfikacja obecnego poziomu motywacji pracownika i podejmowanie działań, które zwiększają motywację

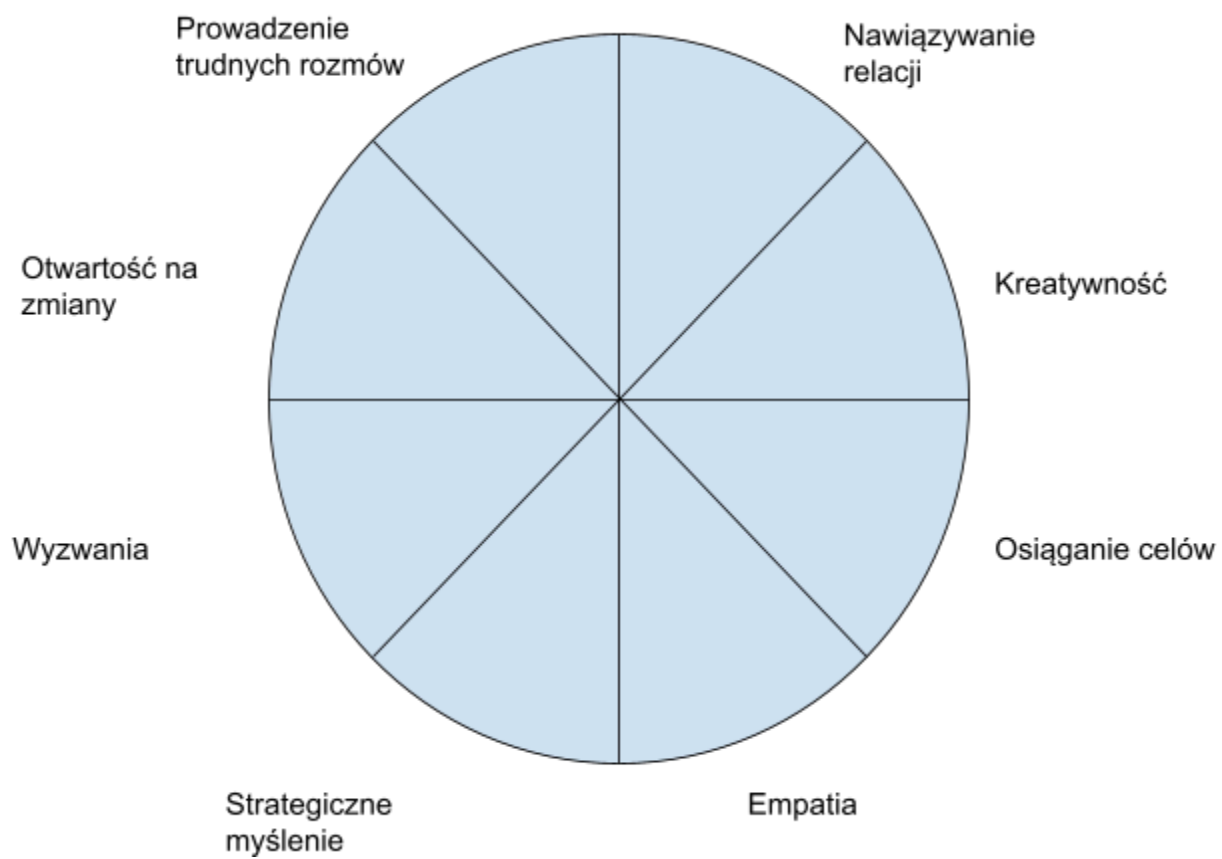
Wykorzystywanie własnych talentów stanowi dla pracownika ogromne źródło motywacji więc zdecydowanie warto poznać, na ile obecnie pracownik ma poczucie wykorzystania własnych talentów.

Fundamentalnym narzędziem, z którego można skorzystać na tym etapie jest **Koło Talentów**.

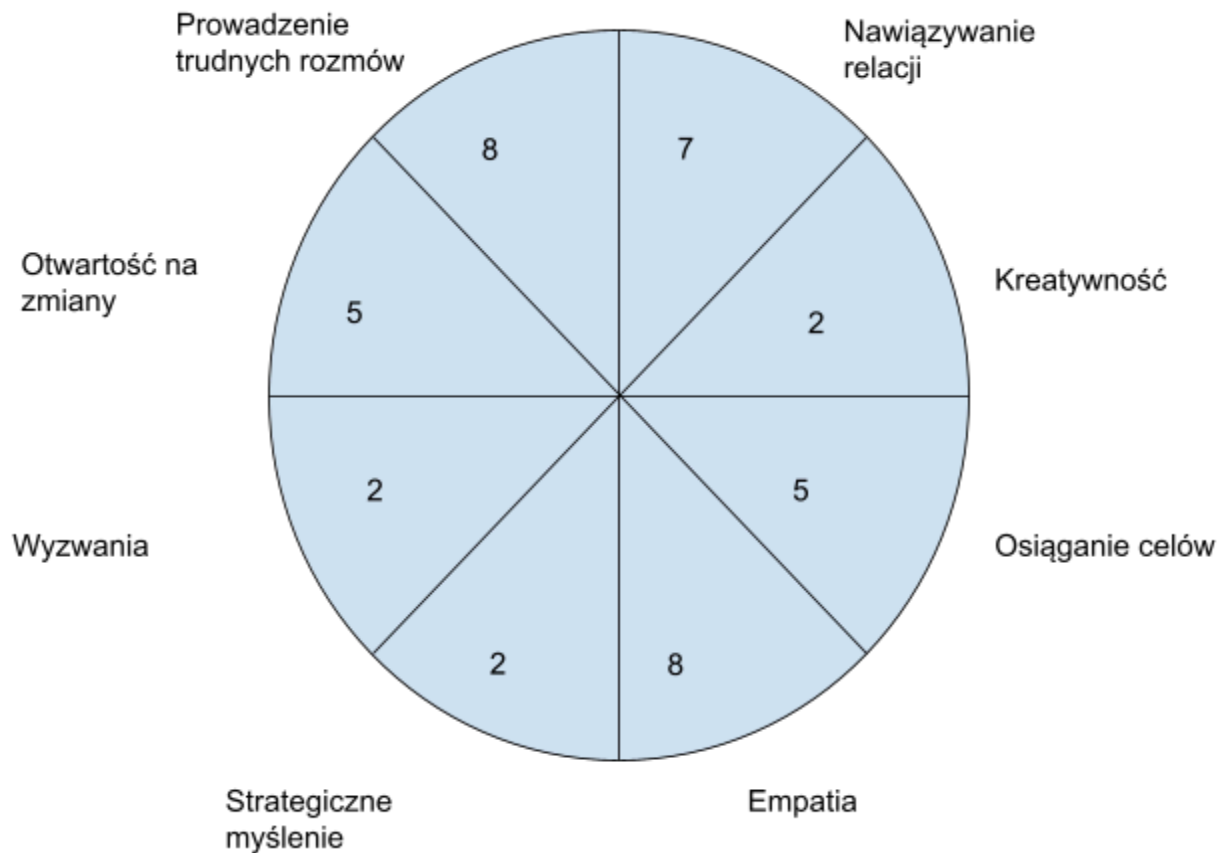
Narzędzie Koło Talentów służy do tego, aby ocenić w jakim stopniu pracownik ma poczucie, że jego najważniejsze talenty są wykorzystywane oraz ustalić, co można zrobić, aby skuteczniej wykorzystywać talenty pracownika. Pamiętajmy, że tutaj nie chodzi tylko o to, aby pracownik miał okazję korzystać ze swoich talentów. Tutaj chodzi o to, aby mógł korzystać ze swoich talentów, ale w kontekście celów i zadań, których realizacja wspiera biznes.

Jak stworzyć i korzystać z narzędzia Koło Talentów?

1. W pierwszej kolejności robimy z pracownikiem listę jego talentów (według ćwiczeń/metodologii opisanej w rozdziale Identyfikacja Talentów)
2. Następnie wpisujemy do koła najważniejsze Talenty pracownika



3. W kolejnym etapie oceniamy w skali od 1 do 10 na ile pracownik ma poczucie, że każdy z tych talentów ma szansę wykorzystywać w obecnej roli, gdzie 1 oznacza niską ocenę, a 10 oznacza wysoką ocenę.



4. Omawiamy następnie dokonaną ocenę tj. co pracownik ma na myśli mówiąc "ocena 2" w temacie wyzwań, czego mu w takim razie brakuje itp.
5. Na podstawie omówienia ustalamy teraz jakie działania można podjąć, aby zwiększyć motywację pracownika z wykorzystania własnych talentów. Można wybrać jeden talent, na którym się skoncentrujemy aby pomóc pracownikowi lepiej korzystać ze swoich talentów albo wybrać ich kilka.

Na przykład można zdecydować, że wybieramy zwiększenie zadowolenia pracownika z korzystania z talentów: kreatywność i wyzwania. I teraz wspólnie

wypracujemy pomysły na to, jak można wykorzystać te talenty w obecnej roli lub jakie nowe zadania warto przydzielić pracownikowi - zadania, które pozwalają zarówno lepiej wykorzystać kreatywność pracownika, jak i będą stanowić dla niego wyzwanie.

Wnioski z rozmowy dotyczącej wykorzystania narzędzia Koło Talentów można wpisać do przedstawionej poniżej tabeli:

Talent	Poziom obecnego wykorzystania (od 1 do 10)	Pomysły/Działania na zwiększenie wykorzystania talentów pracownika
Kreatywność	2	Pracownik będzie zaangażowany w nowy projekt, który powstał w naszej placówce. Celem tego projektu jest stworzenie kampanii zachęcającej klientów do korzystania z naszego centrum kulturalnego.
Wyzwania	2	Pracownik w ramach nowego zadania będzie miał rolę koordynatora prac projektowych, w ramach której będzie brał udział w spotkaniach z przedstawicielami samorządu, będzie przygotowywał prezentacje na spotkania i prowadził część tych prezentacji.

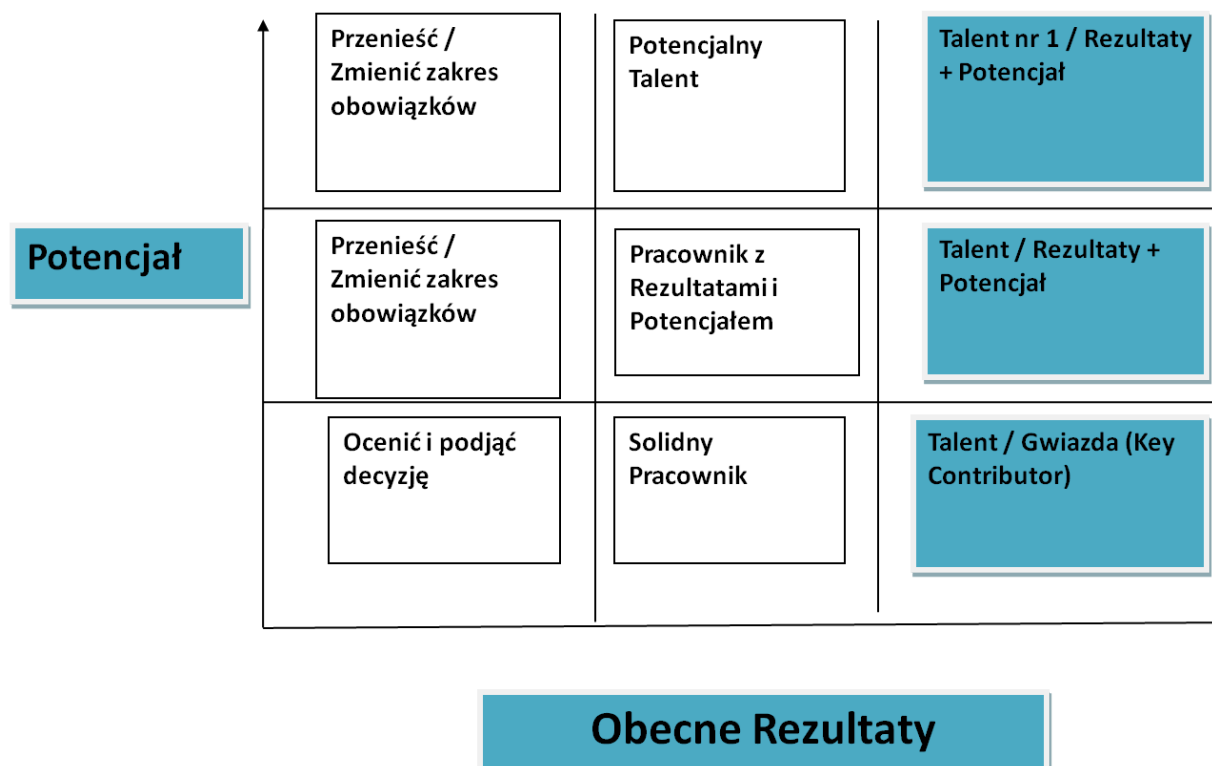
Jak widać można wypracować bardzo konkretne przykłady działań, których realizacja nie tylko zwiększa motywację pracownika, który czuje, że jego talenty będą dużo lepiej wykorzystywane, ale i pomaga organizacji osiągać swoje sukcesy.

Jeszcze raz warto podkreślić, że efektem pracy z narzędziem Koło Talentów nie ma być stworzenie działań, które tylko i wyłącznie są działaniami wspierającymi pracownika, natomiast biznes kompletnie tych działań nie potrzebuje.

Szukanie obszarów, działań, zadań, które zwiększają wykorzystania talentów pracownika ma służyć i pracownikowi i biznesowi.

DZIAŁANIE 3: Rozwój pracownika, budowanie ścieżki kariery

Jednym z głównych motywatorów pracowników jest rozwój, a szczególnie jest to istotny element dla pracowników, którzy znajdują się w prawym górnym rogu naszej Matrycy 9 pól, o której wspominaliśmy.



W prawym górnym rogu jak pamiętamy znajdują się nasi pracownicy, na których zatrzymaniu szczególnie nam zależy - nasze Talenty (osoby o wysokiej ocenie w obszarze Obecne Rezultaty oraz Potencjał).

Kluczowe jest więc stworzenie planu rozwoju/ ścieżki kariery szczególnie dla osób z tego pola, gdyż są to osoby, które w obecnej roli doskonale już realizują zadania i posiadają wymagane kompetencje na wysokim poziomie oraz ich potencjał jest bardzo wysoki, czyli prawdopodobnie także mają ogromną potrzebę rozwoju. Warto więc dla tych osób szczególnie przygotować plan rozwoju.

Ścieżka rozwoju/kariery to zaplanowany ciąg działań, których celem jest doprowadzenie danego pracownika do kolejnego poziomu/szczebla jego rozwoju.

W przypadku organizacji o płaskiej strukturze, gdzie nie ma zbyt wielu możliwości awansu budowanie tradycyjnej ścieżki kariery zakładającej awans jest bardzo trudne. Nie oznacza to jednak braku możliwości tworzenia ścieżki i planu rozwoju.

W takim przypadku warto pamiętać o opcji awansów poziomych, czyli bez formalnego awansu można przypisać pracownikowi zwiększony obszar odpowiedzialności czy nowe projekty, za które może wziąć odpowiedzialność.

Warto pamiętać, że w koncepcji zarządzania ludźmi opartej na wykorzystaniu talentów ludzi ścieżka kariery jest w dużej mierze definiowana także w oparciu o talenty pracownika. To może oznaczać, że nie dla każdego pracownika awans pionowy jest tym, czego on potrzebuje i co będzie dla niego źródłem satysfakcji. Być może dla osoby, która ma talent kreatywność i wyzwania dużo lepszym pomysłem będzie przydzielenie jej projektu stworzenia nowego produktu/usługi, który jest potrzebny także biznesowi, a tej osobie da możliwość w ogromnej mierze wykorzystania swoich talentów.

Warto dla osób, na których zatrzymaniu nam szczególnie zależy stworzyć plan rozwoju oparty o talenty. W planie tym warto zadbać o to, aby wypisać jakie talenty pracownik chciałby szczególnie rozwinąć w najbliższym czasie i wspólnie poszukać jakie działania/projekty mogłyby stanowić dla pracownika właśnie taką okazję do rozwoju jego talentów.

PRZYKŁADOWY PLAN ROZWOJU PRACOWNIKA

1. Największe talenty pracownika A
2. Które talenty pracownik chciałby rozwinąć w najbliższym okresie (np. roku)?
3. Na czym polegałby rozwój tych talentów? Na czym szczególnie zależy pracownikowi w kontekście rozwoju tych talentów?
4. Jakie działania/projekty mogłyby stanowić dobrą okazję dla pracownika do rozwoju wybranych talentów?

Rozdział 6:

Budowanie zaangażowania pracowników



Budowanie zaangażowania to koncepcja, której fundamentem oczywiście jest motywowanie.

Zaangażowanie to postawa i podejście pracownika, w którym pracownik chce z siebie dać jak najwięcej, aby wspierać cele organizacji.

Ogromny wpływ na zaangażowanie pracownika ma podejście organizacji i kierownika, w tym właśnie umiejętność wykorzystania indywidualnych talentów pracownika.

Warto jednak zwrócić uwagę na wszelkie czynniki, które będą miały wpływ na to, czy pracownik będzie chciał i mógł wykorzystać swój potencjał.

Od wielu lat najlepsze organizacje przeprowadzają badania wśród swoich pracowników, aby poznać na ile otaczające ich warunki wspierają ich zaangażowanie oraz co można jeszcze zrobić, aby zwiększyć wykorzystanie potencjału ludzi.

Jedną z organizacji, która zajmuje się mierzaniem zaangażowania organizacji jest wspomniany już wcześniej Instytut Gallup'a. W oparciu o szereg badań dotyczących zaangażowania organizacja ta stworzyła listę 12 pytań, które pozwalają zmierzyć poziom zaangażowania ludzi.

Proponujemy, aby w swoich zespołach zadać te 12 pytań każdemu z pracowników, aby poznać co motywuje naszych pracowników, a co być może warto byłoby zmienić/wprowadzić, aby ludzie byli bardziej zaangażowani.

Rekomendujemy, aby kierownik skorzystał z poniższego arkusza i bardzo szczerze porozmawiał ze swoimi pracownikami o tych pytaniach, aby poznać co w jego zespole mogłoby być usprawnione, aby ludzie czuli się bardziej zaangażowani w swoją pracę.

12 pytań Gallup'a

Zastanów się nad poniższymi pytaniami i bardzo szczerze odpowiedź na każde z nich na ile to pytanie jest adekwatne do Twojej sytuacji. Wykorzystaj skalę od 1 do 10, gdzie 1 oznacza niską ocenę a 10 bardzo wysoką ocenę.

1. Czy wiem, czego oczekują ode mnie w pracy?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. Czy mam do dyspozycji narzędzia niezbędne do dobrego wykonania pracy?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3. Czy codziennie mam w pracy możliwość wykonywania tego, co potrafię najlepiej?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4. Czy w ciągu ostatnich 7 dni czułem się choć raz doceniony?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5. Czy szefowi lub komuś innemu w pracy na mnie zależy?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6. Czy ktokolwiek w pracy zachęca mnie, abym się dalej rozwijał?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

7. Czy w pracy liczy się moje zdanie?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

8. Czy misja mojej firmy daje mi poczucie, że praca, którą wykonuję, jest ważna?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

9. Czy moim współpracownikom zależy na tym, aby pracować jak najlepiej?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

10. Czy znalazłem w pracy mojego najlepszego przyjaciela?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

11. Czy w ciągu ostatnich 6 miesięcy rozmawiałem z kimś o postępach, jakie poczyniłem?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

12. Czy miałem w pracy możliwość doksztacania się i rozwoju?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Na podstawie tych pytań można wypracować wspólne działania, które może podjąć kierownik, aby już dziś skuteczniej wspierać wykorzystanie potencjału pracownika (np. częściej rozmawiać o rozwoju, albo doceniać pracownika itp)

Rozdział 7:

Rola kierownika w wykorzystaniu talentów i potencjału pracownika



Rola kierownika w wykorzystaniu potencjału i talentów pracownika jest ogromna.

Z jednej strony kierownik może wykorzystać wszelkie przedstawione wcześniej narzędzia (np. Identyfikacja talentów, Koło Talentów, 12 pytań Gallup'a), a z drugiej strony styl przywódczy, jaki obierze kierownik będzie miał także ogromny wpływ na wykorzystanie potencjału ludzi.

Nawet najskuteczniejsze wykorzystanie przedstawionych narzędzi może nie dać dobrych rezultatów, jeśli w relacji kierownik - pracownik nie ma fundamentów dobrej relacji.

Sposób, w jaki kierownik zdecyduje się oddziaływać na co dzień na swój zespół ma także ogromne znaczenie.

Przeprowadzonych zostało wiele badań, które wskazują jaki styl przywódczy jest najskuteczniejszych w wykorzystaniu potencjału ludzi.

Oczywiście styl zależny jest także od sytuacji, jednak w dłuższej perspektywie styl oparty o zaufanie, autentyczność oraz umiejętność rozwoju (styl coachingowy) ma największy wpływ na skuteczność wykorzystania potencjału ludzi.

W pierwszej kolejności warto się przyjrzeć temu, w jaki sposób zarządzamy naszymi ludźmi i czy nasz styl jest tym, który wspiera atmosferę otwartości, zaufania oraz rozwoju.

Autentyczne przywództwo to koncepcja, która w ostatnich latach zyskała na popularności w dziedzinie zarządzania i rozwoju osobistego. Opiera się na założeniu, że najbardziej efektywni liderzy są ci, którzy są prawdziwi, transparentni i pozostają wierni swoim wartościom.

Autentyczni liderzy są konsekwentni w swoich działaniach, słowach i przekonaniach. Ich zachowanie jest zgodne z ich wartościami i przekonaniami. Są oni prawdziwi w swoich interakcjach, nie udają nikogo innego i nie próbują "sprzedawać" czegoś, czym nie są.

Tacy liderzy komunikują się otwarcie i szczerze. Są przejrzysti w swoich intencjach i decyzjach, co buduje zaufanie wśród pracowników i współpracowników.

Autentyczni liderzy mają wysoki poziom samoświadomości. Rozumieją swoje mocne i słabe strony, co pozwala im pracować nad ciągłym rozwojem. Regularnie przeprowadzają samorefleksję, aby zrozumieć, jak ich działania i zachowania wpływają na innych.

Budują głębokie, znaczące relacje oparte na wzajemnym szacunku i zaufaniu. Słuchają innych i pokazują empatię, co pozwala im lepiej zrozumieć i wspierać swoich współpracowników.

Ich decyzje i działania są zgodne z etyką i moralnością. Są odpowiedzialni za swoje decyzje i nie wahają się robić tego, co uważają za słuszne, nawet jeśli jest to trudne.

Coachingowy styl przywódczy to natomiast styl mocno skoncentrowany na rozwoju pracowników. Ten styl przywództwa kładzie nacisk na rozwój osobisty i zawodowy pracowników, a także na budowanie silnych, opartych na zaufaniu relacji. To styl, który doskonale pozwala na wykorzystywanie talentów ludzi.

Ten styl składa się z różnych kompetencji, które pozwalają wykorzystać jak najefektywniej potencjał pracownika. Poniżej przedstawiony jest kwestionariusz umiejętności przywódczych, który warto sobie wykonać, aby poznać swoje mocne i słabe strony w obszarze coachingowego stylu przywódczego.

KWESTIONARIUSZ OCENY UMIEJĘTNOŚCI LIDERSKICH COACHINGOWEGO STYLU PRZYWÓDCZEGO

Lp	Kompetencja	Opis	Samooce na (w skali od 1 do 10)
1.	Ustalania kontraktów	a) Działa w oparciu o otwarte, głębokie umowy. b) Ustala zasady współdziałania, aby budować relacje oparte na zaufaniu.	
2.	Świadomość celu	a) Wie po co rozwija swoich ludzi, b) Jest świadomy korzyści takiego rozwoju dla organizacji c) Ma swoją motywację do rozwoju pracownika, widzi w tym korzyści dla siebie.	
3.	Budowanie zaufanie i poczucia bezpieczeństwa	a) Okazuje autentyczną troskę o dobro i przyszłość pracowników b) Nieprzerwanie prezentuje osobistą uczciwość, szczerłość i wrażliwość, c) Wprowadza jasne zasady i dotrzymuje obietnic, d) Okazuje szacunek wobec przekonań pracownika, jego stylu uczenia się i sposobu bycia, e) Na bieżąco wspiera oraz inspiruje pracownika do nowych zachowań i działań włączając te obejmujące podejmowanie ryzyka oraz obawę przed porażką	
4.	Obecność i uważność	a) Jest obecny i elastyczny podczas rozmowy z pracownikiem b) Korzysta z własnej intuicji i ufa wewnętrznej mądrości - podąża za nimi, c) Pozwala sobie nie znać odpowiedzi i podejmuje ryzyko, d) Dostrzega wiele sposobów pracy z pracownikiem i potrafi na bieżąco wybierać najefektywniejsze,	

		<p>e) Efektywnie wykorzystuje humor aby stworzyć odpowiedni nastrój, energię,</p> <p>f) Odważnie zmienia punkty widzenia oraz eksperymentuje z nowymi możliwościami w swoim działaniu,</p> <p>g) Okazuje pewność podczas pracy z silnymi emocjami oraz potrafi kierować samym sobą, tak by nie dać się przytłoczyć i uwikłać w emocje pracownika</p>	
5.	Aktywne słuchanie	<p>a) Kieruje się celami pracownika, nie narzuca swoich celów, które uważa za słuszne.</p> <p>b) Wstuchuje się w obawy, cele, wartości i przekonania pracownika w zakresie tego co jest a co nie jest możliwe,</p> <p>c) Rozpoznaje różnice w słowach, tonie głosu i języku ciała,</p> <p>d) Podsumowuje, parafrazuje, powtarza i odzwierciedla wypowiedzi pracownika w celu zapewnienia jasności i pełnego zrozumienia,</p> <p>e) Zachęca, akceptuje, pogłębia i wzmacnia wyrażane przez pracownika uczucia, spostrzeżenia/wyobrażenia, obawy, przekonania, propozycje itp.</p> <p>f) Rozumie i wyławia istotę tego, co pracownik komunikuje oraz pomaga pracownikowi dotrzeć do sedna zamiast wdawać się w długie szczegółowe opisy.</p> <p>g) Pozwala pracownikowi na „otrząśnięcie się” i wyrzucenie z siebie sytuacji bez oceniania i przywiązania się, aby móc przejść do następnych kroków.</p>	
6.	Zadawanie pytań	<p>a) Zadaje pytania, które odzwierciedlają aktywne słuchanie oraz rozumienie punktu widzenia pracownika,</p> <p>b) Zadaje pytania, które pobudzają odkrywanie, głębsze/dogłębne zrozumienie, zobowiązanie lub działanie (np. takie, które stanowią wyzwania dla założeń pracownika),</p> <p>c) Zadaje pytania otwarte, które prowadzą do większej przejrzystości, odkrywania</p>	

		<p>nowych możliwości, nowych wniosków oraz nauki,</p> <p>d) Zadaje pytania, które przybliżają pracownika do jego pragnień, zamiast pytań, które dotyczą oceny lub spojrzenia wstecz.</p>	
7.	Bezpośrednia komunikacja	<p>a) Rozmawia z pracownikiem w sposób jasny, zrozumiały i bezpośredni oraz przekazuje informację zwrotną,</p> <p>b) Przeformułowuje i wzmacnia komunikaty, aby pomóc pracownikowi spojrzeć z innej perspektywy na to, czego chce lub czego nie jest pewien,</p> <p>c) Jasno ustala cele rozwojowe, plan pracy coachingowej</p> <p>d) Używa właściwego języka który wyraża szacunek dla pracownika</p> <p>e) Używa metafor i analogii aby zilustrować punkt widzenia lub naszkicować słowny obraz.</p>	
8.	Budowanie świadomości	<p>a) Wykracza po za to, co powiedział pracownika wyławiając jego obawy i nie utyka w opowieściach klienta,</p> <p>b) Prowokuje/wywołuje ciekawość do głębszego zrozumienia, większej świadomości i jasności,</p> <p>c) Identyfikuje dla pracownika jego ukryte obawy oraz typowe i utrwalone sposoby postrzegania siebie i świata, a także różnice pomiędzy faktami i interpretacjami, rozbieżności pomiędzy myślami, uczuciami i działaniami,</p> <p>d) Pomaga pracownikowi w odkrywaniu nowych, sprzyjających mu sposobów myślenia, przekonań, sposobów postrzegania, emocji, nastrojów, itp. które wzmacniają jego zdolność do podejmowania działań oraz osiągnięcia tego, co dla niego najważniejsze,</p> <p>e) Pokazuje pracownikowi szersze perspektywy oraz inspiruje do zobowiązania popatrzenia z innych punktów widzenia i znajdowania nowych sposobów działania,</p>	

		<p>f) Pomaga pracownikowi dostrzegać różne, powiązane ze sobą czynniki, które wpływają na niego i jego zachowania (np. myśli, emocje, ciało, otoczenie),</p> <p>g) Wyraża swoje spostrzeżenia w sposób, który jest dla pracownika użyteczny i wartościowy,</p> <p>h) Identyfikuje główne silne strony versus główne obszary uczenia się i rozwoju, a także najważniejsze obszary do zaadresowania podczas rozwoju</p> <p>i) Prosi pracownika o rozróżnienie pomiędzy sprawami błahymi a ważnymi, pomiędzy zachowaniami sytuacyjnymi a powtarzającymi w sytuacji, gdy zauważa rozdźwięk pomiędzy tym co zostało powiedziane a co się zadziało.</p>	
9.	Projektowanie działań	<p>a) Pobudza do kreatywności oraz asystuje pracownikowi w procesie określania działań, które umożliwią pracownikowi zaprezentowanie, ćwiczenie oraz pogłębianie nowej nauki,</p> <p>b) Pomaga pracownikowi skupić się i systematycznie poznawać konkretne obawy i możliwości, które są kluczowe do osiągnięcia uzgodnionych celów coachingu,</p> <p>c) Zachęca pracownika do poszukiwania alternatywnych pomysłów i rozwiązań, wartościowania alternatyw oraz uwzględniania ich w podejmowanych decyzjach,</p> <p>d) Promuje aktywne eksperymentowanie oraz odkrywanie siebie, gdzie pracownik od razu stosuje w życiu prywatnym i pracy to, co było omawiane i czego się nauczył podczas sesji,</p> <p>e) Świątuje sukcesy pracownika oraz jego możliwości rozwoju w przyszłości,</p> <p>f) Podważa założenia i przekonania pracownika, aby sprowokować nowe pomysły i odkrywać nowe sposoby działania,</p> <p>g) Wyławia oraz wspiera punkty widzenia, które są spójne z celami pracownika oraz zachęca, bez przywiązywania się do nich, do ich rozpatrzenia,</p>	

		<p>h) Pomaga pracownikowi wdrażać pomysły „od zaraz” podczas sesji coachingowych, zapewniając natychmiastowe wsparcie,</p> <p>i) Zachęca do poszerzania skali i podejmowania wyzwań, ale również do komfortowego tempa uczenia się.</p>	
10.	Planowanie i wytyczanie celów	<p>a) Konsoliduje zebrane informacje i tworzy z pracownikiem plan rozwoju oraz cele rozwojowe, które obejmują obawy i główne obszary nauki i rozwoju,</p> <p>b) Tworzy plan, którego rezultaty są osiągalne, mierzalne, konkretne i mają określone docelowe daty,</p> <p>c) Dostosowuje plan do przebiegu procesu rozwojowego oraz zmieniającej się sytuacji,</p> <p>d) Pomaga pracownikowi identyfikować oraz docierać do różnych materiałów wspomagających uczenie się (m. in. książki, inni specjaliści),</p> <p>e) Identyfikuje oraz ukierunkowuje pierwsze sukcesy, które są ważne dla pracownika</p>	
11.	Zarządzanie postępami i zaangażowaniem	<p>a) Jasno wymaga od pracownika działań, które pomogą mu posunąć się w kierunku ustalonych celów,</p> <p>b) Demonstruje podążanie poprzez zadawanie pytań związanych z działaniami do których wykonania pracownik zobowiązał się podczas poprzednich sesji,</p> <p>c) Docenia pracownika za to, co zrobił, czego nie zrobił, czego pracownik się nauczył, co sobie uświadomił od czasu poprzednich sesji,</p> <p>d) W sposób efektywny przygotowuje, organizuje i przegląda wraz z pracownikiem informacje uzyskane podczas sesji,</p> <p>e) Dbą o trzymanie kursu przez pracownika pomiędzy sesjami poprzez utrzymywanie uwagi pracownika na planie rozwoju i rezultatach, uzgodnionych działaniach oraz tematach na przyszłe sesje,</p>	

		<p>f) Koncentruje się na planie rozwoju i równocześnie jest otwarty na dostosowanie zachowań i działań do przebiegu procesu rozwojowego i zmiany kierunków podczas sesji,</p> <p>g) Potrafi poruszać się w przód i w tył pomiędzy szerszym kontekstem tego, dokąd pracownik zmierza, stworzeniem kontekstu do tego, co jest omawiane na sesji oraz tym, czego pracownik pragnie,</p> <p>h) Wspiera samodyscyplinę pracownika oraz utrzymuje pracownika odpowiedzialnym za to, co pracownik mówi, za to, co zobowiązuje się zrobić, za rezultaty działań, które planuje podjąć oraz za konkretne plany w powiązaniu z wyznaczonymi ramami czasowymi,</p> <p>i) Rozwija zdolność pracownika do podejmowania decyzji, adresowania głównych obaw oraz rozwijania samego siebie (otrzymywanie informacji zwrotnej, określanie priorytetów, ustalanie tempa uczenia się, refleksji oraz uczenia się z doświadczeń),</p> <p>j) W sposób pozytywny konfrontuje pracownika z faktem nie wywiązywania się z podjętych zobowiązań.</p>	
--	--	---	--

Samoanaliza powyższych kompetencji pozwala poznać, które z umiejętności potrzebnych do prowadzenia rozmów rozwojowych z pracownikami są mocną stroną, a które warto rozwinąć, wzmocnić, aby skuteczniej wykorzystywać potencjał ludzi.

Wnioski z analizy:

Rozdział 8:

Coaching jako narzędzie do wykorzystywania talentów pracowników



Jednym ze skuteczniejszych sposobów na wykorzystywanie potencjału i talentów pracowników jest coaching.

Coaching jest elementem coachingowego stylu przywódczego, o czym pisaliśmy w poprzednim rozdziale.

Coaching jest metodą pracy/rozmowy z pracownikiem, w której zakłada się iż pracownik ma wszelkie kompetencje w sobie, aby rozwiązywać samodzielnie problemy. Rolą lidera jest zadawanie pytań i wspieranie rozwoju pracownika, aby on, korzystając ze swojego potencjału tworzył samodzielnie rozwiązania.

Taki sposób podejścia w ogromnej mierze rozwija pracownika, buduje jego motywację i wspiera wykorzystanie jego potencjału.

Zamiast dawania gotowych rozwiązań i podpowiedzi ze strony kierownika, coaching wymaga myślenia i inicjatywy ze strony pracownika, który korzysta z własnego potencjału.

Model coachingowy GROW

Jedną technik stosowanych w coachingu menedżerskim jest **model GROW**.

Model GROW to popularne narzędzie coachingowe opracowane w latach 80. przez Sir Johna Whitmore'a i innych. Jest to akronim, który stanowi ramy dla procesu coachingu i pomaga w strukturyzowaniu sesji coachingu. Każda litera w akronimie GROW reprezentuje kolejny etap w procesie:

Model GROW jest stosowany przez kierownika podczas rozmów z pracownikiem i opiera się na zadawaniu pytań pracownikowi według schematu przedstawionego powyżej.

W schemacie - Klient to pracownik, a Coach to menedżer.

Krok 1. Generalny cel - Co chcesz osiągnąć?

Identyfikacja celu jest kluczowym etapem w procesie coachingowym. Warto poświęcić czas na to, aby bardzo dokładnie przeanalizować z Klientem cel, z którym przychodzi. Bardzo często zdarza się, że podczas doprecyzowania celu, Klient decyduje się go przeformułować.

- Zapytaj, czym się chce zająć podczas sesji
- Sprawdź, co powoduje, że cel jest ważny dla Klienta
- Upewnij się, czy nie ma w chwili obecnej innych ważniejszych spraw do zajęcia się
- Zapytaj się Klienta o to, jak chciałby, żeby było
- Sprawdź, czy cel jest realny i ambitny dla Klienta, jeśli nie zapytaj o inny cel
- Sprawdź, po czym Klient pozna, że osiągną cel

Przykłady pytań:

- *Co chcesz osiągnąć?*
- *Czym chciałbyś się dzisiaj zająć?*
- *Co chciałbyś osiągnąć podczas dzisiejszego spotkania?*
- *Czym chciałbyś zakończyć tę sesję?*
- *Co chciałbyś osiągnąć w trakcie sesji?*
- *Po czym poznasz, że to była dobra sesja?*
- *Co chciałbyś czuć na koniec sesji?*
- *Jaki jest Twój cel?*
- *Na ile Twój cel jest konkretny, mierzalny, realny, istotny i ograniczony czasowo?*
- *Kiedy chcesz go osiągnąć?*
- *Czemu chcesz go osiągnąć?*
- *Jakie korzyści przyniesie Ci osiągnięcie tego celu?*
- *Na ile ten cel jest dla Ciebie istotny?*
- *Co możesz stracić realizując ten cel?*
- *Po czym poznasz, że osiągnąłeś swój cel?*
- *Gdyby to była Twoja jedyna sesja coachingowa, czym chciałbyś się zająć?*

Krok 2. Rzeczywistość - Co się dzieje teraz?

Analiza sytuacji obecnej pozwala Klientowi spojrzeć na nią z różnych punktów widzenia. Z jednej strony poszerza to świadomość Klienta, z drugiej strony pomaga wytworzyć w nim napięcie motywacyjne związane z odczuwalną różnicą pomiędzy atrakcyjnym celem i nieatrakcyjną rzeczywistością. Bardzo często analizując rzeczywistość Klient dochodzi do wniosku, że problem, bariera leży gdzie indziej, niż mu się wcześniej wydawało i decyduje się na zmianę celu do pracy coachingowej.

- Pomóż przyjrzeć się temu, jak jest teraz

- Zapytaj się, co nie działa
- Zapytaj się, co funkcjonuje dobrze
- Sprawdź, jakie korzyści i starty Klient ma z obecnej sytuacji
- Zapytaj Klienta jak reagują w tej sytuacji inni
- Sprawdź, jakie działania już podejmował i jakie były ich efekty
- Zapytaj, co może mu pomóc osiągnąć cel

Przykłady pytań:

- *Co dzieje się w tym momencie?*
- *Jak jest teraz?*
- *Jeżeli idealną sytuację określić liczbą 10, to jak byś ocenił obecną w skali od 1 do 10?*
- *Jakie działania już podjąłeś?*
- *Jakich działań jeszcze nie podjąłeś?*
- *Co działa?*
- *Co nie działa?*
- *Co zyskujesz z tego, jak jest teraz?*
- *Co tracisz?*
- *Jak inni reagują na tą sytuację?*
- *Jak Ci z tym?*
- *W jaki sposób wpływa to na inne sfery Twojego życia?*
- *Jaki ma to wpływ na inne osoby?*
- *Na ile jesteś pewien, że to poprawny opis sytuacji?*
- *W jakim stopniu sprawujesz kontrolę nad wynikiem swoich działań?*
- *Kto jeszcze ma nad tym kontrolę i w jaki zakresie?*
- *Jakie przeszkody trzeba jeszcze pokonać?*
- *Jakimi środkami dysponujesz teraz – chodzi o umiejętności, czas, entuzjazm, pieniądze, wsparcie, itp.?*
- *Jakich jeszcze środków będziesz potrzebować? Skąd je uzyskasz?*

Krok 3. Opcje - Co mógłbyś zrobić?

Ten etap służy wygenerowaniu potencjalnych rozwiązań i przeanalizowaniu ich użyteczności. Coach pomaga Klientowi dostrzec różne możliwości, które ma przed sobą.

- Zapytaj się, jakie działania mógłby podjąć w takiej sytuacji
- Zapytaj się, jakie działania w tej sytuacji podjąłby ktoś inny – szef, współpracownik, osoba, którą ceni – gdyby ta była na jego miejscu

- Przeanalizujcie korzyści i starty różnych opcji działania

Przykłady pytań:

- *Co mógłbyś zrobić, aby osiągnąć cel?*
- *Co mógłbyś zrobić, aby przybliżyć się do celu?*
- *Co jeszcze możesz zrobić?*
- *Jakie widzisz inne możliwości dojścia do celu?*
- *Jakie kroki możesz podjąć?*
- *Gdybyś nie był ograniczony czasem, co mógłbyś zrobić?*
- *Gdybyś nie był ograniczony środkami, co mógłbyś zrobić?*
- *Kto mógłby Ci w tym pomóc?*
- *Gdzie mógłbyś pozyskać informację?*
- *W jaki sposób mógłbyś to zrobić?*
- *Jakimi metodami możesz się posłużyć w odniesieniu do tego celu?*
- *Jakie możliwości są dla Ciebie dostępne?*
- *Jakie są wady i zalety poszczególnych możliwości?*
- *Która z opcji/rozwiązań zapewni najlepsze rezultaty?*
- *Które z rozwiązań najbardziej ci odpowiada?*
- *Które z rozwiązań dałoby Ci najwięcej satysfakcji?*
- *Co by się stało, gdybyś nic nie zrobił?*
- *Czy istnieje ktoś, kto - Twoim zdaniem - wykonałby to zadanie rzeczywiście dobrze? Czemu możesz się od takiej osoby nauczyć?*
- *Czy kiedykolwiek stawiałeś przed podobnym wyzwaniem? Jak wtedy sobie poradziłeś?*

Krok 4. Wola - Co zrobisz?

To jest etap, w którym Klient podejmuje decyzje, jakie działania podejmie.

- Zapytaj, co w tej sytuacji Klient decyduje się zrobić – jaki będzie pierwszy krok
- Określ termin i sprawdź, czy jest ambitny i realny
- Sprawdź, czy to działanie jest w tej sytuacji atrakcyjne, jeśli nie, zapytaj o inne

Przykłady pytań:

- *Którą z opcji wybierasz?*
- *Co chcesz zrobić w związku z tym?*

- *Jakie będzie Twój pierwszy krok?*
- *Od czego zaczniesz?*
- *Co skłania Cię do takiego wyboru?*
- *Do kiedy to zrobisz?*
- *Jeśli masz wątpliwości, to jakie?*
- *W jaki sposób zdobędziesz potrzebne wsparcie?*

Rozdział 9: Podsumowanie



Zarządzanie ludźmi z wykorzystaniem ich talentów i potencjału to zdecydowanie trend spójny z motywacją 3.0.

Jednak to nie tylko trend - to bardzo skuteczny sposób na to, aby w zespole pracowali ludzie pełni pasji i zaangażowania.

Kiedy znamy swoje talenty (i mamy w ogóle świadomość, że posiadamy talenty!) oraz organizacja stwarza nam okazję do tego, aby wykorzystywać swoje talenty - to działa to na nas bardzo motywująco. Szukamy więc takich miejsc, takich organizacji i takich liderów, którzy pomogą nam wykorzystać nasz cenny potencjał.

W założeniu koncepcji motywacji 3.0. ludzie z natury są kreatywni i zmotywowani - tylko rolą kierownika i organizacji jest stwarzanie warunków, aby naturalne talenty mogły być wykorzystane.

Podejście oparte o talenty to także podejście bardzo służące organizacji - dzięki dopasowywaniu zadań do talentów ludzi, szukaniu przestrzeni do wykorzystania naturalnych talentów ludzi uzyskujemy efektywność, która jest najwyższa właśnie wtedy, kiedy każdy robi to, w czym czuje się najlepiej i do czego ma największą motywację.

Zdecydowanie zachęcamy do zastosowania podejścia opartego na wykorzystaniu naturalnych talentów ludzi.

Oczywiście, będąc realistami, nie zapominamy, że jest także motywacja finansowa i aspekt pieniężny jest także bardzo istotny. Przedmiotem jednak tego poradnika było skupienie się na motywacji pozafinansowej i stąd nacisk właśnie na podejście oparte na talentach.

Przewrotnie, wiemy także z doświadczenia pracy z ogromną ilością organizacji, że także w firmach, które nie mogą pozwolić sobie na to, aby być najlepiej płacącym pracodawcą, to właśnie koncentracja na talentach daje doskonałe rezultaty motywacyjne i biznesowe.

Autorka:

Elżbieta Krokosz – Master Coach, Leadership & Talent Management Trainer, Partner Executive MBA - Business Trends, Uniwersytet Merito WSB, Autorka dwóch serii podcastów: "O rozwoju ludzi profesjonalnie" oraz "TDI School of Coaching" oraz książki o talentach "Ty też to masz!"

Od ponad 20 lat pracuje z międzynarodowymi firmami pomagając im w osiągnięciu sukcesów **poprzez rozwój przywództwa** na każdym szczeblu organizacji, poprzez identyfikację i rozwój największych talentów w firmach oraz wdrażanie całościowych **systemów rozwoju ludzi**.

Jej profesjonalne licencje obejmują takie narzędzia jak: Emotional Intelligence – Hay Group, UK, Myers Briggs (MBTI) – OPP Ltd., Occupational Testing Level A & B by British Psychological Association, Leadership Inventory by Hay Group, "Manager as Inspiring Leader" by The International School of Coaching.



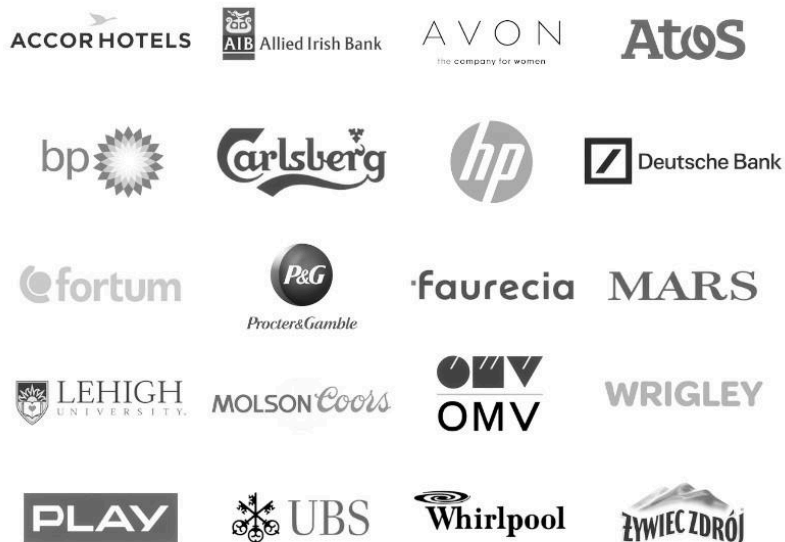
Pracowała przez 5 lat jako **Learning & Development Manager w Irlandii** dla największego banku irlandzkiego AIB zajmując się wdrażaniem Strategii Rozwoju Ludzi dla 8500 pracowników. Wdrażała wewnętrzne systemy coachingu dla działów AIB np. Bankowości Prywatnej, Inwestycje i Ubezpieczenia. Zarządzała programami talentowymi w AIB oraz rozwojem kompetencji dla całej populacji banku. 3 lata mieszkała także w Austrii i **pracowała w Xerox Services jako HR Consultant i Talent Consultant** dla centrali OMV w Austrii. Prowadziła projekty między innymi dla: ATOS, CanPack, Mars, Wrigley, Tauron, Raben, P4 (Play), CEDC, Avon, BP Poland, Procter & Gamble, Franklin Templeton, Żywiec, Whirlpool.

Talent Development Institute

Poprzez pracę z menedżerami i pracownikami od ponad 20 lat pomagamy firmom budować kulturę organizacyjną pełną zaangażowania, pasji i poczucia sensu dla pracownika. Specjalizacja i obszar działań naszych kompleksowych programów rozwojowych:

- **Leadership Development** - projektujemy programy dla wszystkich szczebli kadry menedżerskiej, budując postawę przywódczą, rozwijając umiejętności, dając narzędzia
- **Talent Management** - oferujemy kompleksowe programy talentowe oraz uczymy pracowników jak brać odpowiedzialność za zarządzanie własnymi talentami
- **Coaching Mentoring** - pracujemy indywidualnie z menedżerami w sytuacjach wymagających dedykowanego wsparcia lub zespołami za pomocą „team coachingu”

Nasi dotychczasowi klienci to między innymi:





Ministerstwo
Sportu i Turystyki



„Zadanie publiczne pn. „AKADEMIA LIDERÓW III – jak budować prawdziwe zaangażowanie i rozwijać talenty w zespole? Podniesienie kompetencji zawodowych turystycznej kadry menedżerskiej” dofinansowano ze środków Ministerstwa Sportu i Turystyki zgodnie z zawartą umową nr 2023/0070/1859/UDOT/DT/BP z 14 czerwca 2023 r.”