

TALENTI SO KLJUČNI ZA KONKURENČNOST PODJETJA

V gospodarstvu in tudi v drugih podjetjih govorimo o talentih, to je o osebah, ki so najboljše na določenih delovnih mestih. Tako govorimo o vodilnih, strokovnih, povezovalnih, kadrovskih in mnogih drugih talentih. V mislih imamo osebo, ki v ustvarjalnosti na svojem področju opazno pozitivno odstopa od drugih.



NATAŠA CENTA, univ. dipl. pedagoginja in prof. matematike in fizike, strokovnjakinja za digitalizacijo kadrovskih procesov, produktna vodja v podjetju Četrta pot, d. o. o., Kranj

Talentirane so tiste osebe, ki imajo sposobnosti povezovanja in strukturiranja v celoto, znajo hitro in učinkovito reševati probleme, so željne novih izzivov, motivirane in samoiniciativne, samozavestne, radovedne, vir navdiha drugim, sposobne empatije in hrepenijo po spremembah na bolje. Zagotovo imajo talenti še številne druge pozitivne lastnosti. Ne da se jih enoznačno opredeliti, ker so za posamezna delovna mesta pričakovane različne lastnosti. Lahko pa poudarim še eno značilnost, ki je skupna vsem talentom, to je pripadnost podjetju. Talent se identificira z delovno organizacijo. Ta lastnost je posebno pomembna, ko govorimo o zadržanju talentov.

Pomen talentov

V preteklosti sta bili tehnologija in opremljenost podjetja ključnega pomena za konkurenčnost, danes se zavedamo, da je lahko konkurenčno le podjetje, ki ima najboljše talente. Za vsako delovno organizacijo je zelo pomembno, da odkrije prave talente in zagotovi, da je prava oseba na pravem delovnem mestu ob pravem času. Da bi lahko zagotovili to optimalnost in s tem najboljšo konkurenčnost, mora podjetje imeti strategijo iskanja, razvoja in zadržanja talentov. Vse skupaj je zelo zahtevno, saj je veliko večje povpraševanje, kot je talentov na voljo. Le podjetja, ki bodo znala poiskati oziroma v lastnih vrstah prepoznati prave talente, jih še dodatno usposobiti in potem zadržati, bodo obdržala ali celo prevzela primat v svoji stroki.

Iskanje talentov

Povpraševanje po talentih je torej veliko večje od ponudbe. V svetu vlada prava vojna za talente. Kako naj si podjetje zagotovi dovolj dobrih talentov? Podjetje mora v javnosti ustvarjati podobo dobrega, uspešnega in delavcem prijaznega podjetja. Pojavljati se mora s članki v različnih strokovnih revijah, sodelovati s predavanji in izobraževanji na seminarjih in po e-komunikacijskih sredstvih, spletnih

seminarjih. Predstavljati se mora na sejnih. Tudi marketing na športnih in drugih množičnih prireditvah podjetje postavlja v medijsko in s tem družbeno pozornost. V kadrih mora vedno vzbujati željo postati del tega uspešnega in prijaznega kolektiva. Podjetje mora sodelovati s šolami in univerzami, da spozna odlične talente in pri njih vzbudi zanimanje. Na razpis takega podjetja se bodo prijavi tudi (potencialni) talenti.

Za odkrivanje talentov tako znotraj kolektiva, kot med novozaposlenimi, je zelo pomembno psihološko testiranje. Tako prepoznamo resnične talente in kompetence. Izmed testiranih potem izberemo bazen talentov, ki so primerni za razvoj, načrtovanje nasledstva in vodstvene položaje. Na ta način se izognemo situaciji, ko bi na vodilne položaje dobili nesposobne ljudi, ki znajo z zavajajočo igro manipulirati, dokler se na izkaže, da dela ne obvladajo. Ljudje brez potrebnega talenta tako zasedejo mesto, za katero se pričakuje visoka stopnja talenta, pripadnosti podjetju in ustvarjanje pozitivne organizacijske klime.

Talenti, ki pridejo v podjetje od zunaj, so praviloma precej dragi, njihova umestitev (implementacija) pa običajno dolgotrajna. Na vsako delovno mesto ne moremo pripeljati talenta od zunaj, saj bi zaradi nepoznavanja specifičnosti delovnega mesta lahko prišlo do prevelikega odstopanja od strateških ciljev in delovne kulture podjetja. Zato mora podjetje vedno imeti »bazen talentov«, ki lahko prevzamejo ključna strateška delovna mesta.

Strateška (ključna) delovna mesta

Ni nujno, da so vsa hierarhično najvišja delovna mesta tudi ključna. Prav tako niso nujno ključna tista delovna mesta, kjer se sprejemajo najpomembnejše odločitve, ali pa tista, ki so najbolj plačana. Ključna so tista delovna mesta, ki imajo glavno vlogo pri ustvarjanju vrednosti; torej tista, ki so temeljna za uresničevanje strategije podjetja in temeljnih poslovnih ciljev podjetja.

Za strateška delovna mesta naj bi bilo značilno predvsem naslednje.

- Če strateško delovno mesto zaseda pravi talent, to bistveno vpliva na doseganje zastavljene strategije.
- Ta delovna mesta močno vplivajo na povečanje prometa ali obvladovanje stroškov.
- Napake, ki jih naredijo zaposleni na tem delovnem mestu, imajo visoke finančne posledice; velike posledice imajo tudi zamujene priložnosti.
- Izbor napačnega zaposlenega za to delovno mesto se izkaže v izgubi poslovnih priložnosti.
- Takoj je zaznano, da je zaposleni brez pravega talenta.

Strateških položajev naj bi bilo največ 10–15 %. Ostala so podporna in izvedbena delovna mesta.

Glavni vodilni morajo zelo natančno prepoznati in opredeliti ključna delovna mesta, da nanje postavijo najboljše talente. Ključna delovna mesta zahtevajo specifična znanja in kompetence. Nenaoden odhod zaposlenega s tega delovnega mesta povzroči veliko škodo in ogrozi konkurenčnost podjetja. Na trgu dela tako rekoč ni kandidatov, ki bi lahko s krajšim uvajanjem uspešno zasedli ta položaj. Prepoznavanju ključnih delovnih mest sledi prepoznavanje ključnih zaposlenih – talentov.

Razvoj talentov

Fazo razvoja talentov bi lahko opredelili kot osrednjo fazo v procesu upravljanja s talenti. Za razvoj talentov ne sme biti nikdar škoda ne časa in ne denarja. Pogosto se v podjetjih dogaja, da pridobijo odlične talente, jih na kratko uvedejo v delovni proces in potem se z njimi ne ukvarja nihče več. Podjetje mora svoje talente negovati, to pa naredi samo tako, da jim nudi možnost osebnega in profesionalnega razvoja v obliki novih izzivov, izobraževanja in izpopolnjevanja. Razvoj talentov mora biti celosten, torej z mentorji, ki svoje znanje in izkušnje prenašajo na mlajše, kot tudi skozi različna izobraževanja. Razvoj talentov naj ne bo le tik pred zasedbo novega delovnega mesta, ampak naj bo tudi sproten in »na rezervu«. Predvsem mlajše delavce s tem spodbujamo k zavzetosti in odgovornosti, saj se pripravljajo za napredovanje in odgoornejše delo.

Če talenti nimajo možnosti ustreznega razvoja, bodo ostali neizkoriščeni. Delovno mesto postane zanje nezanimivo, zato se začnejo dolgočasiti in ugotovijo, da bi lahko delali kaj bolj kreativnega in odgovornega. Posledično iščejo priložnosti za zaposlitev drugje, kjer bo njihov talent prepoznan in jim bodo omogočili optimalen razvoj in napredovanje. Ko delavcu, ki je velik talent, omogočimo razvoj in s tem doseganje še boljših rezultatov, bo ponosen nase in na podjetje ter se bo bolj identificiral s podjetjem. Z osebnostnim in strokovnim razvojem mu omogočimo tudi napredovanje in s tem še boljšo uveljavitev svojega talenta, večjo pomembnost in socialno varnost.

Ocenjevanje talentov

Zelo pomembno je, da se glavni vodje s talenti veliko ukvarjajo. Z njimi se morajo pogovarjati, jih preverjati in ocenjevati. Ocenjevanje talentov je proces, v katerem podjetja zbirajo različne informacije o posameznikovih sposobnostih in potencialih. Spremljanje uspešnosti zaposlenega, njegovih potencialov in drugih podatkov o zaposlenem omogoča prepoznavanje talentov, njihovo vodenje, izobraževanje in najučinkovitejšo, najprimernejšo razporeditev na delovno mesto. Nekdo, ki je velik talent na enem delovnem mestu, ni nujno, da bo pokazal dobre delovne rezultate na drugem področju. Ljudje se v vseh pogledih dokaj hitro spreminjamo. Vsaka sprememba v delovnem okolju vpliva na rezultate dela. Nova znanja in izkušnje izboljšajo rezultate, nekateri vplivi pa jih lahko uničijo. Nekdo je lahko nekaj časa izreden talent, a se lahko poslabša zaradi spremenjenih osebnih razmer. Lahko nastopijo težave v družinskem življenju ali različne zdravstvene težave.

Ocenjevanje poteka skozi ocenjevanje kompetenc, na letnih razgovorih, na sprotnih opazovanjih in na podlagi doseženih rezultatov dela. Ocene vodilni shranjuje v zato pripravljene IT aplikaciji. Ta omogoča hiter in pregleden dostop do informacij. Ob iskanju določenih talentov in kompetenc nam sodobna aplikacija sama ponudi zaposlene z lastnostmi, ki jih iščemo.

Zadržanje talentov

Talente je zelo težko pridobiti, velikokrat še težje zadržati. Povpraševanje po njih je veliko. Danes se zdi predvsem mladim samoumevno, da pogosto menjajo delovno organizacijo. Vedno znova iščejo boljše pogoje dela in nove izzive. Kaj naj vodilni naredijo, da zadržijo talente? Predvsem morajo ustvarjati pozitivno delovno kulturo, kjer se bodo zaposleni dobro počutili. Plača in nagrade so zagotovo velikega pomena, a še zdaleč niso vse. Pridobiti in omogočiti razvoj talenta je zelo drago. Izguba delavca na ključnem delovnem mestu je lahko velik udarec za podjetje, zato denar nikdar ne sme biti razlog za beg talentov. Talentom je treba pokazati njihovo vrednost in jih spoštovati. Omogočiti jim je treba razvoj in vraščanje v podjetje. Naj čutijo, da so ljudje in ne le delovna sila. Če je talentom omogočeno, da so slišani ali da celo lahko soodločajo o prihodnosti podjetja, bodo podjetju zvesti. Talenti naj bodo obveščeni o tem, da so spoznani kot talenti. To jim bo v ponos. Raziskave so pokazale, da so tisti, ki so bili spoznani kot talenti, le v 14 % iskali zaposlitev drugje.

Zelo pomembno je, da se zaposleni družijo tudi izven službeno-poslovnih obveznosti. Z vodilnimi in sodelavci naj bodo kot velika družina, ki čuti medsebojno pripadnost in odgovornost. Zato so dobrodošle različne pristočasne dejavnosti, ki jih omogoča in podpira podjetje.