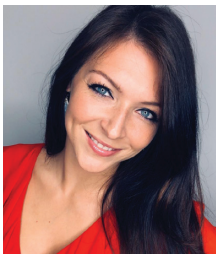


TALENTI SO NAŠA PRIHODNOST

Raziskava vodilne Harvard Univerze, je pokazala, da se je 9 % podjetij zaradi svoje progresivne, napredne usmerjenosti, kjer so imeli že dolgoletne procese razvoja talentov, znašlo v precej boljšem položaju po recesiji kot pa pred to¹. Svetovna zdravstvena ter gospodarska kriza letošnjega leta je začela postopoma, vendar zagotovo preoblikovati organizacije ter način dela večine podjetij, industrijskih panog ter gospodarstev po vsem svetu. Naše poslovno okolje se je transformiralo.



ANDREJA CAVNIK,
ICF certified
Professional Executive
Coach, Tony Robbins
Results Coach &
Business Results
Trainer, Fortune 500
Coach



Podjetniki ter vodje so se tako znašli v položaju, kjer morajo razmišljati ne samo o preživetju, temveč tudi nekaj korakov dlje, o vseh priložnostih, ki jih ta kriza ponuja, tako za podjetja sama kot tudi za dobrobit družbe. Nabor razpoložljivih talentov se iz dneva v dan spreminja in širi, vizionarski vodje pa to vse hitreje prepoznavajo in si s pridobitvijo novih talentov tako pripravljajo »teren« za okrevanje in hitro rast po krizi. Nenazadnje se največji preskoki v rasti in rezultatih začnejo ravno s pravo ekipo. Seveda pa se zaradi tehnologije veliko delovnih mest tudi ukinja, saj postajajo avtomatizirana. Podjetja morajo zdaj pospešeno razmišljati tudi o prekvalifikaciji svojih zaposlenih in ustvarjanju novih delovnih mest.

Prihod novih tehnologij in novo poslovno okolje

Naše poslovno okolje, kot ga poznamo, se zelo spreminja. Prihod novih disruptivnih tehnologij je spremenil naš način poslovanja, razmišljanja in razumevanja. Smo sredi digitalne revolucije, kjer imamo na eni strani rast globalizacije, nove poslovne modele ter vse večje število globalnih ekip, na drugi strani pa naraščajoče povpraševanje po znanju in informacijah, prihajajoči generaciji Z oziroma V in čisto novega potrošnika, ki postaja vse bolj zahteven in si želi bolj osebnih, intuitivnih izkušenj z blagovno znamko². Vsi ti dejavniki so poslovno okolje spremenili v novo nastajajočo paradigmo, ki raste z visoko intenzivnostjo, v delovno mesto brez meja, kjer lahko posamezniki delajo na različnih koncih sveta, pri čemer jim pomaga informacijska in komunikacijska tehnologija. Ne samo, da je bilo v 21. stoletju znatno povečano število organizacij,

ki so globalno razširile svoje poslovanje, temveč je vzrok za to tudi potreba po večji konkurenčnosti in inovativnosti, potreba po trgih zunaj domačega območja udobja in potreba po dostopu do virov intelektualnega kapitala in raznolikega znanja po vsem svetu. Potreba po talentih.

Znanje se spreminja

Kompetence in veščine, ki jih zahteva novo virtualno poslovno okolje, se spreminjajo, in posamezniki, ki jih bodo osvojili in vlagali v lasten razvoj, bodo napredovali. Nova generacija potrošnikov sili podjetja, da premislijo o pristopu k upravljanju in pridobivanju talentov. Zaposleni s sposobnostmi in znanji, ki bodo transformirali podjetja in sledili spremembam, kot so prilagodljivost, tehnološka pismenost in upravljanje z ljudmi, so zdaj močno iskani. Kako pa lahko pridobimo in tudi zadržimo najboljše talente? To je zdaj ključnega pomena in veliko organizacij razvija ali pa že ima razvite različne programe za talente.

Zavedanje pomembnosti talentov

Medtem ko med krizo lahko večina od nas postane kratkovidna in iracionalna, najboljši vodje in organizacije ostanejo mirni in razburkane vode izkoristijo v svojo korist. Če se med krizo zavedamo, da ta ne bo trajala večno in že takrat strateško začrtamo nove poti inovacij ter najamemo pravi talent, ki nam bo pomagal zapolniti morebitni manko v določenih novih veščinah, potrebnih za preboj v novo resničnost, bodo inovativna podjetja tako lažje naredila velik preskok, stran od konkurence, tudi po končani krizi.

Veliko uspešnih podjetij namenja zaslugo dolgoletnih dosežkov rutinski pripravljenosti vlagati v talente, ne glede na zunanjo gospodarsko klimo. Ranjay Gulati, Nitin Nohria in Franz Wohlgezogen s Harvard Business School, so v analizi 4.700 podjetij v zadnjih treh recesijah ugotavljali, kakšne so prednosti tovrstnega dolgoročnega razmišljanja.

Podjetja morajo pospešeno razmišljati o prekvalifikaciji svojih zaposlenih in ustvarjanju novih delovnih mest.

Ugotovili so, da se je 9 % podjetij zaradi svoje »progresivne« usmerjenosti znašlo v precej boljših položajih po recesiji kot pa pred njo. Res je, da se je večina teh podjetij zmanjšala, vendar so bili izjemno selektivni glede tega, kdaj in kje so to storili, in kar je še pomembneje, nadaljevali so s strateškimi naložbami. Namesto črno-belega razmišljanja; »ali najemamo ali pa odpuščamo«, so avtorji raziskave ugotovili, da so najbolj agilna podjetja tudi v krizi še vedno počela oboje, tako najemala nov talent kot tudi zmanjševala delovno silo tam, kjer je to bilo potrebno.¹

Kako se v trenutni krizi lotiti odkrivanja najboljšega talenta?

Velik odstotek podjetij je v prvih šestih mesecih izbruha pandemije uvidelo pospešeno avtomatizacijo in digitalizacijo sistemov, vse več pa je tudi uporabe umetne inteligence in brezstičnega poslovanja, tako pri naročanju produktov, dostavi kot tudi pri plačilu storitev. To seveda pomeni, da tudi po končani krizi za veliko delovnih mest sploh ne bo več potrebe, kar je seveda pozitivno za lažje in stroškovno bolj učinkovito poslovanje podjetij, ne pa tudi za veliko število zaposlenih, ki jih bo treba prekvalificirati v nova znanja in veščine.³

Prekvalifikacija novih zaposlenih

Pred pandemijo v marsikaterem podjetju delo na daljavo ni bilo najbolj zaželeno, saj je vodilne skrbela morebitna znižana produktivnost in pa oslABLJENA korporacijska kultura, danes pa se veliko število vodilnih korporacij, kot so Facebook, Twitter, Morgan Stanley itn., odločajo za zaprtje poslovnih prostorov in s tem napovedujejo uporabo hibridnih modelov dela. S tem postavljajo nova

Zavedanje med krizo, da ta ne bo trajala večno, in strateško začrtane nove poti inovacij, bodo ustvarili preskok.

pričakovanja o tem, kako in kje se delo začne in konča, delo na daljavo pa tako postaja tudi način za zniževanje stroškov nepremičnin in pa tekmovanje za talente. V iskanju odgovorov, kako bo pandemija vplivala na razvoj talentov in potrebo po prekvalifikaciji večšin zaposlenih, katerih delovna mesta bodo zamenjana s strani robotike in digitalizacije, je tako McKinsey & Company junija 2020 naročil raziskavo med 800 poslovnimi vodji po vsem svetu. Približno 35 odstotkov anketirancev je odgovorilo, da bi potrebovali več delavcev, usposobljenih za avtomatizacijo, umetno inteligenco in robotiko, kar je odraz povečane uporabe avtomatizacije med COVID-19. 85 odstotkov podjetij je pospešilo digitalizacijo, 67 odstotkov so pa hkrati pospešilo tudi avtomatizacijo procesov in uvedli so umetno inteligenco. Podjetja, ki so tako raznolika, kot so Walmart, JPMorgan Chase in AT&T, so že zgradila programe za prekvalifikacijo svojih zaposlenih, ki izgubljajo delovna mesta zaradi avtomatizacije. Takšne veščine so trenutno redke med delovno silo, podjetja pa preusposabljanje zaposlenih običajno stane manj kot odpuščanje⁴.

Razvoj in ohranitev vrhunskih talentov

Potrebe po različnih znanjih in kompetencah se zelo hitro spreminjajo. Zato se moramo kot zaposlovalci fokusirati na pet področij²:

- iskanje in zaposlovanje pravih ljudi,
- učenje in rast,
- upravljanje in nagrajevanje uspešnosti,



Slika 1: Kako se v trenutni krizi lotiti odkrivanja najboljšega talenta? (Vir: Povzeto in prirejeno po¹)



Slika 2: Pet vedenj najboljše prakse, ki pomagajo posameznikom, da izkoristijo ponujeno znanje. (Vir: Povzeto in prirejeno po⁵)

- prilagajanje izkušenj zaposlenih ter
- optimizacija načrtovanja in strategije delovne sile.

Obljube o različnih ugodnostih in plači se pogosto uporabljajo kot tekmovanje za pridobitev najboljših talentov. Raziskave so pokazale, da so bili stroški fluktuacije zaposlenih leta 2018 kar 600 milijard USD, do konca leta 2020 pa naj bi ti dosegli 680 milijard USD. Plača velikokrat ni osrednji dejavnik pri zaposlitvi, temveč delovno okolje ter možnost razvoja. Raziskava ocenjuje, da je 42 milijonov ali vsak četrty zaposleni v letu 2018 zapustil delovno mesto, delodajalci pa bi lahko preprečili skoraj 77 odstotkov oziroma tri četrtine tega, če bi imeli postavljene sisteme za razvoj talentov². Eden izmed glavnih razlogov je ravno nepodporno vodenje in pomanjkanje razvojnih možnosti znotraj organizacije⁴. Najočitnejša rešitev za povečanje zadrževanja zaposlenih je torej ustvarjanje učinkovitejših programov usposabljanja in razvoja.

Po končani krizi se bo veliko delovnih mest transformiralo, kar je pozitivno za lažje in stroškovno bolj učinkovito poslovanje podjetij.

Prekvalificiranje talentov in iskanje novih znanj

Nedavna raziskava je med vodilnimi podjetji v različnih panogah, kjer so intervjuvali kar 195 C-level menedžerjev, izpostavila IT znanje kot zelo ali zmerno pomembno področje za dodatno izobraževanje (84 odstotkov), čemur sledijo prodaja, oskrbovalna veriga, javna naročila in marketing².

Glavni vzrok za počasno preusposabljanje delovne sile je pripisati zastarelim oblikam linearnega učenja. Samo učenje je spretnost, njegov razvoj pa je ključno gonilo dolgoročnega uspeha v karieri. Priložnosti za formalno učenje predstavljajo le majhen odstotek za karierno rast, vsakodnevne izkušnje in interakcije pa ponujajo izjemne možnosti za pridobitev poglobljenega znanja, vendar le, če vsak trenutek namenoma obravnavamo kot priložnost za osebno rast. Pri iskanju novih talentov se v ospredje postavlja želja po dveh miselnostih, ki odlikujeta posameznike, ki se znajo

hitro prilagoditi spremembam: miselnost rasti in pa miselnost radovednosti⁵.

Iz slike 2 lahko vidimo pet vedenj najboljše prakse, ki pomagajo posameznikom, da kar najbolje izkoristijo ponujeno znanje in si s tem omogočijo hitrejšo pot do potrebnih veščin v novi realnosti⁵.

Pridobivanje novih znanj in veščin je ključnega pomena, vendar se tega trenutno zaveda premalo organizacij. Potreba po večji konkurenčnosti in inovativnosti, potreba po razvoju in transformiranju, potreba po dostopu do virov intelektualnega kapitala in raznolikega znanja po vsem svetu je vse večja⁶. Podjetja, ki se tega zavedajo, so že začela vlagati v razne programe za prekvalifikacijo svojih zaposlenih, ki izgubljajo delovna mesta zaradi avtomatizacije in novih tehnologij. Prilagodljivost in pa hitra adaptacija novemu digitalnemu okolju bo v prihodnjih mesecih ključnega pomena, ne samo za konkurenčnost podjetij ter zaposljivost posameznikov, temveč tudi za vse organizacije, ki si prizadevajo za prekvalifikacijo talentov.

Čakanje na vrnitev v delovno okolje, kot smo ga poznali pred letom 2020, je potrjena stvar preteklosti. Zbudili smo se v novi, digitalni dobi, in čas je, da storimo to, kar človeštvo počne že tisočletja – da se prilagodimo in razvijamo še naprej.

Literatura in viri

- 1 Fernández-Aráoz C. (2020, May), *Now Is an Unprecedented Opportunity to Hire Great Talent*, Harvard Business Review.
- 2 Hancock, B., & Schaninger, B. (2020, July). *HR says talent is crucial for performance—and the pandemic proves it*, McKinsey & Company.
- 3 Dua, A., Cheng, W-L., Lund, S., De Smet, A., Robinson, O., & Sanghvi, S. (2020, September), *What 800 executives envision for the postpandemic workforce*, McKinsey & Company.
- 4 Rogers, M. (2020, January). *A Better Way to Develop and Retain Top Talent*. Harvard Business Review.
- 5 Christensen, L., Gittleson, J., & Smith, M. (2020, August), *The most fundamental skill: Intentional learning and the career advantage*, McKinsey & Company.
- 6 McLean, J. (2007). *Managing Global Virtual Teams*. Management Matters, p. 16.