



Przegrana wojna o talenty

Dlaczego organizacje nie wykorzystują potencjału, który już posiadają?

Zmagania wojenne firm na polu utalentowanych pracowników trwają już od 20 lat, ale można wątpić, czy mamy jednoznacznych zwycięzców ani nawet czy są dowody, że inwestycje w talent przyniosły komukolwiek wymierne korzyści. Dlaczego?

ROBERT REINFUSS, GEORGE SANDFORD

Walka firm o pozyskanie talentów jest już za nami – dziś liczą się technologie i umiejętność mobilizacji zasobów ludzkich tam, gdzie są one najbardziej potrzebne.

na darmo odsiewa żwir w wyschniętym korycie rzeki, podczas gdy górą idzie już autostrada do przyszłości, zbudowana w międzyczasie, niemal niepostrzeżenie, przez firmy, które postawiły na innowacje technologiczne.

CZY INWESTYCJE W TALENTY SĄ OPŁACALNE

Samo pojęcie „talent” jest zbyt ogólne i mało specyficzne. Może oznaczać zdolności przywódcze, kreatywność czy przedsiębiorczość, w rozwój których to kompetencji organizacje inwestują znaczną porcję swoich budżetów szkoleniowych. Pytanie brzmi – czy firmy nabywają talenty i inwestują w te, które decydują w danej chwili o ich rynkowym sukcesie? A może raczej jest to inwestowanie w potencjał, który warto mieć, choć nie wiadomo, do czego konkretnie miałby się przydać. W czasach, gdy rzeczywistość zmienia się jak w kalejdoskopie, pewne jest tylko jedno – rosną koszty. Jeśli tak, to z punktu widzenia biznesu, jest to wyrzucanie pieniędzy. Zarówno firmy, które z impetem zdobywają rynek, jak i te w defensywie powinny zmierzyć, jaki potencjał już mają i porównać go z tym, jaki potrzebują do realizacji swoich celów. Jedne i drugie przekonują się, że nie wykorzystują swojego obecnego potencjału. Niemal wszystkie analizy kapitału ludzkiego, zaczynając od ocen pracowniczych, badań satysfakcji, a kończąc na programach rozwoju kompetencji dowodzą, że organizacje nie wykorzystują tych talentów, które posiadają. Czy warto więc je nadal rozwijać? Czy warto rekrutować jeszcze lepszych pracowników, gdy ci już zatrudnieni się nudzą, a ich talent jest marnotrawiony?

Kolejna wątpliwość wiąże się z pytaniem o to, czy talent pracowników w ogóle jest dzisiaj istotny do osiągnięcia wyników i rynkowego sukcesu, a jeśli tak, to o jakim talencie mówimy. Być może popełniamy błąd, próbując wpasować silnik z lat 90. ubiegłego stulecia do samochodu elektrycznego z wieku XXI. Przez większość XX wieku jedynym sposobem na zwiększenie mocy było konstruowanie większych

Wojna o talenty toczy się w najlepsze, a firmy przeznaczają ogromne środki na ich pozyskanie z rynku i rozwój. Skąd wiemy, że jest o co walczyć?

Jak to skąd? Wszyscy przecież wiedzą, że rekrutowanie najbardziej utalentowanych ludzi da firmie decydującą przewagę konkurencyjną nad przeciwnikami. Walka trwa od 20 lat – już w roku 1998 Ed Michaels, dyrektor firmy McKinsey, ogłosił wojnę o talenty, obwieszczając, że „jedynym, co się liczy to talent”. Działy HR przeorientowały swoje kompasy w tym samym czasie, gdy „zasoby ludzkie” zamieniły się w „kapitał ludzki”, a organizacje zaczęły wydobywać i polerować te drogie kamienie talentu. Ale nie wszystko złoto, co się świeci, i niejednym poszukiwaczem błyszczących bryłek, wiedzionym nadzieją niezmiernego bogactwa,



O sukcesie firmy decyduje dzisiaj jej zdolność do rozpoznania potrzeb rynku i umiejętność szybkiego dostosowania się. O sukcesie decyduje też pomysł i technologia. Talent w tradycyjnym znaczeniu stracił swoje kluczowe znaczenie.

silników, a następnie poprzez turbodoładowanie zwiększenie przerobu paliwa. Modele przywództwa rozwijały się w podobny sposób, dlatego zachwycamy się charyzmatycznymi liderami i równocześnie nie dostrzegamy sukcesów firm, które takich liderów w ogóle nie mają. Tymczasem w obecnej erze płaskich struktur i zwinnego zarządzania opartego na współodpowiedzialności członków zespołu tradycyjne przywództwo może nie być już potrzebne.

A co z szeregowymi pracownikami? Rozsądek podpowiada, że należałoby spróbować zmierzyć, a następnie uwolnić drzemiący w nich potencjał. Ale czy na pewno tędy droga? Jeżeli zapytamy pracowników, czy mają poczucie, że ich potencjał jest w pełni wykorzystywany, zdecydowana większość z nich odpowie, że nie. Okazuje się więc, że problemem nie jest brak talentu, ale niemożliwość jego zastosowania przez pracowników. Czy więc firmom brakuje talentu? Czy raczej nie umieją wykorzystać talentu, którego mają nadmiar? Pracodawcy alarmują, że ich pracownikom brakuje kompetencji i desperacko poszukują jeszcze wybitniejszych talentów, których, jak sądzą, potrzebują. Być może popełniają błąd, próbując zapłacić firmowym parkingiem rządami lśniących ferrari w świecie, w którym ograniczenie prędkości zmusi je do permanentnej jazdy na drugim biegu.

KONFRONTACJA Z RZECZYWISTOŚCIĄ

Latami głosiliśmy, że najważniejszym aktywem firmy są ludzie, ale to twierdzenie może nie przetrwać próby czasu. Podobnie jak drużynę piłkarską ocenia się po liczbie strzelonych bramek i zdobytych pucharów, a nie po talencie jej członków, tak i przedsiębiorstwa ocenia się po wynikach i po potencjale do ich generowania w przyszłości. Przyjęliśmy założenie, że talent automatycznie przekłada się na sukces – to nieprawda. Talent nie stanowi też sam w sobie potencjału, dopóki nie jest zidentyfikowany, zmierzony i gotowy do natychmiastowego użycia zgodnie z celami firmy.

Strategie zarządzania ludźmi należy oczyścić z modnych powiedzonek i wymęczonych sloganów biznesowej nowomowy przełomu wieków i skoncentrować na bardziej praktycznym zestawie kompetencji potrzebnych we współczesnym dynamicznie zmieniającym się otoczeniu biznesowym. Zakłócenia są dzisiaj normą, zadania i projekty pojawiają się jak wyskakujące okienka na ekranie komputera. Wszystko ma być gotowe na wczoraj, a od pracowników często oczekuje się umiejętności, o których nikt z nich dotychczas nie słyszał.

JAK PRZYGOTOWAĆ PRACOWNIKÓW?

Biznesowa rzeczywistość wymaga od pracowników ciągłego dostosowywania się do bieżących i stale ewoluujących potrzeb organizacji. Spisywane przy zatrudnieniu opisy stanowisk trzeba przepuścić przez niszczarkę i zastąpić je robioną na bieżąco „fotografią” miejsca pracy. Twój zakres obowiązków – pracowniku – jest tym, co dzisiaj robisz i tym, czego od ciebie będziemy potrzebowali jutro. Niektóre firmy produkcyjne i usługowe o z informatyzowanych procesach pracy już dobrze sobie z tym radzą.

Wartość pracy mierzymy wartością dla firmy tego, co pracownik robi. Wartościowanie stanowisk raczej kojarzy się więc z wizytą w muzeum archeologicznym niż z zarządzaniem. Potrzebujemy je zastąpić monitorowaniem na bieżąco rentowności zadań wykonywanych przez pracowników. Tylko w firmie, która taki system mierzenia posiada i udostępnia wyniki całej załodze, przełożeni będą mogli z czystym sumieniem powiedzieć: „Pracowniku, staraj się robić te rzeczy, które są dla firmy rentowne albo konieczne, a pozostałe sobie odpuść. Będziesz miał więcej czasu na rzeczy ważne, poczucie sensu pracy i współuczestniczenia w sukcesie firmy. Wartość twojej pracy zależy od tego, co dajesz organizacji, a nie od tego, jak się nazywa twoje stanowisko”.

Zamiast szkolić i rozwijać talenty dajmy pracownikom do wykonania ciekawe i ambitne projekty. Zaprosimy ich do kreatywnego uczestniczenia w rozwoju firmy. Przedstawimy pracownikom lub wspólnie z nimi stwórzmy plan tego, czego potrzebuje firma, by osiągnąć swoje cele. Niech sami ustalą dla siebie cele i zadania, które będą potrzebne firmie i staną się ich osobistą pasją. Dzięki temu wykorzystamy lepiej talenty, które już posiadają i damy im przestrzeń do osobistego rozwoju. Z tymi, którzy sami sobie nie stawiają celów i sami nie biorą się do pracy, możemy się rozstać bez większych strat dla organizacji.

Zanim rozpoczniemy rekrutację kolejnych pracowników, upewnijmy się, że ci, których już zatrudniliśmy, nie marnują czasu na robienie rzeczy niepotrzebnych i czy obciążając ich niepotrzebną pracą, nie gasimy talentu, który w nich drzemie. Rozwojąc towar do małych miejscowości krętymi, wąskimi drogami lepsze efekty uzyskamy, stale dopasowując szybkość do możliwości, jakie daje nam droga, a nie wymieniając kolejny raz auto na jeszcze szybsze i droższe. Oceny pracownicze są bezwartościowe. Dla firmy talent ma wartość, gdy przekłada się na efekty. Dawajmy więc pracownikom na bieżąco feedback na temat wartości tego, co robią. Regularnie informujemy ich, jakich talentów potrzebujemy i do jakich celów będą one potrzebne.

Na rynku są dostępne narzędzia pomiaru wartości pracy w czasie rzeczywistym. Nie czekajmy z rozmową na wyniki lub na zakończenie projektu. Zarówno pracodawca, jak i pracownik muszą wiedzieć już dzisiaj, czego potrzebuje firma, czy to, co robi,

jest potrzebne i czy prowadzi do celu. Rozliczanie pracowników z wyników to bezproduktywny „płacz nad rozlanym mlekiem”.

CZY TO JEST REWOLUCJA?

Do takiego „zwinnego” (agile) modelu zarządzania, jaki promujemy, milenialsi i młodsze pokolenia z łatwością się dopasują. Jest on bliski ich naturalnemu sposobowi działania i myślenia. Dla pracowników funkcjonujących dotychczas w strukturach paternalistycznych może on okazać się trudny. Brak stabilności i zewnętrznej kontroli trzeba więc w okresie przejściowym zastąpić regularnym kontaktem z przełożonym i nowymi procedurami budującymi w pracownikach odpowiedzialność za efekty pracy i rozumienie kontekstu biznesowego ich pracy. Bardzo dobre efekty da włączanie ich w zadania projektowe i regularne monitorowanie przydatności ich pracy dla organizacji.

O sukcesie firmy decyduje dzisiaj jej zdolność do rozpoznania potrzeb rynku i umiejętność szybkiego dostosowania się. O sukcesie decyduje też pomysł i technologia. Talent w tradycyjnym znaczeniu stracił swoje kluczowe znaczenie. Zapomnijmy więc o poszukiwaniu talentów, to już historia, ta wojna w obecnym stuleciu straciła sens. Dziś szukamy systemu, który pozwoli nam skierować ludzi i skoncentrować ich pracę tam – i tylko tam – gdzie są potrzebni. Aby to osiągnąć, musimy zapewnić pracownikom narzędzia do pomiaru przydatności i wpływu, jaki wywierają, i dać im warunki do szybkiego dopasowania się do potrzeb otoczenia, w jakim pracują. Nie potrzebujemy już ani heroiczych postaw, ani mglistego pojęcia „talent”. ●



ROBERT REINFUSS

Doradca biznesu w zakresie strategicznego HR i efektywności organizacyjnej w regionie CEE. Autor idei pomiaru rentowności pracy metodami społecznościowymi, twórca ValueView i propagator rynku celów.

robert@reinfuss.pl



GEORGE SANDFORD

Pracował jako menedżer HR i konsultant ds. zarządzania, współzałożyciel wydawnictwa Praski Publishing. Publikował w „Personnel Today”, „Business English Magazine”, autor książki „English for Human Resources” i około 40 e-booków.

georgesandford2@gmail.com