

UVAJANJE TALENT MANAGEMENTA V SKUPINI DROGA KOLINSKA

Nataša Bazjak Cristini

natasa.bazjak-cristini@drogakolinska.com

Povzetek

V tem izrazito dinamičnem in zahtevnem poslovnem okolju se morajo podjetja hitro odzivati na nove okoliščine in temu ustrezno prilagajati svoje poslovne strategije. Za doseganje tega pa so nujno potrebni pravi zaposleni na pravih delovnih mestih, samo takrat lahko govorimo o zaposlenih kot vir uspeha podjetja. V pričujočem prispevku je predstavljen potek uvajanja Talent managementa v Skupini Droga Kolinska. Talent management je v teoriji široko definiran, mi smo politiko Talent managementa v celoti priredili potrebam podjetja, zato menim da je prispevek še toliko bolj zanimiv.

Ključne besede: razvoj zaposlenih, talent management, talentirani zaposleni, nasledstvo

1) Uvod

V nadaljevanju bom predstavila Talent management, kot razvojno orodje za zaposlene ter potek uvajanja Talent managementa v Skupini Droga Kolinska.

Talent management združuje več procesov. Od iskanja talentiranega kadra, napovedovanja razvojnih potreb zaposlenih, brandinga delodajalca ter selekcije in upravljanja uspešnosti zaposlenih, razvoja talentov ter ne nazadnje ohranjanja dobrega kadra. Lahko tudi rečemo, *da je temeljni cilj postavljati prave (usposobljene in talentirane) zaposlene na prave pozicije ob pravem času*. Na ta način lahko govorimo o izgradnji trajnostne vodstvene spirale (Leadership pipeline). T.i. »Vodstvena spirala« povzema lastnosti oziroma kompetence, katere naj bi imeli zaposleni ob prestopanju posameznega vodstvenega nivoja. Avtor opredeljuje potrebne lastnosti za posamezna vertikalna napredovanja za 6 različnih nivojskih vodstvenih prehodov.

Končni rezultat Talent managementa je bazen talentiranih kadrov, kateri imajo v sebi visok potencial in visoko delovno učinkovitost. Prepoznavanje takih kadrov, njihovo razvijanje in pravočasno napredovanje je osnovni namen talent managementa.

2) Kratka predstavitev Skupine Droga Kolinska

Skupina Droga Kolinska je nastala na podlagi združitve različnih podjetij tako v Sloveniji, kot v bivših državah Jugoslavije. Skupni imenovalec pri vseh teh podjetjih je živilska industrija. Danes v Skupini Droga Kolinska dela 2540 sodelavcev. Rezultat njihovega dela je izbrana paleta živilskih izdelkov, in sicer kava, voda in brezalkoholne pijače, delikatesni namazi, sladki in slani prigrizki ter otroška hrana.

3) Cilj talent managementa

Tako kot z biseri, ima tudi podjetje med svojimi zaposlenimi svoje bisere, kateri imajo že v svojih »naravnih genih« zapisano sposobnost voditeljstva. Odkrivati in razvijati te zaposlene je osnovni cilj Talent managementa. Namen Talent management je tudi pomagati zaposlenim, da se uspešno spopadejo z novimi kariernimi izzivi. Talent management ni enkratni proces, temveč je kontinuirano odkrivanje zaposlenih z visokimi potenciali na strukturiran način, sklenitev medsebojnega zavezništva med delodajalcem in zaposlenim tako, da se obe strani zavzemata za nadaljnji razvoj.

Da bi lahko proces Talent managementa uspešno deloval, mora biti usklajen s poslovnim kontekstom delodajalca, njegovimi strateškimi cilji, strategijo ter vrednotami.

4) Definicija Talent managementa v Skupini Droga Kolinska

V Skupini Droga Kolinska smo Talent management definirali kot strukturiran proces identificiranja in razvoja vodij. Namen Talent Managementa je razviti take vodje, ki bodo kos oziroma bodo sposobni zadovoljevati trenutne in bodoče potrebe Skupine Droge Kolinske ter dosegati strateške cilje družbe. Identifikacija bodočih potrebnih kompetenc zaposlenih predstavlja kritično fazo za uspešnost procesa (Gay, Sims 2006, 66).

V okviru procesa Talent managementa smo identificirali 2 skupini zaposlenih: HIPO (zaposleni z visokim potencialom) in naslednike. HIPO (zaposleni z visokim potencialom) so tisti zaposleni, ki imajo vodstveni potencial in ki bodo najverjetneje napredovali na vodstvene pozicije. Naslednike smo razdelili v dve skupini, in sicer na tiste, ki so danes, v tem trenutku sposobni in pripravljeni prevzeti neko vodstveno pozicijo (Immediate successors) in na tiste, ki bodo v obdobju 1-3 let pripravljeni prevzeti neko pozicijo (1-3 year successors).

5) Zakaj smo se odločili za uvajanje Talent managementa?

Osnovni namen za uvajanje Talent Management je vsekakor identificiranje in razvoj vodij. Posredno pa je razlogov še veliko več. V Drogi Kolinski smo identificirali še predvsem naslednje razloge:

- I. **Nižji stroški iskanja in selekcije kadra** → Pogosto ugotavljamo, da so stroški iskanja in selekcije novega sodelavca na zunanjem trgu delovne sile veliko višji, kot v primeru iskanja novega sodelavca s pomočjo internega kadrovanja.
- II. **Krajši čas uvajanja** → V primeru, ko zapolnimo prsto delovno mesto z internim kandidatom (že zaposlenim), je čas uvajanja v delo veliko krajši kot v primeru ko novega sodelavca iščemo na zunanjem trgu dela. V primeru internega kadrovanja sodelavec, ki je premeščen na drugo delovno mesto, organizacijo in pravila že pozna. Naučiti se mora samo specifik novega delovnega mesta. V primeru, ko zaposlimo eksterne kandidata pa mora le-ta najprej spoznati organizacijo in njena pravila in šele nato lahko prične dobro delovati.
- III. **V največji meri in s čim večjo kakovostjo dosegati strateške cilje družbe** → Zaposleni, kateri je že nekaj časa vpet v procese podjetja, bo uspešneje in učinkoviteje dosegal strateške cilje družbe.

IV. **Izdelan plan nasledstev** → Posredno imamo skozi proces Talent managementa že prepoznane in pripravljene bodoče naslednike.

6) Potek procesa Talent managementa

Vzgajati in razvijati talente je zelo pomembno področje v razvoju zaposlenih, poiskati jih pa še toliko bolj zahtevno. Talent management je proces s katerim definiramo posamezni korak v iskanju lastnega bazena talentov in razvoju le-teh. Talent Management je sestavljen iz 5 faz.

6.1) Začetek procesa

Vsako leto Oddelek za razvoj kadrov sproži proces Talent managementa. Oddelek za razvoj kadrov posreduje vodjem informacijo o specifikah in ciljih Talent managementa za tekoče leto. Poleg ciljev posreduje tudi podatke in materiale, ki so podlaga za ocenjevanje talentov. Le ti so:

- podatki o zaposlenih (starost, izobrazba, delovna doba v podjetju, pretekle delovne izkušnje in napredovanja),
- podatki o preteklih usposabljanjih,
- ostali pomembni podatki o zaposlenemu, vezani na njegov razvoj.

Da bi dobili ciljni nabor zaposlenih smo pred ocenjevanjem določili še posamezne kriterije kot so:

- minimalna doba v podjetju 1 leto,
- max starost za HIPO 35 let, za naslednike manj kot 5 let do upokojitve,
- pripravljenost na mobilnost, to je na selitev v drugo državo oziroma daljša potovanja,
- zelo dobro obvladanje angleškega jezika za HIPO, za naslednike pa obvladanje angleškega jezika glede na zahtevo delovnega mesta.

6.2) Ocenjevanje talentov

V fazi ocenjevanja vodje sami ocenjujejo svoje direktne podrejene. Ocenjujejo delovno uspešnost (performance) zadnjega leta in vodstveni potencial posameznika. Za ocenjevanje delovne uspešnosti smo vodje pozvali da ocenjujejo doprinos zaposlenega zadnjega leta oziroma v kolikšnem deležu je zaposleni dosegel oziroma presegel pričakovanja (cilje).

Za ocenjevanje vodstvenega potenciala smo vodje pozvali da ocenjujejo prisotnost vodstvenih kompetenc pri zaposlenih, skladno z modelom vodstvenih kompetenc v Skupini Droga Kolinska. Poleg vodstvenih kompetenc so vodje ocenjevali tudi sposobnost učenja oziroma sposobnost hitrega učenja, prilagajanja spremembam, delovanja v spreminjajočem, stresnem okolju ter spoprijemanjem z ovirami za realizacijo dane naloge. Poleg vodstvenih kompetenc in sposobnostjo učenja mora zaposleni izražati tudi željo po napredovanju oziroma po zasedanju višjega delovnega mesta.

Za ocenjevanje uspešnosti in potenciala smo se odločili za uporabo že razvitega orodja »9-Box Matrix«. Matrika je sestavljena iz 9 kvadratov. Na x osi vodje ocenjujejo učinkovitost in sicer nizka, srednja in visoka, na y osi pa potencial in sicer nizek, srednji ter visok. S kombinacijo x in y osi dobimo v katerem kvadratu se nahaja zaposleni in ga na podlagi dobljenega rezultata nominiramo oziroma ne nominiramo. O sami nominaciji bom povedala v naslednji fazi.

Vodstveni potencial	visok	1	2	3
	srednji	4	5	6
	nizek	7	8	9
		nizek	srednji	visok

Delovna uspešnost

Tabela: Matrika 9 kvadratov

Pridobljene rezultate morajo vodje posredovati v Oddelek za razvoj kadrov, na podlagi katerih se pripravi ustrezna gradiva in podatke za naslednjo fazo, to je Pregled ocenjenih talentov.

6.3) Pregled ocenjenih talentov (Talent review meeting)

Faza je sestavljena iz posameznih sestankov. Sestanke organizira in vodi Oddelek za razvoj kadrov. Namen teh sestankov je analiza ocen talentov in nominiranje visokih talentov ter naslednikov. Na teh sestankih sodelujejo vodje posameznih nivojev ter njihovi neposredno podrejeni vodje. Skratka znotraj posamezne organizacijske enote sodeluje najvišji vodja in vsi njegovi podrejeni vodje, kateri so ocenjevali svoje podrejene sodelavce.

Namen sestanka je poleg pregleda in analize ocen še:

- identifikacija odprtih delovnih mest,
- identifikacija ključnih oziroma kritičnih delovnih mest,
- identifikacija naslednikov ter njihovih razvojnih potreb,
- identifikacija zaposlenih z visokim potencialom ter njihovih razvojnih potreb,
- identifikacija posameznikov, katere je potrebno v podjetju nujno zadržati,
- identifikacija tako imenovanih »Blokirjev«; tistih, ki so že dlje časa na nekem delovnem mestu in onemogočajo drugim, da bi lahko napredovali.

Končni rezultat posameznih sestankov je nominacija talentov oziroma končna potrditev visokih potencialov in naslednikov. Le to pomeni da se vsi udeleženci sestanka strinjajo s predlagano nominacijo. Nominirance potrdi uprava družbe in tako dobimo končni bazen talentov za naslednje leto.

6.4) Akcije po sestankih (Post review actions)

V tej fazi se pripravi analiza podatkov pridobljenih na sestankih in končna poročila. Potrjene visoke potenciale in naslednike se obvesti o imenovanju.

6.5) Priprava razvojnih planov in sledenje razvoju

Za vse potrjene talente se pripravi razvojne plane z namenom, da se posameznika pripravi na prevzem novega delovnega mesta. Ločeno se pripravi razvojne plane za visoke potenciale in naslednike. Razvojni plani za visoke potenciale so širše zastavljeni z namenom, da pridobijo čim širše znanje in čim več kompetenc. Razvojni plan za naslednika pa je individualni plan, ki je namenjen pridobivanju specifičnih znanj in kompetenc, ki se zahtevajo za točno določeno delovno mesto.

I. Individualni razvojni plani

Po identifikaciji talentov je končni cilj izdelati razvojni plan za vsakega identificiranega talenta z namenom, da se ga ustrezno usposobi za uspešno prevzemanje novih nalog skladno s tekočimi in bodočimi potrebami Skupine Droga Kolinska.

V razvojnem planu se pripravi sistematičen način s katerim bomo pri zaposlenemu izboljšali trenutno znanje in dvignili nivo njegovih vodstvenih kompetenc. Razvojni plan zaposlenega ni samo plan njegovih usposabljanj oziroma izobraževanj. Razvojni plan posameznika mora vsebovati:

- razvojni plan na delovnem mestu,
- plan samostojnega učenja,
- plan usposabljanj in izobraževanj.

Pri planiranju posameznih aktivnosti razvojnega plana smo se odločili za uporabo formule 70-20-30. Namen je, da dosežemo tako stroškovno kot individualno kar najbolj učinkovit plan. Glede na to pravilo mora posameznik imeti 70% aktivnosti vezanih na delovno mesto in izkušnje, 20% samostojnega učenja (povratne informacije (feedback), mentorstvo, opazovanje) ter 10% usposabljanj.

II. Plan za zaposlene z nizkim potencialom in nizko delovno uspešnostjo

Poleg plana za identificirane talente se pripravi tudi plan za zaposlene, kateri ne dosegajo pričakovanih rezultatov. Namesto razvojnega plana se za te zaposlene pripravi konkreten

akcijski plan s pomočjo katerega bomo upravljali njegovo uspešnost. Ta plan pripravi nadrejeni in ne Oddelek za razvoj kadrov.

7. Od ideje do realizacije Talent Managementa v Skupini Droga Kolinska

Talent Management se je začel uvajati v Skupini Droga Kolinska v letošnjem letu. Skupina, katera je uvajala Talent management je bila sestavljena iz posameznih zaposlenih v lokalnih Oddelkih za razvoj kadrov. Ker smo proces prvič postavljali smo si za posamezno fazo določili nekoliko daljše roke.

V prvem delu smo najprej morali postaviti sam proces. Že v sami začetni fazi smo vključili nekaj vodij in jim predstavili naše ideje o poteku procesa. Njihove pripombe smo nato prediskutirali v skupini in ustrezno popravili idejno zasnovo projekta. Nato je sledilo »prepričanje« uprave, da je potrdila naš projekt. Sledila je komunikacija procesa Talent managementa po vsej vodstveni strukturi do najnižjega nivoja vodij. Vsi člani projekta smo si zelo prizadevali, da je bila komunikacija pravilno izpeljana, da niso ostajala odprta vprašanja in da so vsi vodje razumeli pomen in potek procesa Talent managementa. Komunikacija je potekala istočasno v celi Skupini Droga Kolinska.

Prizadevali smo si za postavitev procesa na način, da ne bomo časovno preobremenjevali vodje in da bomo kljub temu prišli do talentiranih zaposlenih v podjetju. Zavedali smo se težave glede objektivnosti ocen zaposlenih s strani vodij, le-to smo poskušali omejiti z nudenjem vodjem različnih orodij s pomočjo katerih so lahko objektivno postavili zaposlene znotraj matrike 9 kvadratov. Ravno tako smo se v Oddelku za razvoj zaposlenih zelo dobro pripravili na vodenje sestankov in na preverjanje podanih ocen o zaposlenih skozi nevsiljiva vprašanja, s pomočjo katerih smo preverjali ustreznost ocene. Na vseh sestankih je bil prisoten še zapisnikar, le ta je vodil zapis o začetni in končni oceni ter o komentarjih. Le-to z namenom, da je lahko vodja sestanka vso energijo namenjal preverjanju dodeljenih ocen.

Izkazalo se je, da so pomemben doprinos Talent managementa tudi informacije do katerih so prišli lokalni Oddelki za razvoj zaposlenih o splošnem potencialu zaposlenih v posameznih oddelkih in o težavah znotraj njih.

Sedaj smo v fazi priprave razvojnih planov in če se bodo aktivnosti še naprej odvijale po planu bomo projekt zaključili v dogovorjenem roku.

8) Zaključek

Proces Talent management je proces, ki se bo ciklično odvijal. Pomeni, da se bo letno obnavljal. Vsako leto se bodo zaposleni ocenjevali in potrjevali visoki talenti in nasledniki.

Zaradi tega mora obstajati zavedanje, da biti enkrat potrjen kot talen, ne pomeni tudi garancije za napredovanje. Biti potrjen kot talent pomeni prednost oz. priložnost.

9) Seznam uporabljene literature

Gay, M., Sims, D., 2006. Building tomorrows talent. Bloomington, Indiana: Author House