

KULTURA UČENJA IN RAZVOJ TALENTOV

Če organizacija verjame v interno »vzgojo« in razvoj ključnih in vodilnih kadrov, so zgodnje odkrivanje talentov, gradnja kulture nenehnega učenja in razvoja ter zadrževanje kadra osrednjega pomena.



SIMONA TORKAR FLAŽNIK,
vodja Izobraževanja in razvoja kadrov v Krki, d. d., Novo mesto

Krkin kolektiv šteje že več kot 12.000 sodelavcev na različnih trgih, zato so gradnja skupnih vrednot in kulture, zavzetosti pri delu in prizadevanj po stalnem izboljševanju, razvoju in učenju ključne naloge kadrovske funkcije in vseh vodij.

Razvoj vseh zaposlenih

Veriga je močna toliko, kot je močan njen najšibkejši člen. In to velja tudi na področju izobraževanja in razvoja zaposlenih. Zato vlaganje v izobraževanje in razvoj ne sme biti rezervirano le za t. i. TOP performerje, ampak je potrebno skrbeti za stalno učenje in razvoj vseh zaposlenih.

Za stalno učenje ter strokovni in osebni razvoj smo posamezniki v prvi vrsti odgovorni sami, nato vodje, naloga podjetja pa je, da postavlja takšne sisteme, ki to omogočajo. Da organizacija nudi priložnosti za učenje, pridobivanje in izmenjavo izkušenj ter razvija takšne vodje, ki razvoj sodelavcem omogočajo in jih za to tudi navdušujejo.

V Krki so možnosti izobraževanja in razvoja ponujene vsem zaposlenim.

Vsi zaposleni imajo vsako leto v okviru letnega načrtovanja izobraževanja priložnost izbrati izobraževanja iz kataloga interno organiziranih izobraževanj, prav tako se v skladu z dogovorjenimi razvojnimi cilji udeležujejo izobraževanj zunaj podjetja. Zaradi mednarodnega okolja, v katerem delujemo, se močno spodbuja tudi učenje tujih jezikov.

Vsi novo zaposleni imajo sistematično organizirano uvajanje v delo (t. i. on-boarding), ki zajema tri- oziroma petdnevni uvajalni seminar, na katerem spoznajo različna ključna področja dela, spoznajo vodje različnih organizacijskih enot, udeležijo se organiziranih ogledov proizvodnih obratov, razvoj-

no analitskih in drugih enot ter pridobijo nekatera nujna znanja za delo v farmacevtski industriji.

Poleg skupnega uvajalnega seminarja so novo zaposleni vključeni v sistem mentorstva. Vsak sodelavec dobi mentorja in natančen program uvajanja v delo, vključno z individualnim kroženjem po različnih organizacijskih enotah, s katerimi bo pri delu največ sodeloval. Poskrbimo torej za ustrezen prenos znanj, informacij, in ne nazadnje tudi spoznavanje ter povezovanje sodelavcev, kar je za zavzetost in učinkovitost pri delu zelo pomembno.

Tudi sodelavcem, ki s formalno izobrazbo ne izpolnjujejo zahtev za zaposlitev v farmacevtski industriji, kažejo pa veliko motivacijo in pripravljenost za delo pri nas, omogočimo izobraževanje in usposabljanje v okviru sistema nacionalnih poklicnih kvalifikacij, s čimer pridobijo zahtevano usposobljenost in zaposlitev v našem podjetju.

Ker praktično skoraj vse vodje in ključne strokovnjake v podjetju »vzgojimo« interno, so zgodnje odkrivanje talentov, gradnja kulture nenehnega učenja in razvoja ter zadrževanje kadra osrednjega pomena.

Razvoj strokovnjakov

Naši strokovnjaki pridobivajo znanje in veščine z reševanjem izzivov pri delu, s sodelovanjem v interdisciplinarnih, tudi mednarodnih timih in projektih ter z udeležbo na rednih strokovnih izobraževanjih doma in v tujini, nekateri tudi s študijem ob delu.

Razvijamo kulturo nenehnega učenja in sodelovanja, zato dajemo poseben poudarek razvoju timskega in projektne dela ter komunikaciji. Prav v ta namen smo oblikovali interni program izobraževanja za strokovne in projektne time, v katerega se vključujejo naši perspektivni strokovnjaki iz Slovenije in tujine. Program se izvaja v angleškem jeziku, izvajalci so uveljavljeni zunanji in Krkini interni strokovnjaki. Posebno vrednost programa predstavlja raznolikost udeležencev, ki prihajajo iz različnih držav, kultur in različnih področij dela, od proizvodnje, razvoja in raziskav, regulatornega področja, zagotavljanja kakovosti, marketinga in prodaje, IT, tehničnega in drugih področij. Udeleženci na ta način pridobijo na širini in gradijo boljši vpogled v kompleksnost delovanja podjetja.

Veriga je močna toliko, kot je močan njen najšibkejši člen. In to velja tudi na področju izobraževanja in razvoja zaposlenih. Zato vlaganje v izobraževanje in razvoj ne sme biti rezervirano le za t. i. TOP performerje, ampak je potrebno skrbeti za stalno učenje in razvoj vseh zaposlenih.



Razvoj vodij

Ko pri posamezniku prepoznamo potencial za vodenje, mu je potrebno zagotoviti priložnost za preizkušanje in nadaljnje učenje – lahko začne z vodenjem manjših timov, projektov ali mentorstvom drugih sodelavcev.

Najbolj perspektivne posameznike s potencialom za vodenje vključujemo v interne programe t. i. šol vodenja, ki jih izvajamo za tri različne nivoje vodenja.

Za vodje na najvišjem nivoju vodenja imamo oblikovano Krkino mednarodno šolo vodenja. Program se izvaja v angleškem jeziku, predavatelji in trenerji so zunanji in interni ter imajo izkušnje z vodenjem v mednarodnem okolju. V program se aktivno vključuje Krkino najvišje vodstvo v obliki predavanj, okroglih miz, sestavni del programa je tudi interni coaching.

Za srednji nivo vodenja imamo oblikovano Krkino šolo za operativni nivo vodenja, ki je namenjena udeležencem iz Slovenije ter Akademijo vodenja, v katero vključujemo vodje iz tujine.

V program za osnovni nivo vodenja se vključujejo vodje prvega nivoja. Program poteka v slovenskem jeziku in udeležencem, ki praviloma prihajajo iz proizvodno tehničnega okolja, ponuja predvsem t. i. mehke veščine vodenja – kako učinkovito komunicirati, postavljati cilje, organizirati delo, sodelavcem zagotavljati povratno informacijo ter razvijati njihove potenciale. Udeležencem v okviru programa nudimo tudi interni coaching.

Odkrivanje talentov

Današnje poslovno okolje je zelo kompleksno, hitre in nepričakovane spremembe so stalnica, zato je

napovedovanje uspešnosti posameznikov v takem okolju na podlagi dosedanjih izkušenj in kompetenc nezanesljivo. V preteklih letih so podjetja veliko časa in energije usmerjala v oblikovanje kompetenčnih modelov za posamezna delovna mesta, nato za ocenjevanje in razvoj zaposlenih v skladu s postavljenimi modeli. Danes se mnogo od teh modelov zdi že zastarelih in zato manj uporabnih, sploh ko govorimo o napovedovanju uspešnosti posameznika na povsem novih delovnih nalogah.

Tu igra glavno vlogo predvsem posameznikov potencial. In kaj je potencial? Za koga lahko rečemo, da ima velik potencial oziroma je talent? Zelo poenostavljeno povedano – potencial/talent je nekaj, kar omogoča posamezniku nadpovprečno uspešnost pri njegovem delu. Potencial lahko opredelimo kot skupek kvalitet posameznika, ki pridejo do izraza ob prilagajanju na nove in stalno spreminjajoče se okoliščine. Kot tak predstavlja najzanesljivejši napovedovalec posameznikovega uspeha ne glede na področje dela in ne glede na nivo vodenja.

V Krki imamo t. i. nabor ključnih in perspektivnih sodelavcev, ki jih sistematično spremljamo, izobražujemo ter jim omogočamo razvoj z dodeljevanjem zahtevnejših nalog in projektov.

Iz tega nabora ključnih in perspektivnih sodelavcev črpamo tudi naslednike za ključne pozicije. V okviru razvoja in izobraževanja ključnega in perspektivnega kadra izvajamo tudi obliko naprednega mentorstva, kjer perspektivne sodelavce povežemo z izkušenimi in že uveljavljenimi strokovnjaki in vodji. Zaželeni so predvsem mednarodni mentorski pari, ker ob tem poleg strokovnih znanj in veščin posamezniki pridobivajo tudi na širini in gradijo medkulturni vidik sodelovanja.

Nekateri posamezniki »tečejo hitreje in bolje«

Posamezniki z visokim potencialom dosledno in znatno presegajo druge v različnih okoljih in okoliščinah. Medtem ko dosegajo višje ravni uspešnosti, kažejo vedenja, ki vzorno odražajo vrednote in kulturo organizacije. Kažejo močno izraženo sposobnost razvoja in rasti ter uspešnost v svoji karieri – hitreje in učinkoviteje, kot to dosegajo drugi. To so ljudje, ki so drugačni, ki se od drugih razlikujejo po odnosu do sebe in ljudi okoli sebe. Vodijo jih prepričanja, ki jim dajejo moč za delovanje. So samozavestni, verjamejo vase, in so tudi potrpežljivi. Imajo umirjen um, kar jim omogoča, da v kaosu najdejo pot.

Veliko strokovnjakov se ukvarja z iskanjem tistih napovednih dejavnikov, ki bi zanesljivo napovedovali uspeh v kompleksnem in stalno spreminjajočem se delovnem okolju.

Ko pri posamezniku prepoznamo potencial za vodenje, mu je potrebno zagotoviti priložnost za preizkušanje in nadaljnje učenje – lahko začne z vodenjem manjših timov, projektov ali mentorstvom drugih sodelavcev.

In ta »sveti gral« smo prepoznali v prispevku Claudia Fernandes-Araoz, objavljenem v reviji *Harvard Business Review*¹. Avtor prispevka potencial opredeli kot zmožnost prilagajanja posameznika v stalno spreminjajočem se poslovnem okolju ter napredek v novih zahtevnih vlogah.

Kot ključen kazalnik tega potenciala izpostavlja ustrezno motivacijo, ki se odraža kot ambicioznost in predanost pri uresničevanju velikih, skupnih (nesebičnih) ciljev. Ustrezna motivacija se kaže tudi v zdravi meri osebne skromnosti in prizadevanju za izboljševanje vsega, česar se ti posamezniki lotijo.

Drug pomemben kazalnik je radovednost, ki se odraža v nenehnem iskanju novih izkušenj, znanja in povratnih informacij, v odprtosti do učenja in sprememb. Visoki potenciali se zavedajo in zanimajo za zunanji svet. Tretji kazalnik je uvid, kjer gre za sposobnost zbiranja in razumevanja informacij, ki nakazujejo nove smeri in rešitve. Četrty kazalnik potenciala je zmožnost angažiranja. Gre za posameznike, ki so spretni pri povezovanju z ljudmi, spretno uporabljajo čustva in logiko za sporočanje prepričljive vizije, s katero mobilizirajo druge. Zadnji kazalnik potenciala je odločnost – zmožnost boriti se za dosego težkih ciljev, navkljub izzivom in preprekam. Gre za posameznike, ki jih neuspehi in stiske ne potrejo in ne odvrnejo od doseganja zastavljenih ciljev, ampak poiščejo drugo pot in se iz neuspehov učijo.

Kamenček v mozaik preverjanja veljavnosti predstavljenega modela smo dodali tudi v Krki.

Pri vključevanju v naš uveljavljen nabor ključnih in perspektivnih sodelavcev poleg potenciala upoštevamo

seveda tudi uspehe in rezultate pri delu. In ker slednji pri novo zaposlenih mladih talentih še niso takoj vidni, smo se odločili obstoječ sistem prepoznave talentov nadgraditi z novim pristopom za zgodnje odkrivanje posameznikov z visokim potencialom. Nekateri posamezniki že v okviru selekcijskega postopka za zaposlitev pokažejo izrazite sposobnosti, motivacijo in talente. Te posameznike povabimo v ocenjevalni postopek, ki smo ga poimenovali HiPO (High Potentials) assessment. Od leta 2014 smo na več skupinah mladih perspektivnih sodelavcev preverjali izraženost navedenih petih lastnosti oziroma kazalnikov potenciala. Vključitev mladih perspektivnih posameznikov v HiPO assessment skupine je bila povsem v rokah kadrovskih strokovnjakov, na podlagi prvih ocen s selekcijskega postopka, brez upoštevanja povratne informacije o delovni uspešnosti iz njihovih delovnih sredin. Po opravljenem ocenitvenem postopku so vključeni udeleženci prejeli povratno informacijo v obliki kariernega svetovalnega pogovora.

Posamezniki z visoko izraženim potencialom (HiPO) so kmalu začeli kazati tudi nadpovprečne rezultate pri delu v svojih sredinah in posledično so jih tudi njihovi vodje opazili in izpostavili kot perspektivne sodelavce, ki si zaslužijo mesto v našem uveljavljenem naboru ključnih in perspektivnih kadrov.

Zavedamo se, da potencial ne pomeni zagotovljeno uspešnost na delovnem mestu. Zaradi tega posameznikom, ki so identificirani kot HiPO, skušamo omogočiti okolje, kjer lahko razvijajo svoje potenciale in »tečejo še hitreje in bolje«. Poleg izobraževanja imajo priložnost delati na zahtevnejših nalogah, ki zahtevajo izstop iz cone udobja in angažma vseh njihovih zmožnosti.

Danes živimo in delamo v okolju, kjer smo soočeni z nenehnimi spremembami. Nova odkritja, tehnologije in množica podatkov od nas zahtevajo drugačno vedenje in večino kot pa včasih. Verjamemo, da je pomembno, da so naši sodelavci tisti, ki se lahko prilagodijo na spreminjajoče se okolje in izluščijo bistvo ter poiščejo nove možnosti na podlagi množice podatkov, ki jih imamo na voljo v vsakem trenutku.

Predstavljeni koncept petih kazalnikov potenciala prikazuje nekakšen generični model kompetenc, ki zagotavljajo uspešnost na različnih področjih dela in delovnih okoljih. Model omogoča zgodnjo identifikacijo talentov, zato je že pri zaposlovanju novih sodelavcev smotno veliko pozornost namenjati identifikaciji posameznikov, ki takšna vedenja in karakteristike izkazujejo že na razgovorih.

Vanje je potem potrebno vlagati, jih razvijati in zadrževati.

Zato se odgovor na osrednje vprašanje pričujoče revije HRM »Top performers – build or buy?« glasi »Build and buy«.

Literatura in viri

Fernandes-Araoz, C. (2014). *21st Century Talent Spotting*. Sneto z naslova <https://hbr.org/2014/06/21st-century-talent-spotting>