

Na rozwój zawsze jest dobry czas

We współczesnym świecie nie można odnieść sukcesu biznesowego i zbudować trwałej przewagi konkurencyjnej bez inwestycji w rozwój talentów w firmie. Odpowiednio dobrane szkolenia dla kadry, które wspierają nowo wdrażane procesy i zmiany, to najlepiej procentująca lokata, pozwalająca odbić się od dna nawet w czasie kryzysu gospodarczego.



Nikolay Kirov

Dyrektor ds. strategii i rozwoju Centrum Doradztwa i Kształcenia Menedżerów Akademii Leona Koźmińskiego; specjalizuje się w projektowaniu programów rozwojowych dla firm. Wykładowca negocjacji i budowania relacji z partnerami w biznesie.

kirov@kozminski.edu.pl

Wiele działów HR w przedsiębiorstwach mocno inwestuje w programy, których celem jest zwiększenie zaangażowania pracowników. Natomiast w świetle badań Instytutu Gallupa – instytucji, która od 30 lat zajmuje się analizą uzdolnień ludzi sukcesu (przebadano do tej pory 12 milionów osób na całym świecie), jednoznacznie wynika, że sama praca nad zaangażowaniem kadry jest niewystarczająca. Kluczowe okazuje się bowiem poznanie talentów poszczególnych członków zespołu. Bez inwestycji w rozwój talentów osób zatrudnionych w firmie praca nad pobudzaniem ich do większej aktywności przynosi dokładnie odwrotne skutki niż pierwotnie się zakłada – zazwyczaj powoduje znaczne straty.

Szukaj ludzi uzdolnionych

W strukturach firm największy udział mają zazwyczaj tzw. pracownicy bazowi. Ich kompetencje i umiejętności są na niskim poziomie, a dodatkowo wykazują się małym zaangażowaniem w działalność przedsiębiorstwa. Przez to generują dla niego małą wartość dodaną.

Po drugiej stronie są ludzie bardzo zaangażowani, którzy ponadto wykorzystują w pełni swoje talenty i umiejętności w miejscu pracy (mają odpowiednie uzdolnienia do charakteru danego zajęcia). Wówczas

ich działalność przynosi organizacji dodatkową wartość na poziomie +23,5 proc. więcej niż u bazowych pracowników.

Trzecia grupa pracowników to ci, którzy mają sporo talentów i kompetencji, ale małe zaangażowanie. Pojawiają się w firmie w poniedziałek, środę i piątek na dwie godziny, ale przez to, że doskonale znają się na swojej pracy, posiadają niezwykle talenty i kompetencje w danej dziedzinie, potrafią w mgnieniu oka popchnąć organizację do przodu. Generują oni dla firmy dodatkową wartość o 11,8 proc. więcej niż bázowi pracownicy i tylko połowę mniej niż ci bardzo zaangażowani.

Najciekawszą grupą są osoby, które bez przerwy próbują udowodnić słuszność swego zatrudnienia na danym stanowisku pracy. Intensywnie działają. Biegają na spotkania z klientami, siedzą na długich kawach, po sześciu miesiącach wreszcie podpisują kontrakt. Niestety, referencyjny – bez marży. Wpadają następnie do firmy, stawiają na baczność wszystkich współpracowników i krzyczą na kolegów, aby rzucili swoje zajęcia, bo ich kontrakt jest priorytetowy. Reszta firmy przestaje wykonywać swoją pracę i przestaje dostarczać wartość dla firmy. Dopiero później okazuje się, że wartość pozawieranych przez nich umów jest właściwie ujemna. Takich ludzi nazywam „megazaangażowanym beztalenciem”. Działalność choćby jednego takiego

bardzo zaangażowanego beztalentia powoduje, że organizacja traci ogromne pieniądze. Według Instytutu Gallupa, są to straty na poziomie -5,9 proc. Co gorsza, tego typu pracownicy dostają nawet premie – przecież widać, że intensywnie pracują. Są oni jednak największą tragedią każdej firmy.

Jakość pracowników a rozwój talentów

Warto zadać sobie pytanie, dlaczego z punktu widzenia organizacji tak ważny jest rozwój talentów? Otóż świat zmienił się diametralnie w ciągu 270 milionów lat. Zostały nie najsilniejsze organizmy, lecz najszybciej adaptujące się do zmian. W ostatnich 200 latach nastąpiło ogromne przyspieszenie procesów, a w niedawno minionych 20 latach jest ono widoczne jeszcze bardziej – nabrało ogromnego tempa. Teraz nawet z dnia na dzień może zmienić się całe otoczenie biznesowe, branża, a także struktura firmy. Wówczas wszystkie umiejętności, które wypracowaliśmy, przestają mieć nagle jakiegokolwiek znaczenie.

Obecnie wykonujemy znacznie więcej pracy niż kiedyś, np. odpowiadamy na 200 e-maili dziennie, kiedy jeszcze pięć lat temu było ich znacznie mniej. Ilość bodźców, które do nas docierają, jest bez porównania większa. Dlatego warto zastanowić się nad własnymi talentami i kompetencjami. Sprawdzić, czy są one wystarczające, aby sprostać wielu wyzwaniom nowoczesnej gospodarki opartej na wiedzy. Widoczne jest również podwojenie mocy obliczeniowej komputerów. Okazuje się, że co dwa lata towarzyszy nam symetryczny spadek cen komponentów. Wszystko jest dużo tańsze przy znaczącym wzroście mocy danego sprzętu. Na przykład moc obliczeniowa iPhone'a 6 jest 5,5 miliona razy większa niż komputera ENIAC, który w pewnym uproszczeniu wysłał ludzi w kosmos. Tę analogię można odnieść do wszystkich pozostałych dziedzin. Czas

Talent liczy się najbardziej. Doprowadzenie do wzrostu zaangażowania u pracowników niedopasowanych ze swoim talentem do danego stanowiska powoduje szkody dla organizacji. Rozwój talentu daje efekty zarówno przy małym, jak i dużym zaangażowaniu. Dlatego tak ważne jest, aby inwestować w rozwój pracowników.

% wzrost/spadek wydajności

Talenty	Dużo	+11,8	+23,5
	Mało	Bazowi pracownicy	-5,9
		Małe	Duże
		Zaangażowanie menedżerów	

Źródło: Jake Herway and Nate Dvorak, „What’s More Important: Talent or Engagement?”, „Business Journal”, april 22, 2014, <http://www.gallup.com/businessjournal/167708/important-talent-engagement.aspx>

pozyskania 50 milionów klientów wynosił w czasach: telefonów – 75 lat, telewizorów – 13 lat, internetu – 4 lata, Facebooka – 3,5 roku, a Angry Birds – zaledwie 35 dni. Żeby obsłużyć to zawrotne tempo, potrzeba pracowników, którzy mają talenty, pracują z zaangażowaniem oraz wiedzą, co jest wartością priorytetową dla organizacji (nie każda praca jest równie ważna). Programy rozwojowe i szkolenia są po to, aby wspierać przedsiębiorstwa w czasach szybkiego postępu technologicznego.

Postaw na flow

Mihaly Csikszentmihalyi, profesor psychologii zarządzania, zajmujący się szczęściem, kreatywnością i innowacjami, opracował model wykazujący, że istnieje taki stan umysłu (nazwał go po angielsku

flow), dzięki któremu jesteśmy w stanie realizować zadania w pracy z dużą łatwością i przyjemnością. Osiągamy owe flow, gdy organizacja daje nam duże wyzwania, mamy wyznaczone cele, a nasze talenty i kompetencje są na takim poziomie, że pozwalają nam rozwiązywać trudne zadania w pracy, co jest z kolei źródłem naszej satysfakcji. Jeśli dana osoba dłużej zajmuje się tymi samymi działaniami, to staje się zrelaksowana, gdyż obowiązki służbowe nie stanowią już dla niej najmniejszego problemu. Przychodzi zatem do pracy, zaczyna dzień od kawy, spotyka się ze znajomymi... Wszystko jest pod pełną kontrolą, jest pewna siebie oraz usatysfakcjonowana. Niestety, na dłuższą metę taki stan jest niekorzystny dla samorozwoju człowieka – nasze zdolności zaczynają maleć. Wydaje nam się wtedy, że w sumie nie musimy uczyć się nowych rzeczy, bo przecież tak dobrze radzimy sobie w życiu i biznesie. W pewnym momencie odczuwamy już takie znużenie, że zaczynamy popadać powoli w depresję, ponieważ mamy wysokie kompetencje, a wyzwania, z którymi przychodzi nam się zmierzyć, są stosunkowo niskie, więc praca jawi się nam już jako nieciekawa. A tymczasem wymagania klientów wobec naszej firmy, produktu czy usługi, którą świadczymy – rosną!

Rozwój – najlepsze wsparcie

Z kolei jeżeli firma stawia przedemną nowe wyzwania, oferuje mi wyższe stanowisko, to na samym początku pojawia się pytanie: czy ja sobie poradzę? Oczywiście, jeżeli byłem najlepszym sprzedawcą w dziale, a za chwilę staję się kierownikiem, to mogę czuć się niepewnie. Nowe zajęcia

wymagać bowiem będzie ode mnie nieco innych umiejętności, np. komunikowania zadań do wykonania, podziału celów czy pracy wśród kolegów. Jeżeli taka osoba nie zrobi nic, aby poszerzyć repertuar kompetencji menedżersko-kierowniczych, to organizacja straci świetnego sprzedawcę i zyska słabego menedżera. Taka sytuacja będzie generować ogromne straty dla firmy.

Problem może się pogłębiać, np. podczas kolejnego awansu na stanowisko dyrektora, zwłaszcza jeśli nie udało się nabyć stosownych kompetencji, bo firma nie zaoferowała żadnego wsparcia w postaci programu rozwojowego czy szkolenia. Taka osoba zaczyna się mijać, jest w ogromnym stresie, wszystko jej się „pali na czerwono”. Może nawet sprawiać wrażenie, że ma ona na barkach całą firmę – wszystko jawi jej się jako równie ważne i nie wie, jak sobie z tym poradzić. Cały dzień w pracy spędza na „gaszeniu pożarów”. Czyli nasz najlepszy pracownik, który dostarczał +23,5 proc. wartości dodanej, właśnie zaczął dostarczać -5,9 proc. i został „megazaangażowanym beztalenciem”.

W każdej sytuacji, w której mamy do czynienia ze zmianą stanowiska – w bok lub w górę, pracownik znajduje się w trudnej sytuacji, gdyż zazwyczaj nie ma jeszcze kompetencji do pełnienia nowej funkcji. Pracodawcy mają często mylne wrażenie, że skoro dana osoba była najlepszym sprzedawcą, to będzie również świetnym dyrektorem, a przecież jedno z drugim nie ma nic wspólnego. Bez odpowiedniego przygotowania gruntu to nie jest dobry sposób na rozwój przedsiębiorstwa. W rezultacie traci się bowiem rynek kawałek po kawałku. Na szczęście w ostatnich latach firmy coraz bardziej zaczynają rozumieć sens stosowania przemysłowych i dobrze skadowanych programów rozwojowych w organizacji. To jedyny sposób na to, żeby dokonać zmiany organizacyjnej, która dostosuje firmę do nowych wyzwań rynku. Są najlepszą inwestycją budującą trwałą przewagę konkurencyjną biznesu. ■

