

ZÁSLOBÁREŇ PLNÁ TALENTOV

KONCEPT STRATEGICKÉHO PRÍSTUPU K ZÍSKAVANIU ĽUDÍ NA POZÍCIE ZAJTRAJŠKA



Ladislava Molnárová,
partnerka pre strategické získavanie talentov,
Amrop

OTÁZKY, KTORÉ SI TREBA KLÁŠŤ:

Ktoré sú pozície budúcnosti v našej firme?

Kde hľadať správnych ľudí? Ako ich osloviť, motivovať a udržať?

Rozvoj akéhokoľvek biznisu či úspech akéhokoľvek projektu si vyžaduje nájsť a získať správnych ľudí. Ide o nesmierne dôležitý a náročný proces s mnohými premennými. Ako vždy, spôsobov, ako sa tejto úlohy chopiť, je niekoľko. V koncepte strategického prístupu k získavaniu talentov (nazýva sa aj Strategic Talent Acquisition – STA), ktorý šancu na úspech vystreľuje do výšky, sa zamestnávateľa snažia „systematicky hľadať a priebežne identifikovať, komunikovať a riadiť vzťahy s talentmi na pozície budúcnosti“. Tak vraví definícia predstavujúca premyslenú stratégiu, ktorá kombinuje „kvalitatívne a kvantitatívne poznanie jednotlivých segmentov pracovného trhu, dlhodobú tvorbu a upevňovanie vzťahov s rôznorodými kandidátskymi komunitami v jednotlivých sektoroch“. Ak k tomu pridáme váhu rôznorodého vnímania zamestnávateľskej značky, spoločnosti, ktoré na túto cestu nastúpili, si dokážu či už cez vlastné zdroje alebo s podporou Executive Search poradcov vytvoriť udržateľný zásobovací reťazec talentov (tzv. Talent Supply Chain).

To, na čo sme boli zvyknutí – obsadzovať voľné pracovné pozície aktuálne voľnými kandidátmi dostupnými na trhu, je neefektívne. Vedie to k zvýšeným nákladom na nábor a predlžovaniu náborového procesu. Klasickému recruitingu jednoducho odzvonilo. Strategické získavanie talentov sa

„Strategický prístup k získavaniu talentov je vo svete personálneho poradenstva horúcou témou. Kto je však vo firmách jej adresátom a kto by sa jej mal chopiť v prvom rade? Manažéri ľudských zdrojov, líniovní manažéri či najvyššie vedenie? Napríklad keď stoja pred úlohou nájsť ľudí ako Chief Futurist, Marketing Creator, Sales Creator či Workplace Futurist... Nielen pomenovaním, ale ani obsahom nemajú nič spoločné s bežnými pracovnými pozíciami. A pritom nejde o postavy zo Star Wars, ale o konkrétne pracovné miesta, ktoré si vyžadujú úplne inú pripravenosť a naplnenie kompetencií. Jednoducho: požiadavky na ľudí sa menia. A menia sa aj pracovné pozície. A to nie je všetko, posúvajú sa aj časové horizonty: už dnes potrebujeme vedieť nájsť ľudí, ktorých budeme potrebovať zajtra,“ hovorí Ladislava Molnárová, partnerka pre strategické získavanie talentov, Amrop.



začína oveľa skôr, než sa objaví neobsadená pracovná pozícia. Pri tomto prístupe zamestnávateľa využívajú kandidátov a ich znalosti a zručnosti, ktoré už dávnejšie spoznali a vyhodnotili ako najvhodnejšie pre budúce pozície a budúce podnikateľské zámery a ciele.

Náborové a výberové praktiky a postupy personalistov v spoločnostiach sú len podmnožinou strategického prístupu k získavaniu talentov. Strategické získavanie talentov je neustály cyklus, v ktorom sa spája efektívnosť a sila zamestnávateľskej značky, networking, zásah správnej cieľovej skupiny i nadväzovanie a udržiavanie vzťahov s potenciálnymi kandidátmi. Iná je

v tomto koncepte aj optika, s akou sa treba pozeráť na budúceho zamestnanca – o tom, či sa kandidát stane alebo nestane naším zamestnancom, už nerozhoduje sektorová skúsenosť a dosiahnuté vzdelanie. Pozornosť treba nasmerovať mimo CV a v centre záujmu musí stáť talent, potenciál a ich možné rozvinutie pre budúci biznis.

RECRUITMENTU ODZVONILO – BUDÚCNOSŤ JE V LÁKANÍ TALENTOV

OTÁZKY, KTORÉ SI TREBA KLÁŠŤ:

Venujeme zamestnancom rovnakú pozornosť ako zákazníkom? Pozeráme sa

na nábor a výber ľudí rovnakou optikou ako na proces strategického obchodu a marketingu?

Pohľad na získavanie zamestnancov musí fungovať na takom istom princípe ako výrobné či obchodné stratégie! Na nábor a výber zamestnancov sa treba pozeráť rovnako ako na marketingovú a obchodnú strategickú činnosť. Len sa pozrime, koľko finančných prostriedkov, času a nápadov investujeme do získavania biznisu, oslovenia nového klienta či prieniku na nové teritória. Ako veľmi sa venujeme spokojnosti zákazníka a o čo viac si všímame tzv. Customer Experience (CE)? A koľko úsilia venujeme téme Employee Experience (EE)? Kde sú naši ľudia? Ako vážne berieme nastavenie stratégie, vyhľadanie, prítiahnutie a udržanie správnych ľudí? Z praxe vieme, že väčšinou ide o výrazný nepomer, priznajme si...

Pre zamestnávateľa je pri nastavovaní strategického prístupu k vyhľadaniu a udržaniu talentov výnimočne dôležité zamerať sa na zamestnávateľskú značku (Employer Branding) a jej hodnotu (Employer Value Proposition – EVP). Ak si opäť na pomoc zoberieme odborný slovník, ten EVP definuje ako „kľúčovú pozíciu spoločnosti ako zamestnávateľa“. Zahŕňa súbor ponúk, asociácií a hodnôt charakteristických pre danú spoločnosť, ktoré sú relevantné pre aktuálnych aj potenciálnych zamestnancov a ktoré určujú jedinečnosť a atraktívnosť danej spoločnosti.

EVP je obdobou výrazu USP (Unique Selling Proposition – tzv. jedinečný predajný argument), ktorý sa používa v marketingu a v obchode a ktorý odpovedá na otázku, prečo by si zákazník mal kúpiť práve tento produkt. Presne to isté platí aj pri EVP, avšak namiesto zákazníka je cieľom záujmu zamestnanec. Pri jasnom a vhodne komunikovanom obsahu tohto pojmu sa oveľa ľahšie hľadá odpoveď na otázku, prečo by si mal potenciálny zamestnanec vybrať spomedzi iných zamestnávateľov práve danú spoločnosť, čo zamestnávateľ

vkladá do vzťahu so zamestnancami a aké to skutočne je, pracovať pre jeho značku? Šikovní a výkonní ľudia vždy pôjdu tam, kde im bude lepšie. Pri súčasnom napätí medzi ponukou a dopytom na pracovnom trhu sa za skratkami STA a EVP skrývajú prístupy, ktoré stoja za pozornosť.

OTÁZKY, KTORÉ SI TREBA KLÁSTĚ:

Venuje sa naša spoločnosť tvorbe plánu budúcich pozícií a budúcej potreby ľudskej sily na najbližšie tri až päť rokov? Akých zamestnancov budeme potrebovať?

Recruitment – krátkodobý pohľad, lineárny rigidný proces, obsadzovanie aktuálne voľných pracovných pozícií kandidátmi dostupnými na pracovnom trhu.

Optika náborového pracovníka: sektorová skúsenosť a vzdelanie je to, čo rozhoduje o tom, či kandidát obsadí pozíciu.

STA – neustála tvorba premyslenej stratégie vyhľadávania a prilákania talentov pre budúce potreby firmy a pozície budúcnosti.

Optika manažéra pre strategické získavanie talentov: pohľad „za“ CV kandidáta – hodnotí talent a potenciál, ktorý sa rozvinie spolu s budúcimi potrebami biznisu.

PÄŤ ROZDIELOV MEDZI RECRUITMENT & STRATEGIC TALENT ACQUISITION

• Krátkodobý verus dlhodobý pohľad

Najľahšia cesta k pochopeniu rozdielu medzi recruitmentom a STA je optika času. Teda krátkodobý, fixný a rigidný proces verus dlhodobé nastavenie stratégie. V praxi možno použiť oba prístupy, avšak recruitment je viac o taktike a STA o stratégii. Pri recruitmente ide o zaplätanie pozície, ktorá je neobsadená, kým STA je neustály proces umožňujúci využitie a oslovenie talentov a ich zručností a schopností, ktoré sme zmapovali počas

recruitmentu a ktoré využijeme pre budúce potreby biznisu a pre pozície budúcnosti.

• Recruitment je podmnožina STA

Nie zriedka sa možno stretnúť so zamieňaním týchto dvoch pojmov, avšak nie je to správne. STA je dáždík zastrešujúci viaceré oblasti ako napríklad recruitment, segmentácia pracovnej sily, CRM, TA plánovanie a stratégia, Employer Branding, práca s „big data“... Recruitment je len jedna zložka STA a zahŕňa aktivity ako vyhľadanie zdrojov, screening, interview, posúdenie, výber, nábor... STA úzko spolupracuje s marketingom a PR a, samozrejme, s HR, aby vyslali jasný odkaz a nastavili komunikáciu, z ktorej je zrejmé, koho firma vyhľadáva a aký talent rozvíja.

• Lineárny verus neustály proces

Recruitment je proces, ktorý má začiatok (voľná pracovná pozícia) a koniec (obsadenie pracovnej pozície – za aký čas a s akými nákladmi). STA je neustály proces, ktorý sa začína oveľa skôr, než sa v organizačnej štruktúre objaví neobsadená pozícia. Vyžaduje si veľa času a príprav s akcentom na Employer Branding, správny zásah cieľovej skupiny, networking a budovanie vzťahov s potenciálnymi komunitami kandidátov v danom sektore.

• Recruiter verus Talent Acquisiter

Kto je osoba, ktorá vyhľadáva a vyberá ľudí do spoločnosti? Ako sa osoba, ktorá vyhľadáva talenty, pozerá na kandidátov? Pre recruitera je podstatná sektorová skúsenosť a vzdelanie. Manažér na získavanie talentov sa pozerá „za“ CV kandidáta – vníma predovšetkým talent, ktorý prináša.

• STA znamená nájsť správnych ľudí na budúce pozície

STA si vyžaduje identifikáciu budúcich potrieb podnikania a vytváranie vzťahov s kandidátmi pre budúce potreby podnikania. Cieľom je vytvoriť udržateľný reťazec talentov pre spoločnosť a jej potreby v budúcnosti.

ČO NA SRDCI,
TO V BLOGU