

# Izaicinājumi talantu vadībā 1/49/23



Vadītāja personāla nodaļā, PwC Latvija  
Signe Jansone-Lapiņa

52% uzņēmumu vadītāju ir atzinuši darbinieku un prasmju trūkumu kā kritisku faktoru, kas ietekmē uzņēmuma darbības rezultātus. Uzņēmumi objektīvi saskaras ar atbilstoša darbaspēka un nepieciešamo prasmju trūkumu, ko straujā tehnoloģiskā attīstība tikai pastiprinās. Stāvokli vēl vairāk pasliktina darbinieku iesaistes un lojalitātes mazināšanās un lielā gatavība mainīt darba vietu, ja netiek nodrošināts kāds no kritiskajiem faktoriem, tostarp jēgpilns darbs un profesionālās izaugsmes iespējas. Līdz ar to par prioritāti uzskatāma ne tikai jaunu talantu piesaiste, bet arī esošo darbinieku izaugsme.

## Prasmju trūkums

Lai gan 72% biznesa līderu prioritizē investīcijas darbinieku prasmju pilnveidošanā, tikai 36% darbinieku uzskata, ka viņu darbs tuvāko piecu gadu laikā būtiski mainīsies. PwC pētījumos secināts, ka uzņēmumu vadītāji labi apzinās risku un ir gatavi ieguldīt līdzekļus, taču darbiniekiem trūkst izpratnes, kā viņu darbam nepieciešamās prasmes mainīsies, un līdz ar to trūkst arī izpratnes par jaunu prasmju attīstīšanas nepieciešamību, lai saglabātu savu lietderību un konkurētspēju darba tirgū. Jautājums ir, vai arī organizāciju līmenī ir skaidri definētas gan esošās, gan nākotnē nepieciešamās prasmes – turpmāko investīciju un darbinieku pilnveidošanās virziens.

## Iekšējā vide

PwC pētījumu rezultāti liecina, ka salīdzinoši lielai daļai organizāciju nav izdevies nodrošināt inovācijām un pārmaiņām draudzīgu darba vidi. Augstākā līmeņa vadītāju (CEO) aptaujā 56% respondentu atbildēja, ka viņu organizācijā tiek iedrošinātas diskusijas un atšķirīga viedokļa paušana, un 46% apgalvoja, ka iespēja kļūdīties darba procesā tiek pieņemta. Taču darbinieku skatījums nav tik iepriecinošs – tā domā attiecīgi tikai 33% un 35% aptaujāto, kas liek domāt, ka liela daļa organizāciju tieši no iekšējās kultūras viedokļa nav gatava pārmaiņām, inovācijām un videi, kas iedrošina darīt atšķirīgi nekā līdz šim.

Aptaujāto īpatsvars, kuri atbildēja “bieži” un “parasti” uz šādiem apgalvojumiem:

Līderi veicina viedokļu atšķirības un debates.



Līderi pacieš neliela mēroga neveiksmes.



Avots: Uniting a divided workforce; How leaders and employees can scale new heights, together

NB. Lai salīdzinātu rezultātus ar PwC 26. gadskārtējo pasaules uzņēmumu vadītāju aptauju, tika izslēgti respondenti, kuri ieņem amatus valsts pārvaldē un sabiedriskajos pakalpojumos (n= 45,127).

## Attīstības plāni

Pretrunas un paradoksi ir darba vides ikdiena, un talantu vadība un individuālie attīstības plāni nav izņēmums. Vadītāji vēlas standartizēt procesus, radot skaidru, saprotamu un caurskatāmu struktūru, taču darbinieki sagaida īpašu pieeju un individuālu attieksmi. Tiek sagaidīts, ka darbinieks nosaka savu profesionālo izaugsmi, bet tā nevar būt atrauta no organizācijas mērķiem un vajadzībām. Svarīga ir vadītāju iesaiste un redzējums attiecībā uz prasmēm, kas, pirmkārt, ir nepieciešamas komandas un organizācijas mērķu sasniegšanai, un, otrkārt, ir prioritāras paša darbinieka tālākai izaugsmei, ņemot vērā viņa stiprās puses un uzlabojamās jomas. Tieši tāpat kā individuālo mērķu plānošana bez tiešas vadītāja iesaistes nebūtu tālredzīga, viens no neobjektīvākajiem vērtējumiem ir darbinieka pašvērtējums. No dažādiem tirgū veiktiem pētījumiem izriet, ka organizācijām jāturpina attīstīt vadītāju prasme darboties kā koučiem, kas palielinās iespēju pilnveidot talantu vadības procesu organizēšanu un uzlabot darbinieku iesaisti, motivāciju un attīstību, kā arī nodrošināt turpmāko organizācijas attīstību.

Apkopojot:

- Organizācijas līmenī jāspēj definēt prasmes, kas organizācijā jau pastāv, kā arī nākotnē nepieciešamās prasmes, pastiprinot to ar iespējām šīs prasmes atbilstoši pilnveidot un attīstīt.
- Jāizvērtē organizācijas iekšējā kultūra, noskaidrojot, vai ir nodrošināts pamats, lai organizācija spētu mainīties un attīstīt jaunas prasmes – iniciatīvas uzņemšanos, nepieciešamo atbalstu prasmju attīstībai u.c. Ir svarīgi, lai uzņēmuma vadības komanda un darbinieki raudzītos vienā virzienā un lai visos līmeņos būtu skaidri definēts, “kāpēc mums to vajag”.
- Prasmju pilnveidošana ir abpusējs process: nevar paņemt, ja nedod, un nevar iedot, ja neņem pretī. Tāpēc ir svarīgi, lai iesaistītos abas puses.

Atsauces: Delusion of Employee Development; Reimagining people development to overcome talent challenges