

# KAKO VREČI LASO, DA BI UJELI PRAVE TALENTE?

Zaposlenim je najtežje slišati, da se morajo spremeniti. Kaj pa če obstaja tudi druga pot? | **Tonja Blatnik**

**N**aloga brez vizije je suženjstvo, sem nedavno prebrala v pronicljivi knjigi Onkraj resnice, v kateri **dr. Lucija Mulej** poseže na področja, ki še zdaleč niso strogo vezana na management. Ne glede na to pa misel zadene samo srčiko vsakodnevnih, pa tudi dolgoročnih, dilem vodilnih: kako zaposlene navdušiti nad delom, ki ga opravljajo. Kako jih motivirati, da bodo delo opravljali radi, dobro in skoraj brez, vsaj navidezno, šefovskega dodeljevanja nalog. Prav tako pa domala vsi vodilni iščejo odgovor na vprašanje, kako iz svojih zaposlenih izvabiti najboljše. In tukaj se konca vrvice skleneta: šele ko zaposlenim dodelimo naloge, ki so jim pisane na kožo, bodo dali vse od sebe. Pa znate zavihetati laso v to smer?



Foto: osebni arhiv

*Štefanija Glušič, Elkroj: »Metoda Ge-Hrm ima tudi finančne učinke. Marsikatero delovno mesto, ki ga sedaj obvladuje ena oseba, je pred njeno uporabo zahtevalo več zaposlenih.«*

Veliko podjetij je preveč upravljanih in premalo vodenih, da bi na površje privreli pravi potenciali. To pomeni, da organizacije dosti energije posvetijo administraciji in obvladovanju tveganj, primanjkuje pa jim vrlin vodenja, ki so usmerjene v ljudi in nove priložnosti. To neravnovesje se steka v ozračje nezaupanja, ki zavira ustvarjalnost zaposlenih.

»Voditi,« tako ga opredeljuje **Reinhard Sprenger**, coach, ki je pustil svoj pečat v mnogih priznanih podjetjih (Coca Coli, Mobil Oil, Daimler Benz itd.), »pomeni spodbujati tako, da slehernemu zaposlenemu poiščemo primerno delovno nalogo.« »In kaj je najhujše sporočilo, ki ga manager lahko izreče sodelavcu,« je na nedavnem Adeccovem seminarju spraševal Sprenger. »Da mu ne zaupa,« je poskušalo občinstvo. »To je resda neprijetno sporočilo, a ni najslabše,« je še naprej vrtal Sprenger. Najhujše je slišati: »Moraš se spremeniti, če želiš, da ohranimo sodelovanje.« Želja po spreminjanju ljudi je namreč 'kapitalna' napaka vodilnih, saj gre za prelaganje odgovornosti. Če rezultati niso dobri, je za to najlažje okriviti podrejene. A v teh primerih izhod ni spreminjanje ljudi, pač pa spreminjanje institucionalnih okvirjev - to pa je izključno na ramenih vodstva.

Odgovor na vprašanje, kako povečati izrabo notranjih potencialov ter prirojnih moči sodelavcev in jih tako postaviti na prava mesta, je iskala tudi **Štefanija Glušič**, direktorica Elkroja. Zaposlujejo tristo ljudi, od tega je le desetina moških. Glušičeva je, da bi dvignila Elkrojevo podjetniško kulturo na višjo raven in zgradila okolje, kjer bodo ljudje svobodno izražali svojo ustvarjalnost in imeli ob tem občutek, da so nekaj dosegli in so pomembni, drzno izbrala nov pristop: metodo Ge-Hrm (začetnice pomenijo: global employee human resource management). Kako je metoda, ki je plod slovenskega znanja, zaživela v nazarskem podjetju, je za MQ razkrila Glušičeva.

## Od kod potreba po vpeljavi metode Ge-Hrm?

Že Charles Darwin je dejal: »Ne preživijo najmočnejši niti najinteligentnejši, ampak tisti, ki so najodzvetnejši za spremembe.« To pomeni: pravi človek na pravem mestu. Slednje velja za Elkroj še toliko bolj, saj se ukvarjamo z modo, kjer trendi narekujejo hiter tempo pri zadostitvi potreb in želja naših kupcev.

Ustvarjalno obdobje ob pričetku tretjega tisočletja pa zahteva od vseh, tudi na osebni ravni, precejšnjo mero učinkovitosti. Porodilo se mi je vprašanje, kako biti učinkovit, uspešen in ob tem še uživati v delu in s sodelavci? Če nekaj počnemo z odporom in nerganjem, pravega uspeha ne dosežemo. Odgovor na svoje vprašanje sem iskala v literaturi o vodenju in timskem delu, udeleževala sem se raznih seminarjev, preizkušala številne metode. Kako naj povečam svojo ustvarjalnost in odkrijem svoje skrite talente, ki jih zagotovo imam, me je zanimalo. Z iskanjem in odkrivanjem tistega 'še več in še globlje' se je moja radovednost povečevala, dokler nisem srečala strokovnjakov iz GE Global Elite, s katerimi sem se nekoč zapletla v pogovor.

### Metoda Ge-Hrm je med novejšimi pristopi. Kako ste jo preizkusili?

Z različico te metode sem se srečala že pred devetimi leti, ko sem bila zaposlena še v IUUV Vrhnika in kasneje v družbi Novoteks - Tkanina, kjer smo jo uporabljali pri iskanju kandidatov za zahtevnejša delovna mesta. Metodo Ge-Hrm pa sem, preden smo jo vpeljali v Elcroj, sprva preskusila kar na lastni koži. Z rezultati sem bila zadovoljna. Uspelo mi je odkriti dobre sposobnosti, ki jih premorem, pa tudi tiste, ki so me

## Veliko podjetij je preveč upravljanih in premalo vodenih.

ovirale. Ugotovila sem, recimo, zakaj mi določene zadeve ne uspejo, pa čeprav ravnam v skladu z načrti in po svojih najboljših močeh. Ker sem človek hitrega odločanja, sem se takoj lotila vpeljave metode Ge-Hrm tudi v podjetje, ki ga vodim. Pred dvema letoma smo metodo tako prvič uporabili.

### S kakšnimi pričakovanji ste jo vpeljali v Elcroj? Kakšne učinke ste želeli doseči?

V gospodarstvu vedno skušamo najti načine, kako delo izpeljati (naj)bolj učinkovito, kakovostno in v čim večje zadovoljstvo zaposlenih. Podobni, povsem praktični razlogi so gnali tudi nas. Želeli smo ugotoviti skladnost zaposlenih v timih in njihove sinergijske učinke. S strokovno izračunanimi osebnostnimi lastnostmi in skritimi potenciali kot rezultatom metode smo razporedili ljudi na prava delovna mesta, kjer so učinkoviti, ustvarjalni in pri tem prevzemajo najvišjo odgovornost. Razvili smo celovit, sistematičen in transparenten sistem nagrajevanja zaposlenih.

### Zaposleni niso vedno naklonjeni novostim. Ste imeli pri uvažanju metode težave?

Metodo smo izvajali aktivno, vendar na mehak način, skoraj neopazno. V vodstvu smo najprej zastavili jasne cilje glede tega, kaj želimo z metodo doseči: izboljšati medsebojne odnose, uvesti učinkovito timsko delo, zaposliti sodelavce, ki bodo učinkoviti, zadovoljni z delom in združljivi z ostalimi. Uvedba metode je v podjetju stekla z velikim zanimanjem in radovednostjo. Odkrivanje skritih sposobnosti in talentov je pri zaposlenih namreč spodbudilo pozitivno naravnost.

Uvideli smo, zakaj je prihajalo do nesporazumov, zato smo nekatere zaposlene prerazporedili, drugim smo dodelili odgovornejše delo. In čeprav so bili ti sprva nezadovoljni, češ, da jim nalagamo nova dela, so kaj hitro sprevideli, da je to zanje pravzaprav dobro, saj se sedaj počutijo bolj zadovoljne in koristne. Tretjim smo, recimo, omogočili dodatna izobraževanja, saj smo z metodo ugotovili, zakaj imajo težave pri določenih dejavnostih. In podobno.

### Zdi se, da operirate s precej 'mehkimi' rezultati. Ali ste predhodno določili merila, po katerih boste ugotavljali učinkovitost metode Ge-Hrm?

Merila, po katerih določamo njeno učinkovitost, so sicer prilagojena vsakemu področju posebej, medtem ko so splošni kazalci enaki ne glede na to, ali govorimo o marketingu, računovodstvu ali tehnološkem oddelku. Ti kazalci so: ugotavljanje učinkovitosti in gospodarjenja s časom, fleksibilnosti, samoiniciativnosti, ustvarjalnosti in natančnosti pri delu. Te kazalce nato razširimo s kompetencami, ki so lastne vsakemu področju posebej. Na primer: v marketingu smo pozorni na samozavest, pogajalske, vodstvene in organizacijske sposobnosti, pa tudi na odločnost.

### Torej se posledice uvedbe metode Ge-Hrm odražajo v prodaji, organizacijski kulturi, v odnosih med zaposlenimi.

Odnosi v družbi so se izboljšali, saj je timsko delo usklajeno in poteka

spontano, fleksibilno in z veliko mero kooperativnosti. S tem se dvigata kultura organizacije in pripadnost zaposlenih, predvsem pa njena učinkovitost. Učinki so opazni tudi v razvoju in marketingu. Ker večino izdelkov prodamo v lastni maloprodajni mreži, je naša prodaja zelo odvisna od prodajalk: kako hitro ocenijo kupca, kaj mu ponudijo in katere kombinacije oblačil mu svetujejo. Če je kupec zadovoljen z oblačili, ki jih je kupil, se navadno vrača v isto trgovino in želi, da mu svetuje ista

prodajalka kot prvič, saj si je ta pridobila njegovo zaupanje. V Elcroju svojo marketinško strategijo gradimo na zvestobi kupcev, zato je še toliko bolj pomembno, da kupci začutijo, da so izdelki dejansko narejeni kakovostno, modno in z velikim spoštovanjem do tistih, ki jih bodo nosili. Da se proces od ideje do prodaje izdelka odvije čim hitreje, je ubranost tima, ki je sestavljen iz prodajnega osebja, kreatorjev, konstruktorjev ter tehnologov, še toliko bolj pomembna. In konec koncev izhajajo iz Ge metode -Hrm neposredni finančni učinki. Marsikatero delovno mesto, kjer smo prej potrebovali dva ali več, obvladujemo sedaj z enim zaposlenim. ■

## SAMI OPTIMISTI? RAJE NE.

»Metodo Ge-Hrm smo razvijali sedem let, dokončno obliko in vsebino pa je dobila lani, ko smo se povezali s strokovnjaki kadrovskega managementa, psihologije, grafologije in računalništva. Ge-Hrm metoda je metoda za učinkovito izbiro in prerazporeditev kadrov in se uporablja v Sloveniji, Franciji, Angliji, Ameriki, na Švedskem. Namenjena je vodilnim osebam, ko zaposlujejo ljudi s specifičnimi osebnostnimi lastnostmi, prerazporejajo zaposlene, sestavljajo delovne skupine pri projektnem delu

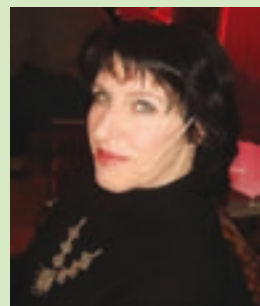


Foto: osebni arhiv

Magdalena Metelko, GE-Global Elite: »Z metodo aktiviramo talente in izvabimo speče 'naložbe'.«

in kadar načrtujejo dodatno izobraževanje. Z metodo ugotavljamo tudi kompatibilnost zaposlenih, kar omogoča občuten prihranek stroškov delovne sile. Prvi korak metode je določiti osebnostne lastnosti, ki jih določeno delovno mesto zahteva. Pri tem izboru pazimo, da se timske vloge ne podvajajo. Na primer: v skupini ne moreta biti dva z izrazito težnjo po vodenju. To vlogo ima lahko samo eden, sicer prihaja do nesporazumov in težav v komunikaciji. Kadar so vsi člani delovne skupine optimisti, pa je priporočljivo v skupino vključiti pesimista. Ta bo druge zaustavil v ključnem trenutku, da ne bi, denimo, prehitro podpisali pogodbe. Pesimist bo namreč pozoren na slabe strani posla, opozoril bo, da gredo stvari lahko tudi narobe.

Ge-Hrm metoda je podpora vodstvenemu kadru pri opredelitvi strukture talentov v podjetju. Izpostavijo se prvinske kompetence vključno s potenciali, ki jih zaposleni še niso imeli priložnosti razviti, njihove močne in šibke točke glede na zahteve delovnega mesta. Glede na naravne in pridobljene darove določimo, kaj bi oseba delala najbolje in česa naj se raje ne loti. Skratka, z metodo aktiviramo talente in izvabimo speče 'naložbe',« je metodo opisala Magdalena Metelko iz ljubljanskega podjetja GE-Global Elite, ki je metodo avtorsko zaščitilo.