

# Globalni indeks konkurenčnosti talentov (GTCI)



**Privabljanje talentov in  
mednarodna mobilnost  
2015-16**

Adecco smernice za kadrovske strokovnjake in vodje

# Predstavitev Indeksa GTCl



GTCl je letna primerjalna študija, ki meri sposobnost 109 držav za razvijanje, privabljanje in zadrževanje talentov. Indeks GTCl združuje akademske raziskave ter strokovno znanje in izkušnje poslovne šole INSEAD in Inštituta za preučevanje vodenja človeškega kapitala (Human Capital Leadership Institute – HCLI) v Singapurju s poslovnimi izkušnjami družbe Adecco, vodilnega svetovnega ponudnika kadrovskih rešitev.

Svet dela se srečuje z zahtevnimi izzivi, saj je več kot 200 milijonov ljudi nezaposlenih, hkrati pa primanjkuje usposobljenih delavcev, talenti ne zasedajo ustreznih delovnih mest in prebivalstvo se stara. Razvoj talentov – ne trgovine ali kapitala – je najpomembnejši element, s katerim je mogoče izzive spremeniti v priložnosti.

Indeks GTCl je praktično orodje, s katerim lahko vlade, podjetja in strokovnjaki izboljšajo zmožnosti upravljanja talentov.

# GTCI 2015-16 obseg in ključne ugotovitve

Mobilnost talentov je ključna za uravnoteženje presežkov in primanjkljajev spretnosti po svetu. Kako pa lahko države in podjetja privabijo talente? Letošnja študija se osredotoča na vpliv mednarodne mobilnosti na konkurenčnost talentov.



## Ključne ugotovitve so:

- **Odprtost je ključna sestavina konkurenčnosti talentov.** Najvišje uvrščene države na lestvici GTCI, denimo Švica, Singapur, ZDA, Kanada in Avstralija, so države z visokimi dohodki, ki imajo dolgoletno tradicijo priseljevanja, in gospodarstva, ki imajo jasen cilj postati »centri talentov« s privabljanjem zunanjega znanja in izkušenj.
- **Mobilnost razvija talente.** Oblikuje ustvarjalno in inovativno globalno miselnost ter mreže, ki so potrebne za uspeh v dobi globalizacije.
- **Mlajše generacije** vse bolj sprejemajo globalizacijo in razumejo **mednarodne izkušnje kot glavni pogoj za zadovoljstvo na delovnem mestu** in uspeh.
- **Dobre prakse upravljanja človeških virov** – zlasti meritokracija in vlaganje v razvoj zaposlenih – **so ključni dejavnik privabljanja talentov.**
- **Delovna mesta se zdaj selijo tja, kjer so talenti:** zaradi informacijske tehnologije postaja fizična lokacija dela nepomembna.
- **Države bi se morale osredotočiti na razvijanje poklicnih spretnosti in infrastrukture,** da bi ustvarile priložnosti doma in privabile talente iz tujine.

# SPODBUJAJTE VRHUNSKO PRAKSE UPRAVLJANJA ČLOVEŠKIH VIROV

Indeks GTCI 2015–16 kaže, da so dobre prakse upravljanja človeških virov ključne za privabljanje talentov. Ključne lastnosti dobre prakse upravljanja so:

- sodelovalna, zelo učinkovita kultura, v kateri so ljudje cenjeni in spoštljivo obravnavani;
- priložnosti in odgovorni položaji se dodeljujejo na podlagi zaslug, in ne prijateljstva;
- zagotavljanje podpore razvoju kariere zaposlenih z usposabljanjem in razvojem vodstvenih sposobnosti. Predstavniki generacije Y iščejo zlasti okolja, kjer se bodo hitro učili in razvijali, njihov največji strah pa je, da bodo ujeti na delovnem mestu brez priložnosti za razvoj.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Poročilo KPCB Internet Trends Report, 2015



## Najboljše prakse



- Uvedite strokovne prakse upravljanja od izbire kadrov do usposabljanja in razvoja kariere;
- Določite objektivni postopek testiranja, ocenjevanja in zaposlitve na podlagi kompetenc, ki ga bodo izvajali poklicni kadroviki.
- Vpeljite formalne postopke uvajanja novih kadrov, ki jih bodo izvajali vodje, za zgodnjo opredelitev ciljev in pričakovanj.
- Opredelite jasne načrte nasledstva in karierne načrte, da omogočite razvoj najboljših talentov in jih zadržite tako, da jih preselite v nove vloge na različnih položajih in območjih.
- Opredelite posebne zahteve in razvojne načrte za ohranitev napredovanja zaposlenih.
- Usposablajte zaposlene za delovno uspešnost ter izvajajte redna ocenjevanja delovne uspešnosti.
- Nagrajujte najuspešnejše zaposlene in uresničite napredovanje glede na karierni načrt.

# SPODBUJAJTE IN OMOGOČITE MEDNARODNO MOBILNOST

Čeprav je 200 milijonov ljudi po svetu nezaposlenih, je samo v Evropi in ZDA še vedno več kot 8 milijonov prostih delovnih mest. Pomanjkanje usposobljenih delavcev in dejstvo, da talenti ne zasedajo ustreznih delovnih mest, sta težava, s katero se kadrovske strokovnjaki srečujejo vedno znova.

## **Mobilnost je ključna sestavina razvoja talentov.**

Podatki kažejo, da mobilni posamezniki pogosteje oblikujejo ustvarjalnost, mreže in miselnost, ki so potrebne za uspeh v globaliziranem svetu. Skratka, mobilnost talentov lahko prispeva k zapolnitvi vrzeli v starosti in spretnostih,

spodbujanju podjetništva in inovacij, oblikovanju globalne mreže in razvijanju bolj odprtega delovnega okolja.



## **Najboljše prakse**



Razvijte postopke načrtovanja talentov, ki organizacijam omogočajo, da:

- v celoti razumejo talente na različnih položajih in območjih;
- oblikujejo organizacijsko kulturo, ki privablja, podpira in izkorišča raznolikost ter povezuje domače in mednarodne profile in talente različne starosti, spola, etnične pripadnosti in z različnimi izkušnjami.
- Poiščite priložnosti, da najboljše talente pošljete v tujino in jim ponudite različne možnosti glede na potrebe zaposlenih in podjetja:
- običajne naloge: trajajo od 2 do 3 let ter vključujejo pakete ugodnosti za premestitev in načrtovano vrnitev na domačo lokacijo;
- začasne, namenske naloge: kratko-, srednje- in dolgoročne naloge (od 1 do 3+ let) – vključujejo možnost začasne premestitve ali prevoza na delo;
- programi usposabljanja, izpopolnjevanja in izmenjave: širok razpon trajanja (denimo 1, 4 ali 8 mesecev) – omogočajo posebno usposabljanje in izmenjave najboljših praks med državami ali sektorji.
- Ustvarite mednarodne delovne kolektive in skupnosti praks: zaradi naprednih komunikacijskih tehnologij so zemljepisne ovire izginile.

# PRILAGODITE SE DIGITALIZACIJI

## **Digitalna »industrijska revolucija« pridobiva zagon: avtomatizacija bi lahko vplivala na skoraj polovico obstojećih delovnih mest**

Avtomatizacija bo še naprej nadomeščala nižje usposobljene delavce, algoritmi pa izpodrinili umske delavce. Digitalna »industrijska revolucija« pridobiva zagon: raziskave so pokazale, da bi do leta 2030 avtomatizacija lahko vplivala na skoraj polovico obstoječih delovnih mest (47 %), tudi umsko delo, ki presega rutinska delovna mesta. Vendar pa bodo tehnološko dobro podkovani posamezniki, ki so se sposobni prilagoditi zahtevam hitro spreminjajočega se globalnega sveta, še vedno iskani.



## **Najboljše prakse**



- Podjetja, države in zaposleni morajo vlagati v izobraževanje in usposabljanje, da pridobijo spretnosti, potrebne na trgu dela, in izkoristijo priložnosti, ki jih ponuja napredna tehnologija.
- Podjetja morajo vlagati v tehnologije in hiperpovezljivost, da bodo lahko izbrala najboljše talente na svetu in izkoristila porazdeljeno delovno silo.
- Kadrovske strokovnjaki in agencije, kot je Adecco, lahko:
  - usmerjajo mlade, da svojo izobrazbo in karierno pot razvijajo v smeri poklicev in spretnosti, po katerih bo v naslednjih letih veliko povpraševanja:
    - poklici s področja znanosti, tehnologije, tehničnih ved in matematike;
    - poklici s področja računalništva, na primer programerji, razvijalci programske opreme, skrbniki zbirk podatkov in strokovnjaki za storitve v oblaku;
    - poklici s področja digitalnih medijev, recimo spletni razvijalci, strokovnjaki za digitalno trženje in upravljalci spletnih skupnosti;
    - poklici, povezani z varovanjem okolja in trajnostno proizvodnjo;
    - poklici v zdravstvu in medicini, denimo medicinske sestre in zdravniki;
  - usmerjajo in usposobijo delavce pri poklicni preusmeritvi.
- Agencije, kot je Adecco, lahko mladim tudi pomagajo pri ustvarjanju kariere, in sicer z rešitvami začasnega dela in priložnostmi za usposabljanje na delovnem mestu, recimo pripravništvom in vajeništvom.

# SPODBUJAJTE MISELNOST MOBILNOSTI

Globalno podjetje za mobilnost talentov Lee Hech Harrison (LHH) je oblikovalo izraz »mislennost mobilnosti talentov (Talent Mobility Mindset)«, s katerim opredeljuje sklop spretnosti, ki jih organizacije potrebujejo v današnjem vse bolj spremenljivem in zahtevnem konkurenčnem okolju, kot so:

- sposobnost prilagajanja zelo različnim in hitro razvijajočim se poslovnim razmeram;
- želja po nenehnem učenju in napredku;
- spretnosti mreženja.

Kadrovski strokovnjaki lahko zagotovijo podporo organizacijam pri razvoju »mislennosti mobilnosti talentov«.



## Najboljše prakse



- Vzpostavite sisteme ocenjevanja, da boste spoznali prednosti in želje posameznikov, spodbujali talente in osebni razvoj ter izkoristili talente v različnih vlogah.
- Prepoznajte strokovnjake za mobilnost talentov, da boste lahko sporočali informacije o mobilnosti talentov na vseh ravneh.
- Usposobite vodje za pogovore o karieri in razvijte njihove spretnosti svetovanja; zagotovite jim okvir za pristop k razpravam o karieri.
- Pogovor o karieri naj postane del ocenjevanj delovne uspešnosti.
- Spodbujajte notranje mreženje; podprite mrežne skupine med zaposlenimi in se zavzemajte za prepoznavnost in ugled članov teh skupin.
- Podpirajte zaposlene z delavnicami za krepitev spretnosti, ki so zasnovane tako, da jim pomagajo prevzeti nadzor nad razvojem kariere.
- Zagotovite spletna orodja, ki podpirajo notranji pretok talentov, denimo interne oglase za prosta delovna mesta, module za e-izobraževanje, orodja za ocenjevanje kariere.
- Premestitev naj postane del strategije: ustvarite mehanizme za premestitev obstoječih talentov na proste položaje, ko je podjetje treba prestrukturirati.

## ADECCO IN MEDNARODNA MOBILNOST

Glede na dobro poznavanje trga dela in odnose z velikimi delodajalci lahko družba Adecco izkoristi svoje strokovno znanje in izkušnje ter storitve, da zmanjša neravnovesje usposobljenih delavcev in poveča učinkovitost mobilnosti.

Primeri vključujejo različne programe izpopolnjevanja, ki jih družba Adecco ponuja v okviru usposabljanja, programsko opremo za začasno delo in storitve svetovanja na področju upravljanja in razvoja talentov.

Posebej v zvezi z mednarodno mobilnostjo družba Adecco ponuja program mednarodne mobilnosti kandidatov (Candidate International Mobility Programme), ki je bil predstavljen leta 2007. Ta program na koncih sveta z visoko stopnjo brezposelnosti poišče usposobljene delavce, denimo inženirje, tehnike, gradbene strokovnjake in zdravstvene delavce, in omogoči njihov prehod v države gostiteljice, kjer je veliko povpraševanje po teh delavcih.

**Adecco**

*better work, better life*

Adecco H.R. d.o.o.  
Ameriška cesta 8  
1000 Ljubljana  
[www.adecco.si](http://www.adecco.si)

Ljubljana, januar 2016

Spremljajte nas na

 Adecco Slovenija

 Adecco Slovenija

 @AdeccoSlovenija

Več informacij:  
[viviana.zorz@adecco.si](mailto:viviana.zorz@adecco.si)  
T 01 5609 256