

Mr. sc. Nataša Rupčić

Kako upravljati pametnima?

Za suvremena poduzeća izvor konkurentske prednosti ne leži u troškovnoj učinkovitosti, barem ne dugoročno. Svoju konkurentsku održivost poduzeća mogu postići razvijanjem znanja, odnosno njegovom implementacijom u nove proizvode i usluge. Nova ekonomija nije ekonomija obujma, već ekonomija ideja. Doći do kvalitetnih novih ideja nije nimalo lako. Za menadžere to znači da trebaju djelovati kao vođe i stvarati okruženje za postizanje što veće uspješnosti kreativnih i pametnih ljudi. Talentiranost se može izraziti kao sposobnost osobe za stvaranjem iznad proporcionalne vrijednosti na osnovi ideja, znanja i vještina u odnosu na resurse koji su joj dostupni. Suvremeni menadžer stoga treba znati učinkovito upravljati talentima.

Menadžeri su sve više svjesni vrijednosti i važnosti ljudskih potencijala, odnosno presudnosti njihove kreativnosti u procesu stvaranja nove vrijednosti. Međutim, privlačenje i zapošljavanje talenata samo je dio jednadžbe uspjeha. Kreativnost ne poznaje zakonitost ekonomije obujma. Ako zaposlite dvostruko više kreativaca, cijelo poduzeće u konačnici ipak neće biti dvostruko više kreativno. Bez pogodnoga okruženja i radne atmosfere vaši talenti neće cvasti. Talentima i njihovim radom treba znati upravljati. Međutim, treba imati na umu da pametni dijele zajedničku značajku: preferiraju slobodu i ne vole da se njima upravlja. Za menadžere ova činjenica predstavlja značajan problem jer stručnost i kreativnost pojedinaca lako vodi suboptimizaciji pa je neka vrst upravljanja ipak nužnost.

Oprez, mogli biste ih izgubiti!

Drugi problem je njihova mobilnost koja se jačanjem globalizacije intenzivirala. Pametni imaju više mogućnosti i prilika, često i veliku potrebu za postignućem koja ih tjera da posao traže u drugim zemljama, odnosno mjestima gdje se

njihova vrijednost najviše cijeni. Sve više mladih priliku nalazi u rastućim gospodarstvima Kine, Indije, Singapura i drugih zemalja. Njihovo zadržavanje može se postići samo punim priznavanjem njihove vrijednosti. Stoga dolazi do promjena prema teoriji psihološkoga ugovora. Odnos menadžera prema takvih ljudima počinje se značajno razlikovati od odnosa kakav je postojao prema klasičnim izvršiteljima, odnosno sljedbenicima. Pametni žele visoki stupanj organizacijske zaštite i priznanje važnosti njihovih ideja. Žele slobodu istraživanja i pravo na pogrešku, a posebno loše reagiraju na hijerarhiju. Od svojih vođa očekuju intelektualnu komplementarnost, ali i priznanje vlastite superiornosti.

Međutim, u upravljanju pametnima menadžeri ipak nisu sasvim bespomoćni. Iako talentirani umjetnici, glazbenici i drugi «slobodnjaci» iznimne rezultate mogu postići samostalno, ostali trebaju organizacijsko okruženje, jednako kao što organizacija treba njih. Bez resursa koje može osigurati organizacija, njihov se talent ne može manifestirati. U suvremeno vrijeme važnosti i nužnosti multidisciplinarnih istraživanja, talentima osim resursa trebaju i talentirani kolege s kojima će raditi, ali i razrađeni sustav zajedničkoga rada. Mnoga poduzeća manjak talenata nastoje prevladati implementacijom sustava za upravljanje znanjem. Međutim, najsavršeniji sustavi upravljanja znanjem ne mogu zamijeniti kreativne, talentirane pojedince. Njihova implicitna znanja, osobna izvrsnost, sposobnost kreativnoga i sustavskog mišljenja vrijednosti su kojima menadžeri moraju znati upravljati na zajedničku dobrobit.

Kako ih motivirati i zadržati?

Osnova upravljanja ljudskim potencijalima, posebice talentima nalazi se u primjerenom motivacijskom pristupu. Iako su talentirani pojedinci svjesni vrijednosti vlastite plaće i bonusa koje dobivaju, često prema takvom obliku motivacije iskazuju ravnodušnost. Veću motivaciju mogu im pričinjati novi izazovni zadaci, nove uloge i njima pripadajuće titule. Činjenica da mnogima godi da ih se naziva doktorom ili ekspertom ukazuje na njihovu veliku povezanost s

profesionalnom zajednicom čiji su članovi. Mnogi grade intenzivnije veze s članovima profesionalne skupine izvan poduzeća, nego s kolegama u poduzeću. Tome je dijelom razlog njihova svijest da im vrijednost proizlazi i iz vanjske prepoznatljivosti i *networkinga*, čime izgrađuju i vlastitu trajnu zaposlivost.

Da ne bi bilo zabune, talentirani stručnjaci nisu politički naivci. Iako mogu izražavati rezerviranost ili čak skepticizam prema zbivanjima u organizaciji, zapravo žele znati sve važne informacije, posebice one kako se organizacijom upravlja, koji strateški pravac se zauzima, kakve su razvojne perspektive i odnosi s interesno utjecajnim skupinama. Stoga ih ne zaboravite uključiti u *briefinge* o ključnim pitanjima o poslovanju. Potreban je oprez: njihovu intelektualnu superiornost treba poštivati. Budite stoga sigurni da će svaku neiskrenost ili lažno prezentiranje brzo uočiti i vrlo vjerojatno –napustiti vas!

Kako najbolje iskoristiti njihov talent?

Mudri menadžeri i vođe znaju da najbolje ideje ne proizlaze uvijek iz projekata koje pokreće organizacija. Stoga talentiranima omogućuju da dio vremena provedu baveći se svojim idejama i razvijajući ih. Kompanija *3M* posebno je poznata po poticanju kreativnosti svojih zaposlenika. Zaposlenicima se omogućuje da 15% svoga radnog vremena utroše na rad na nekom projektu koji ih osobno zanima. Ovakav pristup donio je niz koristi kako za zaposlenike, tako i za cijelo poduzeće. Često je iskra neke ideje planula u uspješan proizvod te tako značajno dugoročno podignula profitabilnost poduzeća. Upravo su na taj način nastale samoljepljive ceduljice *Post-It!*, kao jedan od najuspješnijih uredskih proizvoda kompanije *3M* i najpoznatijih proizvoda uopće. Na sličan način razvija se i *Google*. Prema programu pod nazivom «20% vremena» zaposlenici jedan dan tjedno mogu provesti radeći na svojim idejama, zajedničkoga naziva *Googlettes*. Web stranica *Orkut* upravo je projekt koji je započeo kao *Googlette*.

Pametnima je teško upravljati. Ako ih silite i pritišćete rokovima, samo ćete ih ozlovoljiti i udaljiti od sebe. Budite stoga njihov koordinator, osigurajte im resurse i skladno okruženje, zaštitite od besmislene birokracije, upoznajte s temeljnim strateškim smjernicama i gledajte kako cvatu. Ističite najveće zvijezde i potičite druge da slijede njihov primjer. Ovo često djeluje poput magneta za privlačenje drugih talentiranih pojedinaca. A ako u njihovom upravljanju ipak ništa ne upali pokušajte s obrnutom psihologijom. Drugim riječima, ako želite da krenu desno, uputite ih ulijevo!