

I Danmark bliver talenterne plejet

I danske virksomheder bliver der i høj grad sat fokus på at udvikle medarbejdernes kompetencer og pleje talenterne – både i toppen og i bredden. Det viser en temperaturmåling blandt topledere, og en HR-ekspert bekræfter tendensen

Af Brian Stræde

Danmark sidder forrest i klassen, når det handler om at anerkende værdien af at udvikle medarbejdere gennem videreuddannelse og lederudvikling. En ny international undersøgelse peger på, at bestemte virksomhedstyper prioriterer de kortsigtede effekter på bundlinjen over den langsigtede investering i uddannelse af medarbejdere, men det er svært at finde eksperter, som kan genkende den tendens i det danske landskab. Faktisk mener de, at virkeligheden er diametral modsat.

Der er ikke lavet tilsvarende undersøgelser i Danmark, så det er ikke muligt at lave en direkte sammenligning af Danmark og de tre lande i undersøgelsen. Men for at få et billede af, hvor de danske virksomheder har deres fokus, kan man blandt andet gå til Institut for Selskabsledelse. Institutet er et eksklusivt erhvervsnetværk, som tæller 999 ledere i 800 danske virksomheder, og ved de seks årlige møder i netværket svarer deltagerne blandt andet på, hvad de opfatter som det vigtigste fokusområde p.t.

"Vores undersøgelser viser, at talentpleje i høj grad er i fokus, og det er ikke blevet mindre aktuelt i kølvandet på finanskrisen. Virksomhederne ved godt, at det ikke mindst i krisetider er vigtigt at opprioritere talent- og medarbejderpleje. Derfor falder mange problemstillinger ind under kategorien, der hedder 'motivation, stab og virksomhedskultur', når de skal udpege virksomhedens vigtigste udfordring," fortæller Esther Rado, som er pressechef i Institut for Selskabsledelse.

Fokus på foregangsvirksomheder

Denne kategori har ifølge Esther Rado ligget højt på hitlisten i den tid, instituttet har lavet sine undersøgelser, og i maj 2010 udråbte virksomhedslederne det ligefrem som det væsentligste fokusområde af alle.

"Den lange krise med nedskæringer, besparelser og fyringer lægger en naturlig dæmper på motivationen blandt medarbejderne. Nu er der stort fokus på at få gang i produktiviteten igen, og her er udvikling og uddannelse vigtige incitamenter for især talenterne, der er de første til at søge andre græsgange, når perspektiv og muligheder begrænses," siger Esther Rado, som også mener, at det spiller en rolle, at man i Danmark har gjort et stort nummer ud af at fremhæve de virksomheder, som medarbejderne selv udråber til gode steder at arbejde.

"Der er stor profilering af de virksomheder, som er anerkendte for at være de bedste arbejdspladser i Danmark. Foregangsvirksomhederne arbejder tydeligt med kultur og uddannelse ud fra devisen om, at trivsel og medarbejderudvikling skaber motivation og produktivitet – og dermed bundlinje," siger hun.

Det skal have effekt

Niels Baht er nordisk direktør i verdens største konsulentvirksomhed inden for karriereudvikling og talentpleje, Right Management, og han mener, at Danmark har indtaget en førerposition på to områder: Dels en systematisk og professionel tilgang til planlægning af medarbejderudvikling, og dels anerkendelsen af at talentpleje ikke kun handler om topchefer, men om hele organisationen. Virksomhederne er altså særdeles velovervejede i deres fokus på at udvikle og uddanne medarbejderne.

"Vi oplever, at virksomhederne har et stigende behov for at gøre leder- og medarbejderudvikling mere direkte rettet mod de effekter, man ønsker. Der er en professionalisering af området, og man er meget fokuseret på, at det skal have en klar effekt. Det kommer blandt andet til udtryk ved, at tilrettelæggelsen af talentudvikling bliver mere systematisk, så det sættes i direkte sammenhæng med forretningsstrategien," siger Niels Baht og fortsætter:

"Det er altså ikke bare gennemførelsen af selve medarbejderudviklingen, men også tilrettelæggelsen af den, der bliver opprioriteret – man bruger simpelthen flere penge på at designe talentudviklingsprogrammer, så forløbene blive mere individuelt rettede. Vi ser også en tendens til, at virksomheder i mindre grad gør brug af åbne lederkurser ude i byen, men i stedet tilrettelægger forløb inden for deres egen virksomhed," siger han.

Udvikling for alle

Ifølge Niels Baht startede talentudvikling som et tiltag, der var rettet mod ledere eller de allerbedste medarbejdere, men i løbet af de seneste år har fokus ændret sig.

"Nu ser vi i Danmark en forståelse for, at talent drejer sig om alle talenter i virksomheden og ikke kun såkaldte high performance medarbejdere. Det at arbejde med kompetencer er blevet bredt ud i organisationerne og omfatter nu også en række brede løsninger. Det gælder for eksempel en mere systematisk udnyttelse af medarbejdersamtaler og planlægning af karriereforløb. Det gør sig særligt gældende i de store virksomheder, men også i kommuner og andre offentlige organisationer," siger Niels Baht.

Han bekræfter i øvrigt Institut for Selskabsledelses opfattelse af, at fokuseringen på leder- og medarbejderudvikling også kan ses som et værn mod, at de lyseste hoveder skal finde grønnere græs andre steder.

"Vi har lavet en international undersøgelse, som viste, at 56 procent af de adspurgte chefer fik tilnærmelser fra andre virksomheder sidste år, så truslen for at miste gode medarbejdere er helt reel, hvis man ikke sørger for at give dem mulighed for at udvikle sig," fortæller han.