

MENEDŽMENT TALENTOV

uredil Andrej Kohont

2019

Andrej Kohont (ur.)

Menedžment talentov

elektronska izdaja

Izdajatelj in založnik: Fakulteta za družbene vede, Založba FDV

Za založbo: Hermina Krajnc

Ljubljana, 2019

© FDV 2019

Fotokopiranje in razmnoževanje po delih in v celoti je prepovedano.

Vse pravice pridržane.

Knjžna zbirka OST

Urednika zbirke: Maca Jogan in Anton Kramberger

Uredniški odbor: Srečo Dragoš, Maša Filipovič Hrast, Marjan Hočevar,

Aleksandra Kanjuo Mrčela, Franc Mali

Recenzenta: izred. prof. dr. Eva Boštjančič in izred. prof. dr. Samo Pavlin

Jezikovni pregled: Kristina Hočevar

Naslovnica: Jure Brglez

Dostopno prek: <https://knjigarna.fdv.si>

Kataložni zapis o publikaciji (CIP) pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani

COBISS.SI-ID=300430848

ISBN 978-961-235-886-0 (pdf)

Kazalo

UVOD: KALEJDOSKOP MENEDŽMENTA TALENTOV Andrej Kohont	5
MENEDŽMENT TALENTOV: STARO VINO V NOVIH STEKLENICAH? Andrej Kohont	11
TALENT IN MENEDŽMENT TALENTOV Sandra Marković in Maja Ercegovac	27
MENEDŽER TALENTOV: ISKALEC IN SPODBUJEVALEC TALENTOV V ORGANIZACIJI Sara Klopčič in Tjaša Čebulj	45
KAKO UČINKOVITO PRIVABITI IN IZBRATI TALENTE, KI JIH POTREBUJEMO? Maša Cimperman, Gabrijela Kumek in Patricija Šafranič	61
MENEDŽMENT TALENTOV IN ORGANIZACIJSKO UGLAŠEVANJE Anita Štefin in Matej Vajda	75
RAZVOJ TALENTOV V ORGANIZACIJI Ana Grozdanov in Katarina Sernel	91
ORGANIZACIJSKA PODPORA IN COACHING PRI RAZVOJU TALENTOV Maša Drčar in Maja Kordež	101
RAZVOJ TALENTOV V SODELOVANJU DELODAJALCEV IN FAKULTET Špela Zamuda in Laura Koudela	115
USTVARJANJE SPODBUDNEGA OKOLJA ZA RAZVOJ TALENTOV: PRIMERI DOBRIH PRAKS Lana Klemenčič in Lovro Bezenšek	127

VODENJE IN MENEDŽMENT TALENTOV Dernovšek Tilen, Horn Daša in Suka Adrijana	141
ZADRŽEVANJE TALENTOV V ORGANIZACIJI Nataša Lipovčič in Nika Nigic.....	163
MENEDŽMENT TALENTOV IN DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETJA Kristina Štanta in Zala Paternoster	177
ORGANIZACIJSKA IDENTIFIKACIJA IN MENEDŽMENT TALENTOV Lara Petek, Lara Trstenjak in Klara Moškon.....	185
ODNOS ŠTUDENTOV IN MLADIH ISKALCEV ZAPOSLOTITVE DO MENEDŽMENTA TALENTOV Lara Hebar, Nina Ivančič in Taja Kobold.....	201
ODNOS DELODAJALCEV DO MENEDŽMENTA TALENTOV Nikolina Dorić, Kaja Komatar in Tina Pirnat.....	219
POSEBNOSTI MENEDŽMENTA TALENTOV V NEPROFITNIH ORGANIZACIJAH Žan Černoša, Manca Turk in Aljaž Gustinčič	235
POSEBNOSTI MENEDŽMENTA TALENTOV V STORITVENEM SEKTORJU Ambrož Potočnik, Špela Han in Eva Špendal.....	249
Abstracts and Key Words.....	271
Pojmovno kazalo	279

UVOD: KALEJDOSKOP MENEDŽMENTA TALENTOV

Andrej Kohont

Pred meseci smo na predavanjih razpravljali o menedžmentu talentov ter njegovi umestitvi v organizacijski kontekst in na področje menedžmenta človeških virov. V razpravi se je razvila ideja o pripravi knjige, katere namen je opredelitev osnovnih pojmov in preučitev vlog menedžmenta talentov po področjih, ki tradicionalno sodijo na polje menedžmenta človeških virov. V sodelovanju s študenti smo v okviru pedagoškega procesa pri seminarjih oblikovali teme, za katere smo menili, da so zanimive za akademsko in strokovno javnost, ter jih na temelju analize aktualnih virov in ob izvedbi dveh manjših empiričnih raziskav, ene med delodajalci in druge med študenti in mladimi iskalci zaposlitve, zbrali v knjigi, ki je pred vami.

V prvem poglavju konceptualiziramo pojem menedžment talentov in se sprašujemo o njegovi aplikaciji na področjih privabljanja in izbiranja talentov, spremljanja njihove delovne uspešnosti, razvoja in kariere ter zadrževanja talentov. Ugotavljamo, da kljub velikemu zanimanju za to področje, pojem še nima jasne konceptualizacije, obenem pa se v opredelitvah kaže pomanjkanje enotnosti glede tega, kaj predstavlja talent in kaj označuje pojem menedžment talentov. Na drugi strani bo za oblikovanje trdnejših zaključkov o menedžmentu talentov potrebno še precej raziskovalnega napa in osredotočenosti na kontekstualne dejavnike, s čimer se bo preseglo sedanjo ujetost področja v EU in v ameriški kontekst.

V nadaljevanju Sandra Marković in Maja Ercegovac opredelita ključne pojme na področju menedžmenta talentov in opišeta aktualne pristope. Prek pregleda rezultatov raziskav predstavita izzive menedžmenta talentov in nekatere rešitve, med njimi trg talentov. V zaključku so strnjeni trendi, ki bodo prakso menedžmenta talentov še zaznamovali.

Sara Klopčič in Tjaša Čebulj se ukvarjata z vlogami menedžerja talentov. Umestita ga na področje menedžmenta človeških virov in ga opredelita kot osebo, ki se ukvarja s prepoznavanjem, iskanjem, zadrževanjem in razvojem talentov. Menedžer talentov deluje povezovalno, s poslušom za organizacijsko kulturo, obenem pa mu igranje vloge omogočajo predvsem vodstvene in komunikacijske kompetence. Opozarjata tudi na pojav različnih spletnih platform in aplikacij, ki menedžerjem talentov pomagajo in obenem pomembno vplivajo na njihovo delo in uspešnost.

Še posebej v razmerah pomanjkanja kadrov stopi v ospredje vprašanje uspešnega in učinkovitega privabljanja in izbiranja sodelavcev. Maša Cimperman, Gabrijela Kumek in Patricija Šafranič menijo, da talent v organizacijo prinaša raznolikost in ima pozitiven vpliv na delovanje podjetja. Pri privabljanju talentov organizacijam priporočajo merjenje ugleda, saj pozitiven ugled spodbuja odločitve za vstop v organizacijo, uspešnost izbire pa pogojujejo z odličnostjo in strokovnostjo kadrovikov. Poglavje zaključujejo s prikazom uspešnih (in tudi manj uspešnih) metod za privabljanje talentov v organizacijo in njihovo nadaljnjo selekcijo.

Anita Štefin in Matej Vajda v prispevku obravnavata proces organizacijskega ugaševanja (v ang. onboarding), ki ga opredelita kot usklajevalni proces, v katerega je

sodelavec vključen in ga soustvarja ob vstopu v novo delovno organizacijo. Omenjata rezultate raziskav, ki kažejo, da učinkovit proces organizacijskega ugaševanja poveča verjetnost, da bodo sodelavci dolgoročno ostali v organizaciji in dosegli cilje, obenem pa prispeva k večjemu zadovoljstvu. V zaključku prek obravnave primerov podjetij podajata mnenje o perspektivah in nadaljnjem razvoju obravnavanega področja v praksi.

Razvoj talentov v organizaciji je v središču obravnave Ane Grozdanov in Katarine Sernel. Osredotočata se na sisteme in načine razvoja talentov. Namen je jasna opredelitev konceptov, kot so baza talentov, razvoj talentov in drugih, ter opredelitev strategij in praks, ki se navezujejo na tematiko sistema in razvoja talentov. Izpostavljata pomen razvoja ključnih kadrov, promocije talentov ter omogočanja priložnosti za razvoj in napredovanje kot orodij za zadrževanje kadrov in zmanjševanje fluktuacije.

Maša Drčar in Maja Kordež v prispevku pišeta o načinih organizacijske podpore sodelavcem in coachingu pri razvoju talentov. Osredotočita se na psihološko podporo sodelavcem, organizacijsko ugaševanje, uporabo priložnosti pri prenosu znanj in izkušenj na sodelavce ter na dva najpomembnejša cocaching pristopa: vedenjski in kognitivno-vedenjski, ki sta ob izzivih organizacijskega delovanja posebej uporabna. Cilj prispevka je podpreti teoretične pristope obravnavane teme z že izvedenimi praktičnimi raziskavami. Ugotavljata, da organizacijska podpora in coaching v veliki meri pripomoreta k boljšemu delovanju posameznikov in vplivata na uspešnost celotne organizacije. Menita tudi, da se bodo v prihodnje coaching pristopi posebej usmerili k podpori sodelavcem na področju usklajevanja dela in zasebnega življenja.

Špela Zamuda in Laura Koudela obravnavata študijsko prakso, ki predstavlja temelj sodelovanja fakultet in delodajalcev, za študente pa primaren način pridobitve praktičnega znanja in krepitev na fakulteti oz. akademiji pridobljenega znanja. Priložnosti za krepitev talentov, ki jih ponuja študentom, so odvisne od aktivne vključitve mentorjev/koordinatorjev praks na fakultetah in pri delodajalcih, spremljanja napredka in graditve dolgoročnih sodelovalnih odnosov. Prek praktičnega usposabljanja se študenti in delodajalci spoznajo, ugotovijo, kakšna je raven pričakovanih kompetenc študenta, študenti spoznajo bodoče delovno okolje in razvojno-karijerne priložnosti ter ugotavljajo raven medsebojnega ujemanja pričakovanj in vrednot.

V prispevku Lane Klemenčič in Lovra Bezenška so obravnavani primeri dobrih praks razvoja talentov. Potrjujejo, da ima razvoj talentov na področju menedžmenta človeških virov vse večjo vlogo tako v mednarodnih podjetjih, kot tudi znotraj manjših struktur, saj se krepí zavedanje o prispevku zavzetosti, zadovoljstva in pripadnosti sodelavcev v organizaciji k njeni uspešnosti. Ob zagotavljanju razvojnih priložnosti velja pozornost posvetiti tudi delovnim pogojem, ki krepíjo kreativnost. Med primeri dobrih praks v Sloveniji predstavita Lidl in Adecco.

Tilen Dernovšek, Daša Horn in Adrijana Suka se ukvarjajo z vodenjem in menedžmentom talentov. Vodstvena vloga predstavlja integrativen element na področju

privabljanja, pridobivanja in razvijanja talentov. Naloga vodij je omogočanje in oblikovanje okolja, znotraj katerega lahko talentiran kader najbolj učinkovito dela. Zanj je značilno zagotavljanje avtonomije, ki krepi kreativnost in je odvisna od prizadevnosti vodje. Obenem je pomembno, da vodje stile vodenja prilagajajo organizacijskemu kontekstu, saj ne obstaja ideal tipskega vodenja talentov. Natančno analizirajo in razumejo zunanje organizacijsko okolje ter vzpostavljajo komunikacijske kanale, ki talentom uspešno komunicirajo zunanje potrebe in omogočajo koordinacijo dela v organizaciji.

V prispevku o zadrževanju talentov v organizaciji Nataša Lipovčič in Nika Nigic poudarita, da se v skrbi za pridobivanje in razvoj talentov ravno ohranjanje talentov kaže kot ključni izziv. Izguba talenta namreč ne predstavlja zgolj trenutnih težav v delovanju organizacije in povečuje stroške, ki so povezani s pridobivanjem in nadomestitvijo talenta, temveč lahko predstavlja izgubo ključnih konkurenčnih prednosti. Rešitev za zadržanje talentov vidita v ustvarjanju kulture organizacije, za katero so značilni spodbudno delovno okolje, omogočanje razvoja, krepitev dobrega počutja in zadovoljstva z delom, omogočanja avtonomije in sodelovanja ter vodenja, ki je usmerjeno na razvoj talentov.

Koncept družbene odgovornosti podjetij postaja za organizacije vse bolj pomemben, hkrati s tem pa raste ozaveščenost in zavedanje o prednostih, ki jih prinaša, zlasti na področju odnosov s sodelavci. Kristina Štanta in Zala Paternoster ugotavljata, da se v zadnjem desetletju raziskovanje družbene odgovornosti podjetij od deležnikov in delničarjev bolj usmerja na talente sodelavcev. Da pa bi se talenti identificirali z organizacijo in razvili pripadnost, jih moramo prepoznati, zanje oblikovati raznolike ugodnosti, jih spoštovati in jim dati prostor za osebno rast, kar organizaciji na drugi strani daje priložnosti za razvoj znanja. Ključno je, da podjetje s praksami družbene odgovornosti v razmerju do sodelavcev uravnoteži zahteve trga s sposobnosti sodelavcev ter na ta način spodbudi pozitivne učinke in rezultate. Na obravnavanem področju ostaja še veliko razvojnih priložnosti, saj mnoga podjetja cilje še vedno uresničujejo s pomočjo družbeno neodgovornih praks.

Lara Petek, Lara Trstenjak in Klara Moškon se ukvarjajo z organizacijsko identifikacijo in menedžmentom talentov. Identifikacija sodelavcev z organizacijo prispeva k večji učinkovitosti, pozitivni klimi in uspešnosti organizacije. Če se talenti identificirajo z organizacijo in so tudi sami znotraj nje prepoznani kot talenti, lahko to pozitivno vpliva na njihove odnose z drugimi sodelavci in na njihovo delovno uspešnost. Eden od pomembnih ciljev organizacij je torej, da identificirajo talente, jih usposobijo, razvijajo in ohranjajo. Avtorice poudarijo, da identifikacija poteka tako znotraj kot zunaj organizacij, obenem pa različni tipi identifikacije z organizacijo različno vplivajo na talente in na organizacijo.

Laro Hebar, Nino Ivančič in Tajo Kobold je v raziskavi o odnosu študentov in mladih iskalcev zaposlitve zanimalo, kakšno mnenje imajo o menedžmentu talentov

posamezniki in kako razumejo in poznajo sam pojem. Tudi Nikolina Dorić, Kaja Komatar in Tina Pirnat so prek vprašalnika proučevale odnos delodajalcev do menedžmenta talentov. Najprej so proučevale odnos delodajalcev do posamičnih strategij za pridobivanje in ohranjanje talentov, nato pa ali te strategije izvajajo znotraj svojih organizacij. Najbolj izčrpne odgovore so pridobile pri vprašanju o motiviranju sodelavcev v organizaciji, kjer se je pokazalo, da 84 % organizacij prek različnih načinov aktivno skrbi za motiviranost sodelavcev. Rezultati kažejo, da delodajalci gojijo pozitiven odnos do menedžmenta talentov in ga v večji meri tudi sami že uporabljajo na področju pridobivanja in zadrževanja kadrov, kar kaže, da so o tem ozaveščeni.

Knjigo zaključujemo s poglavji o menedžmentu talentov v neprofitnih organizacijah in v storitvenem sektorju. Žan Černoša, Manca Turk in Aljaž Gustinčič obravnavajo posebnosti menedžmenta talentov v neprofitnih organizacijah. Ob prostovoljcih in ključnih sodelavcih, ki jim osrednjega motiva delovanja ne predstavlja materialni vidik, izpostavijo pomen ustrezno postavljenih ciljev v organizaciji. Tudi v neprofitnih organizacijah ohranjanje ter pridobivanje sodelavcev in prostovoljcev predstavlja pomemben vir, prek katerega neprofitne organizacije uresničujejo cilje. V nadaljevanju se morajo osredotočiti na zagotavljanje delovnega okolja, ki omogoča razvoj sodelavcev za izvajanje aktivnosti pomoči potrebnim uporabnikom, kar jim omogoča dolgoročno ohranjanje sodelavcev in prostovoljcev.

Ambrož Potočnik, Špela Han in Eva Špendal se ukvarjajo z menedžmentom talentov v storitvenem sektorju, ki je specifičen zaradi posebnosti storitev: neoprijemljivost, neločljivost, minljivost in spremenljivost. Za uspeh organizacije je ključen menedžment talentov, ki predstavljajo prvi stik in podoba podjetja. S kakovostnimi programi menedžmenta talentov organizacije privabijo in razvijajo talente, še posebej na delovnih mestih, ki zahtevajo kandidate s specifičnimi znanji, spretnosti in talenti. Prispevek se osredotoča na posebnosti menedžmenta talentov v zasebnem (restavracijah) in v javnem sektorju (šolstvu in zdravstvu). Avtorji zaključujejo, da se vsa tri področja soočajo s pomanjkanjem ustreznih kadrov, s slabo definiranimi programi menedžmenta talentov, s sistemi nagrajevanja, ki zahtevajo posodobitve, ter z ekskluzivizmom oz. premajhno osredotočenostjo programov menedžmenta talentov na podporne sodelavce. Programi menedžmenta talentov so bolj prisotni v velikih organizacijah in osredotočeni na notranji razvoj sodelavcev, ključni izziv pa predstavlja iskanje rešitev za zmanjšanje fluktuacije in zvišanje retencije.

Obravnavane teme ponujajo teoretično empirični pogled na menedžment talentov in odsevajo barvitost izzivov, s katerimi se pri obravnavi srečujejo akademiki in sodelavci na menedžerskih, vodstvenih, strokovnih in individualnih ravneh v organizacijskih okoljih. Upamo, da vam bo odsev in barvitost kalejdoskopa menedžmenta talentov, ki smo ga oblikovali, v razmislek in pomoč pri nadaljnjem razvoju področja, oblikovanju rešitev in iskanju odgovorov na nova vprašanja.

MENEDŽMENT TALENTOV: STARO VINO V NOVIH STEKLENICAH?

Andrej Kohont

Povzetek

V prispevku se ukvarjamo z vprašanjem konceptualizacije pojma menedžment talentov. Ugotavljamo, da kljub velikemu zanimanju za to področje, pojem še nima jasne konceptualizacije, obenem pa se v opredelitvah kaže pomanjkanje enotnosti glede tega, kaj predstavlja talent in kaj označuje pojem menedžment talentov. Na drugi strani bo za oblikovanje trdnejših zaključkov o menedžmentu talentov potrebno še precej raziskovalnega napora in osredotočenosti na kontekstualne dejavnike, s čimer se bo preseglo sedanje ujetost področja v EU in v ameriški kontekst. V prihodnosti se bodo kadrovske baze polnile s kandidati iz drugih okolij, s čimer bo bolj v ospredje stopal globalni menedžment talentov in interni razvoj kadrov, kar bo tudi na področju menedžmenta talentov izpostavilo potrebo po iskanju globalnih rešitev. Še naprej bodo aktualna vprašanja, ki so povezana s pridobivanjem, privabljanjem, razvojem in ohranjanjem kadrov. Odgovore nanje bomo v prihodnje iskali prek večje osredotočenosti na vodenje sodelavcev, oblikovanje trajnostnih rešitev, ki bodo utemeljene na inkluzivnosti ter družbeni odgovornosti. Oblikovanju elementov psiholoških pogodb, ki motivirajo in zagotavljajo čim boljše vrednotno ujemanje med sodelavci in organizacijo, ter privlačnih in sporočilnih znamk delodajalca, kot elementa odslužbe kakovosti delovnih razmer in vsebine dela v organizaciji ter ohranjanja zavzetosti in pripadnosti sodelavcev, z oblikovanjem organizacijskega okolja, v katerem posamezniki lahko v polni meri izrazijo svoj ustvarjalni potencial. Morda bo to pot do ujemanja talentov s potrebnim znanjem v organizaciji in do mehčanja utilitarne ekskluzivnosti, ki prevladuje danes.

Ključne besede: talent, menedžment talentov, aktivnosti, strateški menedžment talentov

Talent in menedžment talentov

V današnjem poslovnem okolju so ljudje s sproščanjem svojih ustvarjalnih potencialov ključni dejavnik uspešnosti organizacij (Crain, 2009). Zato organizacije vlagajo veliko truda in sredstev v pridobivanje, privabljanje, zaposlovanje, razvoj in ohranjanje sodelavcev, ki lahko s svojo ustvarjalnostjo in talentom pomembno prispevajo k uspešnosti (Tarique in Schuler 2010).

Talent v psihološkem smislu običajno razumemo kot veliko prirojeno sposobnost za določeno umsko ali fizično dejavnost oziroma umsko ali fizično sposobnost, zaradi katere posameznik izstopa iz množice (Ahlin idr., 2014). V ekspresivnejši različici se v sodobnem organizacijskem poslovnem okolju uporablja izraz talent oz. talentirani sodelavec v mnogi širšem smislu. Povod za razširitev pojmovanja izhaja iz realnega

okolja, v katerem je leta 1997 Hankin v McKinseyevi raziskavi uporabil pojem vojna za talente (Chambers idr., 1998) in z omenjeno skovanko izpostavil problem pridobivanja in zadrževanja kompetentnih sodelavcev v vse bolj tekmovalnem okolju. Talentirani sodelavec v tem pomenskem okviru nima zgolj prirojenih in izstopajočih sposobnosti, ampak izraz obenem označuje sodelavce, ki igrajo ključne organizacijske vloge ali zasedajo ključne organizacijske pozicije, imajo visok razvojni potencial in/ali pripadajo določeni za organizacijo pomembnejši skupini (Collings in Mellahi, 2006).

Novejši pogledi pojem talentirani sodelavec uporabljajo v najširši možni različici in pri tem izpostavijo potrebo po inkluzivnosti in preseganju segmentacije sodelavcev (Gellardo-Gellardo in Thunessen, 2016). S tem pojem talentirani sodelavec razširjajo na vse sodelavce v organizaciji. V sodobnem organizacijskem kontekstu tako pojem talent ni več omejen zgolj na prirojene in izstopajoče sposobnosti posameznika (sodelavca), ampak zaobjame in do določene mere nadomešča pojem ustvarjalnost in ustvarjalni potencial posameznika. Pri tem v ospredje stopi še ututilizacija »talenta« v smeri organizacijskih ciljev in potreba oz. možnost za njegov razvoj. Pojem talent v knjigi v nadaljevanju uporabljamo zavedajoč se razlike med ožjo psihološko in širšo ekonomsko opredelitvijo.

Sočasno s širšo opredelitvijo talenta in talentiranih sodelavcev se je uveljavil tudi pojem menedžment talentov. Tudi ta v osnovi izhaja iz realnega okolja in je šele zadnji dve desetletji predmet akademske refleksije. Posledično ima menedžment talentov več opredelitev, ki jih lahko strnemo v tri prevladujoče (Iles idr. 2010, Ariss idr., 2014):

1. Gre za nov termin, ki označuje standardne prakse menedžmenta človeških virov (MČV), katerih namen je zagotovitev, da je prava oseba, na pravem delovnem mestu, ob pravem času.
2. Sklop praks povezan z načrtovanjem nasledstev, ki je osredotočen na ključna, strateška delovna mesta in zajema premišljeno ter sistematično prizadevanje organizacije, da zagotovi kontinuiteto vodstvene strukture na ključnih položajih in obenem spodbuja individualni napredek sodelavcev.
3. Menedžment talentiranih sodelavcev v najširšem smislu, ki označuje način mišljenja in poskus zagotavljanja, da vsakdo na vseh ravneh organizacije deluje z vsem svojim potencialom.

Gallardo-Gallardo in Thunnissen (2016) v kritičnem pregledu empiričnih raziskav izpostavita vprašanje konceptualizacije pojma menedžment talentov. Njuna bibliometrična in analiza vsebine zajema pregled 96 znanstvenih člankov, ki so bili objavljeni med 2006 in 2014. Ugotavljata, da osnovna izhodišča raziskav in njim pripadajoči raziskovalni načrti o menedžmentu talentov niso zelo rigorozni, redko posvečajo pozornost kontekstu in kulturi in za interpretacijo uporabljajo ekskluzivistično, na določeno skupino sodelavcev osredotočeno, pojmovanje menedžmenta talentov (Collings

in Mellahi, 2009). Pregled zaključujeta s sklepom, da večina opredelitev menedžmenta talentov temelji na citiranju obstoječih opredelitev, pri čemer glede na osredinjenost obravnave prevladujeta dve področji: strateški menedžment talentov in globalni menedžment talentov (Festing idr., 2013), manj pa je novih, izvirnih opredelitev.

Posledično raziskave o menedžmentu talentov še nimajo trdne teoretične osnove, obenem pa se v opredelitvah kaže pomanjkanje jasnosti in enotnosti glede tega, kaj predstavlja talent in kako ga učinkovito menedžirati (Collings in Mellahi, 2009; Dries, 2013; Lewis in Heckman, 2006; Scullion in Collings, 2011; Strack idr., 2011; Tansley, 2011; Boselie in Fruytier, 2013; Festing in Schafer, 2014). Tako menedžment talentov velja za ključni dejavnik uspeha organizacije (Beechler in Woodward, 2009; Iles idr., 2010), vendar trpi zaradi konceptualne zmede, saj obstaja nejasnost glede opredelitve, obsega in splošnih ciljev menedžmenta talentov (Lewis in Heckman, 2006; Tansley idr., 2006). Pomanjkanje teoretičnih temeljev in konceptualnega razvoja menedžmenta talentov lahko deloma pripišemo tudi dejstvu, da je večina literature na tem področju zasnovana na praksi (Iles idr., 2010; Preece idr., 2011). Zadnja ugotovitev tudi pojasnjuje osredotočenost na vprašanje »kako« in ne na vprašanje »kdo« in/ali »zakaj« (Gallardo-Gallardo idr. 2013).

Poleg tega avtorji, med njimi Collins idr. (2011) trdijo, da z nekaj pomembnimi izjemami (Vance in Vaiman, 2008; Collings in Mellahi, 2009; Farndale idr., 2010; Makela idr., 2010; McDonnell idr., 2010) teoretična in empirična osnova, na kateri je osnovan menedžment talentov, temelji na severnoameriškem razmišljanju in raziskavah. Kontekstualna perspektiva MČV (Brewster, 1995; Brewster idr., 2000; Holt Larsen in Mayrhofer, 2006; Brewster idr., 2008) potrjuje, da je evropski okvir delovanja na področju MČV bistveno drugačen in bolj raznolik (Kazlauskaitė idr., 2013), kot to velja za ZDA. Ker se je večina teorije o menedžmentu talentov oblikovala predvsem v ameriškem kontekstu, je za oblikovanje širše slike pri nadaljnjem razvoju treba pridobiti izsledke o tem, kako se menedžment talentov izvaja v različnih kontekstih in kateri pristopi so bolj razširjeni (Luthans idr., 2006; Martin, 2006; Vaiman in Holden, 2011; Skuza idr., 2013; Vaiman idr., 2012; Gallardo-Gallardo idr., 2013).

Na drugi strani pregled virov, ki so ga opravili Gallardo-Gallardo in sodelavci (2013), kaže, da zanimanje akademikov za menedžment talentov raste, vendar učinkovitost menedžmenta talentov in njegova vrednost za posameznika in organizacijo še niso natančno pojasnjeni (Minbaeva in Collins, 2013). Malo je tudi raziskav, ki se ukvarjajo s strategijami menedžiranja talentov, z vlogo linijskih vodij v tem procesu in s povezavo med strategijami menedžmenta talentov in organizacijsko uspešnostjo. Tako še nimamo odgovora na vprašanje, ali se izbira določene strategije menedžmenta talentov manifestira v želenem učinku na področju organizacijske uspešnosti (Lawler, 2008).

Obstajajo tudi različni pogledi na vprašanje, ali gre pri menedžmentu talentov za vključujoč pristop, ki se osredotoča na vse sodelavce v organizaciji, ali za izključujoč

oz. ekskluziven pristop, ki se osredotoča na talente sodelavcev, ki imajo visok razvojni potencial ali so visoko delovno uspešni (Iles idr., 2010). Izključevalne definicije in perspektiva, ki se pojavljajo na področju menedžmenta talentov, ne presenečajo, saj so talentirani posamezniki v organizacijah v manjšini. Prav tako na tej perspektivi temelji samo oblikovanje področja menedžmenta talentov. Collings (2014), ki povzema druge avtorje, trdi, da obstaja t. i. inkluzivna perspektiva, ki v menedžment talentov zajame vse sodelavce v organizaciji, saj naj bi imel vsak posameznik določene sposobnosti in kvalitete. Kljub temu pa opozarja, da je zaradi privilegiranosti določenih kategorij talentiranih sodelavcev v primerjavi z drugimi sodelavci to področje v večini organizacij izključevalno. Dejstvo je, da je v vsaki večji skupini v ospredju določena oseba, redkeje manjša skupina, ki predstavlja gonilno silo njenega napredka (Petriglieri, 2018). Ustaljena praksa organizacij je, da izberejo tiste posameznike, ki jih prepoznajo kot najbolj dragocene, sposobne, torej tiste, za katere menijo, da bi lahko v največji meri prispevali k boljšemu delovanju in organizacijo popeljali na višji nivo (Lawler, 2008).

Al Ariss in sodelavci (2014) pozivajo raziskovalce, da razumejo menedžment talentov kot relacijski konstrukt in pri tem upoštevajo odnose med individualnim, organizacijskim, institucionalnim in nacionalnim oz. mednarodnim kontekstom kot dejavniki oblikovanja menedžmenta talentov. Individualna dinamika obsega subjektivno izkušnjo posameznika in vključuje dojemanje menedžerjev in sodelavcev o tem, kako v njihovih podjetjih skrbijo za talente. Druga značilnost te perspektive je posredniška vloga organizacij, v katerih se oblikujejo in izvajajo politike in prakse menedžmenta talentov. Institucionalni okvir države z manifestacijo norm, vrednot in predpisov zavestno ali nezavedno vpliva na politike in prakse menedžmenta talentov ter jih omogoča ali omejuje. Nacionalni, mednarodni in sektorski kontekst pa prispeva k prenosljivosti procesov in praks menedžmenta talentov med sektorji in prek nacionalnih meja ter skupaj z institucionalnim omogoča usklajevanje med ponudbo in povpraševanjem ter oblikovanje nacionalnih politik zaposlovanja, s katerimi države uravnavajo potrebe po talentih (Tarique in Schuler, 2010).

Joyce in Slocum (2012) sta identificirala štiri ključne organizacijske kompetence, ki so potrebne za uspešno izvajanje menedžmenta talentov, to so: organizacijska strategija, organizacijska struktura, organizacijska kultura in proces izvedbe. Izpostavljata vlogo vrhnjih menedžerjev v procesu menedžiranja talentov ter usklajenost praks menedžmenta talentov s strateškimi potrebami organizacije, učinkovitostjo in organizacijsko kulturo, ki je temelj kohezivnosti in razumevanja organizacijskih norm in vrednot, ki uokvirjajo prakso menedžmenta talentov v organizaciji. Organizacijska kultura je še posebej pomemben dejavnik v organizacijah, za katere so značilni manj razvejana organizacijska struktura in pomanjkanje specialistov, menjave v menedžerski strukturi in omejen dostop do usposabljanja, na kar opozarjajo izsledki iz majhnih in srednjih podjetij (Lange idr., 2000; Panagiotakopoulos, 2011; Bish in Jorgensen; 2016).

Na drugi strani Schuler, Jackson in Tarique (2011) prepoznavajo več ovir, ki se lahko pojavijo pri implementaciji menedžmenta talentov. Med njimi so: pomanjkanje časa, ki ga vrhnji menedžerji namenjajo menedžmentu talentov, nejasna organizacijska struktura in delitev vlog, ne vključevanje srednjih menedžerjev v odločanje in implementacijo praks menedžmenta talentov, nepripravljenost za spremljanje, prepoznavanje in razreševanje razlik v delovni uspešnosti sodelavcev, pomanjkanje strokovnega znanja s področja menedžmenta človeških virov o tem, kako obravnavati in razreševati izzive menedžmenta talentov, kar lahko omejuje sprejemanje ustreznih strateških odločitev na tem področju. Premagovanje identificiranih ovir je ključnega pomena za uspešno udejanjanje strategij menedžmenta talentov (Sidani in Ariss, 2014).

Privabljanje in izbiranje talentov

Iles idr. (2010) menijo, da sta privabljanje in ohranjanje talentov dve temeljni funkciji menedžmenta talentov. Drugi izpostavljajo, da je pomembneje, da pridobimo in razvijemo talente, in ne posvečajo pozornosti temu, da bi jih obdržali (Poorhosseinzadeh in Subramaniam, 2013). Bistvenega pomena pri pridobivanju, privabljanju in izbiranju talentov je tudi usklajevanje praks in dejavnosti menedžmenta talentov z notranjim in zunanjim okoljem organizacije. Za delodajalce je ključno, da z uporabo ustreznih metod pridobivanja in selekcije kandidatov učinkovito pridobijo kader, ki ga potrebujejo za nemoteno poslovanje.

Omenjeno je še posebej prisotno v razmerah pomanjkanja delavcev, ko je pridobitev ustreznih kadrov odvisna predvsem od načinov privabljanja, oblikovanja elementov psiholoških pogodb, ki kandidate motivirajo in zagotavljajo čim boljše vrednotno ujemanje med kandidati in organizacijo (Rousseau in Schalk, 2000; Conway in Briner, 2005; Yan in Zhu, 2013). K privabljanju pripomorejo privlačne in sporočilne znamke delodajalca, kot elementa odslikave kakovosti delovnih razmer in vsebine dela v organizaciji ter ohranjanja zavzetosti in pripadnosti sodelavcev.

V zadnjem času se na tem področju izpostavlja še pomen usmerjenosti k trajnostnemu menedžmentu človeških virov (Kramar, 2014; De Roeck idr., 2014; Al Ariss idr., 2014) na temelju družbene odgovornosti (Kim in Scullion, 2011; De Roeck idr., 2014). Omenjena usmeritev je razvidna tudi iz opredelitve menedžmenta talentov, ki sta jo oblikovala Gallardo-Gallardo in Thunnissen (2016) in označuje proces, ki je usmerjen v sistematično privabljanje, identifikacijo, razvoj, ohranjanje in uvajanje sodelavcev z visokim potencialom za zapolnitev osrednjih vlog v organizaciji, ki imajo bistven vpliv na ustvarjanje trajnostnih družbenih in konkurenčnih prednosti organizacije.

Spremljanje delovne uspešnosti talentov

Po izbiri kadrov in vstopu v organizacijo se običajno začne sistematičen postopek priprave kandidata na opravljanje dela. Namen omenjenih aktivnosti, ki so del organizacijskega ugaševanja, je zagotoviti, da novinec čim prej in čim bolje obvladuje delo in na tem temelju doseg pričakovano delovno uspešnost.

Ob uvajanju novincev in spremljanju njihovih dosežkov je na drugi strani ključno, da organizacija spremlja tudi delovno uspešnost obstoječih kadrov in na ta način (na primer prek mentorskih vlog, učenja od odličnih delavcev, krepitev sodelovanja, ipd.) zagotavlja izmenjavo znanja, razvoj kompetenc in krepitev pričakovanih organizacijskih vedenj, ki prispevajo k visoki delovni uspešnosti sodelavcev in doseganju poslovnih ciljev.

Cascio in Boudreau (2016) v procesu spremljanja delovne uspešnosti izpostavljata vlogo vodij, ki naj s poslušom za sodelavce postavljajo pravi ljudem prava vprašanja ob pravem času, jih navdušujejo, razvijajo talente ter na ta način ustvarjajo sposobnost organizacije za samoobnovo (Cascio in Boudreau 2016: 27).

Ena od vlog vodij je tudi usmerjanje sodelavcev na specifično delovno mesto v organizaciji prek horizontalnega ali vertikalnega napredovanja in oblikovanja dela. Spremljanje delovne uspešnosti predstavlja temeljni vir za načrtovanje nasledstev. Ta predvideva identifikacijo ključnih delovnih mest in analizo možnosti, ki jih ima organizacija na voljo za zapolnitev ali nadomestitev kadrovske potrebe na osrednjih mestih. Na drugi strani se na področje spremljanja delovne uspešnosti talentov navezuje tudi politika in sistem povračil in ugodnosti v razmerju z uresničevanjem individualnih ali organizacijskih ciljev, h katerim je posameznik prispeval.

Razvoj in kariere talentov

Začetek TM predstavlja načrtovanje kadrov, ki je bilo zelo prisotno v 80. in 90. letih prejšnjega stoletja in je izpostavilo pomen usklajevanja kadrovske in poslovne potrebe (Sparrow idr., 2015).

Z vidika razvoja talentov je ključno vprašanje, katere kompetence potrebujemo in kako jih pridobiti/razviti pri sodelavcih. Collings (2014) se v tem kontekstu osredinja na lastnosti in kompetence posameznikov, ki igrajo osrednjo organizacijsko vlogo.

Ob zagotovitvi ustreznih orodij za razvoj kompetenc, kar je v domeni menedžmenta človeških virov ter prevzemanju odgovornosti za razvoj na strani organizacije in sodelavcev, je za oblikovanje ustvarjalnega okolja in vzdušja izjemnega pomena

vloga vodij. Ti na eni strani identificirajo razvojne potrebe, jih usklajujejo z razpoložljivimi viri ter na drugi motivirajo sodelavce za razvoj, vključevanje v različne programe in usposabljanja ter spremljajo njihov napredek. Pri tem je ključna njihova sposobnost orkestracije med timi in izjemnimi/talentiranimi sodelavci (Mayer, 2004) ter zvezdami (Aguinis in O'Boyle, 2014), ki prispevajo nesorazmerno velik delež k dosežkom organizacije. Podpora vodij in njihovi načini razmišljanja lahko obenem razvijajo dobre delovne razmere za ustvarjalnost (Asag-Gau in Dierendonck, 2011).

Vivas-Lopez idr. (2011), ki so v procesu ustvarjanja novega znanja preučevali razmerje med notranjo strukturo organizacije, menedžmentom talentov in organizacijskim učenjem, so ugotovili, da morajo biti podjetja pri razvoju in oblikovanju talentom prijaznih organizacijskih okolij izjemno kreativna in učinkovita, da bi spodbudila in podprla stalen proces organizacijskega učenja in pridobivanje novih veščin in kompetenc.

Za področje razvoja in kariere talentov so zanimiva tudi razmišljanja Böhmerjeve in Schinnenburgove (2016), ki opozarjata, da je večina avtorjev v okviru elitističnega pristopa k menedžmentu talentov osredotočena predvsem na moške po zaključku visokošolskega izobraževanja, in pri tem spregledajo, da lahko do identifikacije talentov pride v različnih kariernih fazah posameznika, pri tem pa je čas, ko do tega pride, najbolj odvisen od spola in konteksta, v katerem se posameznik nahaja. V procesu razvoja kariere posebej izpostavita dve skupini na trgu dela: (1) talentirani sodelavci, ki razvijajo karierni kapital in v trenutnem življenjskem obdobju iščejo najboljše in obdobju najbolj odgovarjajoče karierne priložnosti, ter (2) mednarodna podjetja, ki izvajajo ekonomsko uresničljive in v prihodnost usmerjene prakse globalnega menedžmenta talentov z namenom zagotovitve virov, ki bodo ustrezali spreminjajočemu se globalnemu okolju.

Po izsledkih raziskave, ki sta jo opravili Boštjaničeva in Slana (2018) v slovenskih velikih in srednjih podjetjih, se za razvoj talentov največkrat uporabljajo: delavnice in usposabljanja (100 %), sledi delo v projektnih skupinah (91 %), sestanki za reševanje problemov, delo na posebnih projektih in coaching (81 %), nadomeščanje vodij v času dopustov, porodniške odsotnosti in izjemnih okoliščin (76 %), kroženje med delovnimi mesti (68 %), strokovno delo zunaj organizacije (članstva v združenjih, strokovnih svetih, dobrodelne aktivnosti, aktivnosti v združenjih na področju športa, umetnosti in kulture), mentoriranje in e-učenje (62 %). Manj kot polovica sodelujočih slovenskih organizacij sistematično načrtuje nasledstva in v sistem nasledstev vključuje talente (48 %). Za razvoj talentov slovenske organizacije zelo malo uporabljajo opazovanje dela v senci (ang. job shadowing) in korporativne univerze (24 %) ter vodeno branje in diskusije (14 %).

Zadrževanje talentov

Zadrževanje talentov v organizaciji je povezano z omogočanjem razvojnih priložnosti in z oblikovanjem kakovostnega delovnega okolja, ki talentom zagotavlja ustvarjalno in izpolnjujoče delo, kar je, kot smo že omenili, prvenstveno v rokah vodij. Na drugi strani je zadrževanje talentov po izsledkih raziskav (King, 2016; Church idr. 2015; Ready idr., 2010) povezano tudi z vprašanjem, ali sodelavce seznanimo, da so identificirani kot talenti. Church idr. (2015) ugotavljajo, da le 35 % organizacij transparentno komunicira sodelavcem, da so identificirani kot talent, vendar dodaja, da so sodelavci, ki so obveščeni o statusu talenta organizaciji, bolj lojalni, saj je med njimi le 14 % takih, ki iščejo nove zaposlitvene priložnosti drugje.

Z vidika zadrževanja talentov je ob ustvarjanju razvojnih priložnosti primerno, da so talenti vključeni v sistem nasledstev in oblikovanje bazenov talentov zaopolnjevanje pozicij, ki v podjetju veljajo za ključne, saj jih možnost načrtovanega razvoja kariere lahko prepriča, da jih organizacija ceni, podpira njihov karierni razvoj in napredovanje ter zato dalj časa ostanejo v organizaciji. Pri tem je za posameznika dobrodošla informacija, koliko časa in priprave zahteva prevzem določene organizacijske vloge.

Festing in Schafer (2014) sta s pomočjo teorije socialne izmenjave pojasnjevali vpliv menedžmenta talentov na psihološko pogodbo in njene rezultate. V raziskavi sta analizirali individualne preference pripadnikov različnih generacij ter predvsem za t. i. generaciji XY predlagali, naj bodo organizacije, ki želijo zadržati talente, posebej pozorne na ustvarjanje priložnosti za usposabljanje, razvoj in karierno napredovanje.

Proces zadrževanja talentov naj bi vključeval tudi analizo potencialnih kadrovskih primanjkljajev v organizaciji, merjenje in analizo zadovoljstva sodelavcev ter analizo vzrokov ter pripravo ukrepov za zmanjševanje fluktuacije talentov in odpravljanje trenutnih pomanjkljivosti (Bieger idr., 2005).

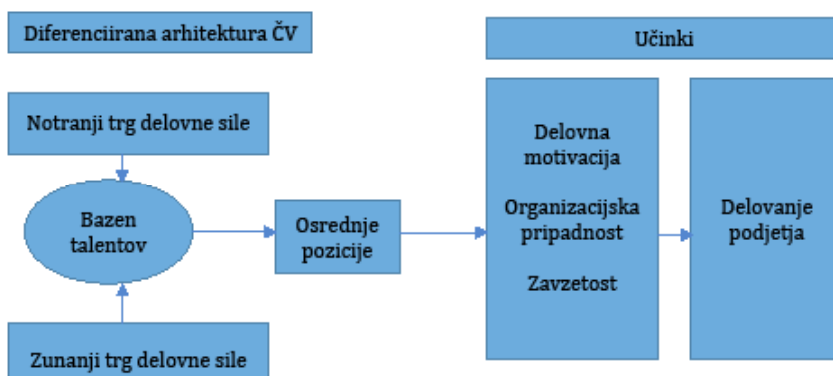
Strateški menedžment talentov

Collings in Mellahi (2009: 304) sta strateški menedžment talentov opredelila kot aktivnosti in procese, ki vključujejo: sistematično identifikacijo ključnih (osrednjih) pozicij (ang. pivotal positions), ki razlikovalno prispevajo k ustvarjanju trajnostne konkurenčne prednosti organizacije; razvoj nabora obstoječih talentov, za katere je značilno, da dosegajo dobre rezultate in imajo visok potencial, da lahko zavzamejo prej omenjene vloge ter oblikovanje razlikovalnega načrta menedžmenta človeških

virov za talente, ki organizaciji pomaga zapolniti ključne pozicije z obstoječimi sodelavci ter obenem zagotovi njihovo dolgoročno pripadnost organizaciji.

Namesto talentiranih posameznikov torej izpostavljata pomen osrednjih pozicij, na temelju katerih se v organizaciji najprej vzpostavi jasna delitev vlog, s posebnim poudarkom na strateških mestih, od katerih je najbolj odvisna uspešnost delovanja organizacije. Šele nato osrednje pozicije zapolnjujejo nadpovprečno sposobni sodelavci. Poudarita, naj se samo te vloge, in ne vse, zapolnijo z odličnimi sodelavci, saj gre v nasprotnem primeru za pretirane investicije v neključne pozicije v organizaciji. Pripadnost sodelavcev vidita kot vezivo med menedžmentom talentov in uspešnostjo delovanja organizacije (Collings in Mellahi, 2009).

Slika 1: Strateški menedžment talentov (prirejeno po Collings in Mellahi, 2009, 306)



To definicijo nekoliko razširijo Al Ariss idr. (2014), ko ji kot pomembne elemente strateškega menedžmenta talentov dodajo še skrb za širšo družbo in upoštevanje lokalnega in nacionalnega konteksta (v relaciji do globalnega menedžmenta talentov). Enoten cilj strateškega menedžmenta talentov je torej ustvariti visoko zmogljivo, odzivno in trajnostno usmerjeno organizacijo, ki bo prav s pomočjo talentiranih sodelavcev izpolnjevala svoje poslovne cilje in povečevala lastno konkurenčno prednost na trgu.

Al Ariss idr. (2014) predstavijo tudi nekaj zanimivih pogledov na prihodnost menedžmenta talentov. Pri tem v prihodnosti predvidevajo precejšnje spremembe, do katerih bo prišlo predvsem zaradi razvoja in vseobsegajoče prisotnosti tehnoloških rešitev, drugačnega odnosa do dela in mobilnosti ter do demografskih sprememb. Po njihovem mnenju se bo omenjeno odrazilo v večji globalni in manjši lokalni ponudbi talentov, s čimer se bo povečala pestrost nabora kadrov, med katerimi bodo organizacije lahko izbirale. Na trgu bo več delovno aktivnih starejših in manj mladih delavcev, s čimer se bodo povečevale razlike med generacijami in bo rasla specializacija

vlog. Večji bo obseg dela na daljavo in drugih prožnih oblik dela. Sodelavci bodo opravljali delo za več organizacij hkrati, s čimer bodo sami postopoma postali upravljalci lastnih talentov. Napovedujejo tudi prehod iz osredotočenosti na sodelavca v osredotočenost na znanje, ki bo bazirano v organizaciji, s čimer bo talent opredeljen kot potreba po določenem znanju, na določenem kraju in ob določenem času. Menedžment talentov naj bi tako v prihodnje zavzel osrednjo vlogo v organizacijah in postal ključna naloga vrhnjega menedžmenta.

Zaključek

V poglavju smo osvetlili pojma talent in menedžment talentov. Ugotovili smo, da kljub velikemu zanimanju za to področje pojem še nima jasne konceptualizacije, obenem pa se v opredelitvah kaže pomanjkanje enotnosti glede tega, kaj predstavlja talent in kaj označuje pojem menedžment talentov. Temu botruje tudi dejstvo, da gre še za precej neraziskano področje, kjer bo za oblikovanje trdnejših zaključkov o menedžmentu talentov potrebno še precej raziskovalnega napora in osredotočenosti na kontekstualne dejavnike, s čimer se bo preseglo sedanjo ujetost področja v EU in v ameriški kontekst.

Zaradi demografskih sprememb in karakteristik četrte industrijske revolucije bo v razvitih gospodarstvih primanjkovalo kadrov in se bodo kadrovske bazeni polnili s kandidati iz drugih okolij, s čimer bo bolj v ospredje stopal globalni menedžment talentov in interni razvoj kadrov, kar bo tudi na področju menedžmenta talentov izpostavilo potrebo po iskanju globalnih rešitev. Še naprej bodo aktualna vprašanja, ki so povezana s pridobivanjem, privabljanjem, razvojem in ohranjanjem kadrov. Odgovore nanje bomo v prihodnje iskali prek večje osredotočenosti na vodenje sodelavcev, na oblikovanje trajnostnih rešitev, ki bodo utemeljene na inkluzivnosti in družbeni odgovornosti ter gradnji organizacijskega okolja, v katerem bodo posamezniki lahko v polni meri izrazili svoj ustvarjalni potencial. Morda bo to pot do ujemanja talentov s potrebnim znanjem v organizaciji in do mehčanja utilitarne ekskluzivnosti, ki prevladuje danes.

Avtorji, ki smo jih omenjali, tudi izpostavljajo, da učinkovitost menedžmenta talentov in njegova vrednost za posameznika in organizacijo še niso natančno pojasnjeni (Minbaeva in Collins, 2013). Malo je tudi raziskav, ki se ukvarjajo s strategijami menedžiranja talentov, z vlogo linijskih vodij v tem procesu in s povezavo med strategijami menedžmenta talentov in organizacijsko uspešnostjo.

Podobno kot na drugih področjih menedžmenta človeških virov, tudi pri menedžmentu talentov pomembno vlogo igra osredotočenost vodstva, vodij in sodelavcev

na organizacijsko strategijo, organizacijsko strukturo, organizacijsko kulturo in proces izvedbe (Joyce in Slocum, 2012) ter na preseganje ovir, ki so jih identificirali Schuler, Jackson in Tarique (2011). Med njimi velja znova izpostaviti potrebo po vključenosti vrhnjih in srednjih menedžerjev ter talentov, še posebej na področju organizacijskega učenja (Vivaz-Lopez idr., 2011), jasno organizacijsko strukturo in delitev vlog ter strokovnega znanja s področja menedžmenta človeških virov, kar bo organizaciji v pomoč pri obravnavi in razreševanju izzivov menedžmenta talentov.

Pridobitev ustreznih kadrov je odvisna predvsem od načinov privabljanja, oblikovanja elementov psiholoških pogodb, ki kandidate motivirajo in zagotavljajo čim boljše vrednotno ujemanje med njimi in organizacijo (Rousseau in Schalk, 2000; Conway in Briner, 2005; Yan in Zhu, 2013), ter privlačnih in sporočilnih znamk delodajalca kot elementa odslikave kakovosti delovnih razmer in vsebine dela v organizaciji in ohranjanja zavzetosti ter pripadnosti sodelavcev. Z vidika razvoja talentov pa je ključno vprašanje, katere kompetence potrebujemo in kako jih pridobiti oziroma razviti pri sodelavcih. Na drugi strani so ustvarjanje in zagotavljanje razvojnih in kariernih priložnosti, ki talentom omogočajo ustvarjalno in izpolnjujoče delo, ter transparentna identifikacija talentov ključni dejavniki, ki jih prepričajo, da v organizaciji ostanejo.

Enoten cilj strateškega menedžmenta talentov je torej ustvariti uspešno, odzivno in trajnostno usmerjeno organizacijo, ki bo prav s pomočjo talentiranih sodelavcev izpolnjevala svoje poslovne cilje in povečevala lastno konkurenčno prednost na trgu. Po pregledu polja menedžmenta talentov se pridružujemo mnenju, ki smo ga omenjali v izhodišču: gre za nov termin, ki označuje standardne, kontekstualno specifične, prakse menedžmenta človeških virov, ali če hočete – za staro vino v novih steklenicah.

Viri

- Ahlin idr. (2014). Slovar slovenskega knjižnega jezika (SSKJ). Cankarjeva založba: Ljubljana.
- Al Ariss, A., Cascio, W. F. in Paauwe, J. (2014). Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business*, 49(2):173–179.
- Asag-Gau, L. in van Dierendonck, D. (2011). The impact of servant leadership on organizational commitment among the highly talented: the role of challenging work conditions and psychological empowerment. *European Journal of International Management*, 5(5): 463–483.
- Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global war for talent. *Journal of international management*, 15(3): 273–285.
- Bieger, T.; Laesser, C. in Boksberger, P. E. (2005). Fluctuation and retention factors of tourism professionals: Cross-industry mobility in Switzerland. *Tourism*, 53(1): 17–32.

- Bish, A. in Jorgensen, F. (2016). Employee perceptions of the talent management message: Case analyses in Danish SMEs. In 76th Annual Meeting of the Academy of Management, 5–9 August 2016, Anaheim, CA.
- Böhmer, N. in Schinnenburg, H. (2016). How gender and career concepts impact global talent management. *Employee Relations*, 38(1): 73–93.
- Boselie, P. in Fruytier, B. (2013). A review of talent management: ‘infancy or adolescence?’, *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9).
- Boštjančič, E. in Slana, Z. (2018). The role of talent management. Comparing medium-sized and large companies: major challenges in attracting and retaining talented employees, *Frontiers in psychology*, 9(2018):1–10.
- Brewster, C. (1995). Towards a European model of human resource management, *Journal of International Business Studies*, 26(1): 1–21.
- Brewster, C., Dickmann, M. and Sparrow, P. (2008) A European perspective on HRM. V Dickmann, M., Brewster, C. in Sparrow, P. (ur.), *International Human Resource Management: A European Perspective*. Routledge, London.
- Brewster, C., Mayrhofer, W. in Morley, M. (2000). *New Challenges for European Human Resource Management*. Macmillan, Basingstoke.
- Cascio, W. F. in Boudreau, J. W. (2016). The search for global competence: From international HR to talent management. *Journal of World Business*, 51(2016): 103–114.
- Chambers, E. G; Foulon, M.; Handfield-Jones, H.; Hankin, S.M. in Michaels, E.G. (1998). The war for talent. *The McKinsey Quarterly*, 1 (3).
- Church, A. H., Rotolo, C. T., Ginther, N. M. in Levine, R. (2015). How are top companies designing and managing their high-potential programs? A follow up talent management benchmark study. *Consultative Psychological Journal*, 67, 17–47.
- Collings, D.G., Scullion, H. in Vaiman, V. (2011). European perspectives on talent management, *European Journal of International Management*, 5(5): 453–462.
- Collings, D. G., in Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human resource management review*, 19(4): 304–313.
- Conway, N. in Briner, R. B. (2005). *Understanding psychological contracts at work: A critical evaluation of theory and research*. Oxford: Oxford University Press.
- Crain, D. W. (2009). Only the right people are strategic assets of the firm. *Strategy & Leadership*, 37(6): 33–38.
- Dicken, P. (2010). *Global Shift*, 6th ed.. Sage, London.
- De Roeck, K.; Marique, G; Stinglhamber, F. in Swaen, V. (2014). Understanding employees’ responses to corporate social responsibility: mediating roles of overall justice and organisational identification, *The International Journal of Human Resource Management*, 25(1): 91–112.
- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda, *Human Resource Management Review*, 23(4): 272–285.
- Farndale, E., Scullion, H., in Sparrow, P. (2010). The role of the corporate HR function in global talent management. *Journal of World business*, 45(2): 161–168.
- Festing, M., in Schäfer, L. (2014). Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective. *Journal of World Business*, 49(2): 262–271.

- Festing, M., Budhwar, P. S., Cascio, W., Dowling, P. J., in Scullion, H. (2013). Current issues in International HRM: Alternative forms of assignments, careers and talent management in a global context. *German Journal of Human Resource Management*, 27(3): 161–166.
- Gallardo-Gallardo, E., in Thunnissen, M. (2016). Standing on the shoulders of giants? A critical review of empirical talent management research. *Employee Relations*, 38(1): 31–56.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N. in González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of ‘talent in the world of work?’, *Human Resource Management Review*, 23(4): 290–300.
- Holt Larsen, H. and Mayrhofer, M. (2006). *Managing human resources in Europe*. Routledge, London.
- Iles, P., Chuai, X. in Preece, D. (2010). Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business*, 45(2): 179–189.
- Joyce, W. F., in Slocum, J. W. (2012). Top management talent, strategic capabilities, and firm performance. *Organizational Dynamics*, 41(3): 183–193.
- Kazlauskaitė, R., Bučiūnienė, I., Poór, J., Karoliny, Z., Alas, R., Kohont, A., Slávicz, Á. (2013). Human resource management in the Central and Eastern European region. V Parry, Emma (ur.). *Global trends in human resource management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- King, K. A. (2016). The talent deal and journey: Understanding how employees respond to talent identification over time, *Employee Relations*, 38(1): 94–111
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach?, *International Journal of Human Resource Management*, 25(8): 1069–1089.
- Lange, T., Ottens, M., in Taylor, A. (2000). SMEs and barriers to skills development: a Scottish perspective. *Journal of European industrial training*, 24(1): 5–11.
- Lawler, E. E., III (2008). *Talent: Making people your competitive advantage*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lewis, R. E., in Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human resource management review*, 16(2): 139–154.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M., in Combs, G. M. (2006). Psychological capital development: toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(3): 387–393.
- Makela, K., Bjorkman, I. in Ehrnrooth, M. (2010). How do MNCs establish their talent pools? Influences on individuals’ likelihood of being labeled as talent, *Journal of World Business*, 45(2): 134–142.
- Mayer, J. (2004). Vodenje in ustvarjalnost. V Mayer, J.; Kovač, J. in Jesenko, M. (ur.), *Stili in značilnosti uspešnega vodenja*. Kranj, Moderna organizacija.
- Mayrhofer, W. in Holt Larsen, H. (2006). European HRM: A distinct field of research and practice. V Larsen, H. H. in Mayrhofer, W. (ur.), *Managing Human Resources in Europe*. London, Routledge.
- McDonnell, A., Lamare, R., Gunnigle, P. in Lavelle, J. (2010). Developing tomorrow’s leaders – evidence of global talent management in multinational companies, *Journal of World Business*, 45(4): 2–16.

- Minbaeva, D., in Collings, D. G. (2013). Seven myths of global talent management. *International Journal of Human Resource Management*, 24(9): 1762–1776.
- Panagiotakopoulos, A. (2011). Barriers to employee training and learning in small and medium-sized enterprises (SMEs), *Development and Learning in Organizations*, 25(3): 15–18.
- Poorhosseinzadeh, M., in Subramaniam, I. D. (2013). Talent management literature review. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 7(6): 330–338.
- Preece, D., Iles, P., in Chuai, X. (2011). Talent management and management fashion in Chinese enterprises: Exploring case studies in Beijing. *International Journal of Human Resource Management*, 22(16): 3413–3428.
- Ready, D. A., Conger, J. A. in Hill, L. A. (2010). Are you a high potential? *Harvard Business Review*, 88, 1–7.
- Rousseau, D. M. in Schalk, R. (2000). *Psychological contracts in employment: Cross-national perspectives*. New Delhi: Sage Publications.
- Schuler, R. S., Jackson, S. E. in Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business*, 46(4): 506–516.
- Scullion, H. in Collings, D.G. (2011). *Global Talent Management*. Routledge, New York.
- Sidani, Y. in Al Ariss, A. (2014). Institutional and corporate drivers of global talent management: Evidence from the Arab Gulf region, *Journal of World Business*, 49(2): 215–224.
- Skuza, A., Scullion, H. in McDonnell, A. (2013). An analysis of the talent management challenges in a post-communist country: The case of Poland. *International Journal of Human Resource Management*, 24(3): 453–470.
- Sparrow, P., Hird, M. in Cooper, C. (2015). *Do we need HR? Repositioning people management for success*. London: Palgrave MacMillan.
- Strack, R., Caye, J. M., Teichmann, C., Haen, P., Frick, G., in Bird, S. (2011). *Creating people advantage 2011. Time to act: HR certainties in uncertain times*. Boston: Boston Consulting Group in European Association for People Management.
- Tansley, C., Turner, P., Carley, F., Harris, L., Sempik, A. in Stewart, J. (2007). *Talent: Strategy, management, measurement*. London: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD).
- Tansley, C. (2011). What do we mean by the term talent in talent management? *Industrial and Commercial Training*, 43(5): 266–274.
- Tarique, I. in Schuler, R.S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for future research, *Journal of World Business*, 45(2): 122–133.
- Vaiman, V. in Holden, N. (2011). Talent management in central and Eastern Europe. V Al Ariss, A. (ur.), *Global talent management*, 75–92. Berlin: Springer.
- Vaiman, V., Scullion, H., in Collings, D. (2012). Talent management decision making, *Management Decision*, 50(5): 925–941.
- Vivas-Lopez, S., Peris-Ortiz, M. in Rueda-Armengot, C. (2011). Managing talent for organisational learning, *European Journal of International Management*, 5(5): 164–172.
- Yan, Z. in Zhu, Y. (2013). Impact of psychological contract violation on interpersonal trust during mergers and acquisitions, *Social behavior and personality*, 41(3), 487–496.

TALENT IN MENEDŽMENT TALENTOV

Sandra Marković in Maja Ercegovac

Povzetek:

Z menedžmentom talentov organizacija definira ključne vloge in izoblikuje bazen potencialnih in uspešnih talentov, ki lahko zapolnijo te vloge. Poskrbeti mora tudi za oblikovanje razlikovalne kadrovske strategije, zaradi katere bodo talenti organizaciji bolj pripadni in ki bo prispevala k ohranjanju talentov v organizaciji. V prispevku je opisan menedžment talentov z opredelitvijo ključnih pojmov. Opisani so tudi aktualni pristopi k menedžmentu talentov. Prek pregleda rezultatov aktualnih raziskav so predstavljeni izzivi menedžmenta talentov in nekatere rešitve, med njimi trg talentov. V zaključku so strnjeni trendi, ki bodo prakso menedžmenta talentov še zaznamovali.

Ključne besede: menedžment talentov, globalni menedžment talentov, integriran menedžment talentov, prakse menedžmenta talentov, tipi menedžmenta talentov, zavzetost talentov.

Opredelitev menedžmenta talentov

Menedžmentu talentov v zadnjem desetletju veliko pozornosti namenjajo tako podjetja kot institucije. Ena od najbolj znanih in pogostih je definicija menedžmenta talentov, ki sta jo podala Collings in Mellahi (2009) in ga opredeli kot prakse in procese, s katerimi sistematično definiramo ključne pozicije, ki organizaciji prinašajo kompetitivno prednost. V definicijo vključita tudi razvoj bazena visoko potencialnih in visoko uspešnih, učinkovitih sodelavcev, ki te pozicije potem zapolnijo, skladno s tem pa tudi razvoj diferencialnih kadrovskih temeljev oz. pristopov, ki bodo olajšali zapolnjevanje teh pozicij in poskrbeli, da bodo izbrani sodelavci izkazovali svojo predanost organizaciji.

Stahl in drugi (2012) razlikujejo med dvema pristopoma k menedžmentu talentov, in sicer diferenciacijskim oziroma izključujočim (dostopen samo visoko usposobljenim sodelavcem) in inkluzivnim oziroma vključujočim (dostopen vsem sodelavcem), ki bo v prispevku tudi podrobneje opisan. Kateremu daje prednost katera organizacija, je odvisno tudi od družbeno-kulturnega konteksta, v katerem se določena organizacija nahaja. Prakse menedžmenta talentov se razlikujejo med organizacijami, vendar zgodnje študije navajajo, da se morajo organizacije osredotočiti predvsem na svoje sodelavce in iskati talente znotraj organizacije, saj so lahko ti enako talentirani kot tisti, ki so najeti od zunaj. Toda to organizacijam predstavlja izziv, saj pravijo, da nimajo na voljo dovolj visoko potencialnih sodelavcev, kar

pa ne pomeni, da svoje interne talente uspešno vodijo. Joyce in Slocum (v Ariss in drugi, 2014) menita, da mora biti menedžment talentov razumljen v kontekstu organizacijskih strateških kompetenc. Navajata štiri ključne kompetence organizacije, in sicer: strategija, struktura, kultura in izvedba. Vrhnji menedžerji morajo talente voditi skladno z organizacijskimi potrebami in možnostmi, inovativna struktura mora organizaciji omogočiti delovati bolj učinkovito, korporativna kultura mora sodelavcem dati občutek povezanosti in poglobiti njihovo razumevanje organizacijskih norm, izvedba prilagojenih in unikatnih praks menedžmenta talentov pa mora organizaciji prinesiti kompetitivno prednost in poskrbeti, da bo lahko pričakovanja potrošnikov uspešno zadovoljila oziroma preseгла. Ključna dimenzija menedžmenta talentov je tudi, kako sodelavci vidijo in zaznavajo prakse menedžmenta talentov. S tega vidika je pomembna psihološka pogodba med menedžerji in sodelavci ter skrb, da ne prelomijo zaupanja, da jim ne spodleti pri doseganju pričakovanj in da ne tvegajo, da bi izgubili najbolj dragocene sodelavce (Ariss in drugi, 2014, 174).

Globalni menedžment talentov

S pojavom globalizacije in internacionalizacije podjetij se je oblikoval tudi globalni menedžment talentov kot ključni strateški problem multinacionalk. Vaiman, Scullion in Collings (2012) ga definirajo kot organizacijske sprožilce, ki pripomorejo k privabljanju, selekciji, razvoju in ohranitvi najboljših sodelavcev v najpomembnejših vlogah oziroma na najpomembnejših pozicijah po svetu.

Nekateri izmed razlogov za pojav globalnega menedžmenta talentov so:

- Učinkovit menedžment človeških virov je vse bolj prepoznan kot temelj uspeha ali neuspeha globalnih organizacij. Tako se je povečala tudi prepoznavnost globalnega menedžmenta in vodenja talentov in kakovosti menedžerskih ekip in praks za uspeh globalnih organizacij.
- Primanjkljaj mednarodnih menedžerjev je za globalne organizacije postal velik problem, saj jih to omejuje pri implementaciji strategij. Ta primanjkljaj je obenem tudi prepoznan kot ključen problem kadrovskih praks pri večini globalnih organizacij in tistih, ki si na globalni ravni šele želijo delovati.
- Vojna za talente se je tako preselila z lokalne na globalno raven. Da bi organizacija obdržala ustrezno tekmovalnost, morajo biti talenti prisotni na različnih delih globalne organizacije. Problem je tudi v tem, da večina globalnih organizacij tekmuje v enakem globalnem bazenu talentov.
- Zaradi večje internacionalizacije majhnih oziroma srednje velikih podjetij mora tudi v teh vodstvo strateško razmišljati v globalni smeri.

- Zaradi staranja prebivalstva je za organizacije velik izziv tudi obseg razpoložljive delovne sile, ki se s staranjem vse bolj zmanjšuje.
- Z globalizacijo narašča tudi stopnja kulturne, etične, generacijske ter spolne raznolikosti, kar organizacijam vodenje talentov še otežuje.
- Na globalni menedžment talentov močno vpliva tudi povečana mobilnost, ki je še večja med visoko usposobljenimi kadri. Na drugi strani postaja vse bolj prisotna obrnjena migracija, saj spodbuja mreženje in rast socialnega kapitala.
- Sodelavci so varnost (ne vedno po svoji izbiri) zamenjali s fleksibilnostjo, kar pomeni, da postajajo vse manj odvisni od enega delodajalca. Delodajalci zaradi tega na eni strani sodelavce vidijo kot posameznike, ki so za svojo kariero in razvoj odgovorni sami, na drugi strani pa v njihov razvoj zato težje posegajo.
- Raziskave so tudi pokazale trend, da ljudje s posebnimi talenti niso več zvesti samo eni državi, ampak velikokrat živijo zunaj države, v kateri so se rodili.
- Tudi ekonomija se je z globalizacijo spremenila, in sicer se je iz izdelčne usmerjenosti preobrnila v storitveno usmerjenost, ki temelji na znanju.
- S temi spremembami se je pojavila tudi potreba po določenem tipu talentov, ki lahko v takšnih razmerah učinkovito delujejo.

Zaradi zgoraj omenjenih sprememb se je tudi pojavila potreba po globalnem menedžmentu talentov, ki organizacijam na globalni ravni še vedno predstavlja izziv, saj ne razumejo najbolje, kaj praksa globalnega menedžmenta talentov za organizacijo sploh pomeni in kako ji lahko pomaga.

Globalne organizacije velikokrat tudi s težavo identificirajo svoje najbolj talentirane sodelavce in kje so ti pozicionirani v svetu. Vaiman, Scullion in Collings (2012) so ugotovili, da veliko podjetij le posnema prakse menedžmenta talentov drugih velikih in najuspešnejših podjetij na svetu ter so posledično izpostavili potrebo po oblikovanju lastnih strategij menedžmenta talentov, ki bodo prilagojene lastnim praksam in potrebam podjetja. Za uspešen globalni menedžment talentov omenjeni avtorji navajajo naslednje principe: usklajenost s strategijo, interna konsistentnost, kulturna vpetost, angažiranost menedžmenta, ravnotežje med lokalnimi in globalnimi potrebami ter diferenciacija znamke delodajalca.

Zaradi tega je potrebna izčrpna definicija, kaj globalni menedžment talentov sploh je. Kot pravita Scullion in Collings (2011), globalni menedžment talentov vključuje vse organizacijske aktivnosti, ki temeljijo na privabljanju, selekciji, razvoju in ohranitvi najboljših zaposlenih na najbolj strateških vlogah v globalnem smislu. Globalni menedžment talentov v procesu vodenja talentov upošteva ključne razlike, tako v organizacijskih globalnih strateških prednostih kot tudi v medkulturnih posebnostih okolja, v katerem deluje določena organizacija. Šele ko bodo organizacije definicijo globalnega menedžmenta talentov v popolnosti razumele, se bodo lahko lotile strategij privabljanja, izbiranja in ohranjanja talentov (Scullion in Collings, 2011, 5–10).

Razumevanje talenta

Talent posameznika v organizaciji lahko razumemo prek upoštevanja različnih dimenzij (Bolander, Werr in Asplund, 2017, 1525). Pri tem moramo vsako dimenzijo talenta razumeti na kontinuumu, v okviru katerega se lahko organizacija umesti na kateri koli položaj in ne kot med seboj izključujoča pola. Najpomembnejše dimenzije, prek katerih organizacija dojema talent, so:

- Talent kot subjekt – talent kot objekt: Organizacije, ki talente zaznavajo kot subjekte, jih dojemajo kot posameznike v celoti z vsemi njihovimi značilnostmi, kot so na primer sposobnosti, znanje ipd.
- Priučen talent – talent kot naravna sposobnost: Določene organizacije verjamejo, da je talent mogoče razviti prek učenja, spet druge se bolj nagibajo k talentu kot lastnosti, ki jo ima posameznik od rojstva.
- Talent kot posledica vložka (inputa) – talent kot posledica donosa (outputa): Pogled, ki zaznava talent kot posledico vloženega truda, motivacije, interesov, ambicij in vrednot posameznika, medtem ko je talent kot posledica donosa bolj povezan z dosežki, sposobnostmi in uspešnostjo posameznika.
- Talent odvisen od konteksta – talent neodvisen od konteksta: Organizacije, ki dojemajo talent v odvisnosti od konteksta, verjamejo, da se ta pojavi le v določenih okoliščinah, medtem ko tiste, ki ga dojemajo kot neodvisnega od konteksta, verjamejo, da je talent stalen ne glede na spreminjajoče situacije.
- Vključujoča praksa talentov – izključujoča praksa talentov: Pri vključujoči praksi se ta nanaša na vse sodelavce v organizaciji ter vse zaznava kot talente, medtem ko gre pri izključujoči praksi za manjšo, elitno skupino sodelavcev.

Položaj, ki ga določena organizacija zaseda na kontinuumu talenta, močno vpliva na njen način razumevanja in delovanja ter na njeno uspešnost na področju menedžmenta talentov.

Prakse menedžmenta talentov

Podobno kot dimenzije, Bolander, Werr in Asplund (2017) razlikujejo pet različnih praks menedžmenta talentov:

Zunanje pridobivanje: Proces, v katerem prepoznavamo in najemamo talentirane zunanje iskalce zaposlitve. Ena dimenzija temelji na pridobivanju talentiranih posameznikov prek trga delovne sile, druga, nasprotna, pa na pridobivanju posameznikov

brez posebnih izkušenj na trgu in nadaljnje razvijanje njihovih potencialov v sami organizaciji.

Interna identifikacija talentov: Dejavnost, ki prepozna talente znotraj organizacije. Poteka lahko prek identifikacije najuspešnejših posameznikov ali prek identifikacije prednosti na ravni (vsakega) posameznika.

Razvoj talentov: Zajema dejavnosti, ki pripomorejo k spodbujanju talentov. To lahko poteka ekskluzivno, torej so programi za spodbujanje namenjeni samo določeni skupini sodelavcev, ali inkluzivno, kjer so v razvoj vključeni vsi.

Karierni menedžment: Aktivnosti, ki poskrbijo, da organizacije optimalno izkoriščajo talente na tak način, da jih orientirajo na zanje najbolj ustrezna dela. Organizacije se razlikujejo glede tega, ali svoj bazen talentov redno spremljajo in ga usklajujejo skladno z razpoložljivimi delovnimi mesti, ali pa posamezniki napredujejo glede na trenutni položaj, ne glede na to, katera druga delovna mesta so na voljo.

Zadrževanje talentov v organizaciji: Aktivnosti, ki pripomorejo k zmanjševanju odhodov in zadrževanju talentiranih sodelavcev v organizaciji. Prva dimenzija je povezana z ustvarjanjem močne povezanosti s sodelavci, kar običajno ustreza talentom, druga pa označuje stopnjo, do katere so organizacije pripravljene iti za povečevanje pripadnosti talentov organizaciji.

Tipi menedžmenta talentov

V nadaljevanju (Bolander in drugi, 2017, 1529–1535) identificirajo štiri tipe menedžmenta talentov:

- **Humanistični:** Ta pristop je inkluziven, vse sodelavce dojema kot talente in verjame v to, da lahko vsak posameznik prispeva k boljšemu delovanju organizacije. Talent dojema kot nekaj, kar je odvisno od konteksta in se ga da razvijati, zato v razvoj prej vključuje obstoječe sodelavce, kot najema nove iz zunanjega okolja. Za identificiranje talenta se uporabljajo letne ocene sodelavcev, na podlagi katerih se jasno identificirajo posameznikove prednosti in se posledično lažje najde pravo delovno mesto zanj. Ključna praksa je razvoj talentov, kar pomeni, da so priložnosti za napredovanje vedno na voljo, zaradi lažjega razvoja so tudi delovna mesta bolj ohlapno definirana, pristop pa temelji predvsem na medsebojnem spoštovanju.
- **Tekmovalni:** Pri kariernem razvoju so koraki in zahteve točno definirani, znano je, kakšno znanje in izkušnje so potrebni za napredovanje. Pogled na talente je ekskluziven, kar pomeni, da v organizaciji obstaja skupina izjemnih posameznikov,

ki se s svojimi dosežki in potencialom razlikujejo od drugih, proces menedžmenta talentov pa je usmerjen samo na njih. Velja prepričanje, da bo talent vedno talent, ne glede na to, kje in kaj dela, in obstaja močna tekmovalnost za talente med podjetji s tem tipom menedžmenta talentov. Posledično se organizacije bolj osredotočajo na kupovanje oziroma najemanje kot na ustvarjanje talentov, njihova ključna praksa pa je identificiranje talentov na trgu. Za talente je karierna pot v taknem podjetju načrtovana vnaprej in pričakuje se, da bodo v prihodnosti zasedli vodilna menedžerska mesta, kar da tudi talentom občutek, da so cenjeni, ter zaradi tega obstaja manjša možnost, da bodo odšli h konkurenci.

- **Elitistični:** Talenti se dojema kot elito podjetja. Izbirni proces je izjemno selektiven, izbrani so samo najboljši talenti in ti pozneje tudi hitreje napredujejo. Organizacije s tem pristopom verjamejo, da je do določene mere talent prirojen, vendar pa morajo obenem, da se talenti povsem razvijejo, na njihov razvoj vplivati in jim pri tem pomagati. Ključna praksa pri tem pristopu je pridobivanje, saj organizacije želijo zaposliti le najboljše talente in so zaradi tega že v tem koraku ekskluzivni. Talente zadržujejo tako, da jim ponujajo možnosti napredovanja, različne bonuse za dobro opravljeno delo ipd.
- **Podjetniški:** Organizacije s podjetniškim tipom menedžmenta talentov se osredotočajo na inkluziven pogled na talente. Toda pa to pri njih ne pomeni, da so vsi zaposleni talenti, ampak da imajo vsi potencial, da to postanejo, posebej če najdejo pravo okolje za svoj razvoj. Talent je odvisen od tega, kako močno je posameznik pripravljen sprejeti različne izzive in odgovornosti, veliko je odvisno tudi od rezultatov, ki jih pri tem doseže, pa tudi od odnosa. Menijo, da s pomočjo novih izzivov, izkušenj in znanja posameznik postane talentiran. Razvoj torej poteka znotraj podjetja s pomočjo ponujanja različnih nalog in vlog, pri tem pa vsak dobi priložnost, da se izkaže.

Vključujoč menedžment talentov

Vključujoč menedžment talentov se je pojavil kot nasprotje do praviloma izključujočega pozicioniranja talentov. Izključujoč menedžment talentov je namreč normativna in izključujoča praksa, ki se osredotoča na razvoj majhnega dela visoko uspešnih, učinkovitih in razvojno potencialnih sodelavcev v organizaciji. Osredotoča se na majhen delež sodelavcev in zapostavlja ostale. V tem kontekstu so se tudi oblikovali pojmi, kot so bazen talentov in sodelavci, ki se od drugih razlikujejo na temelju večšin in prispevka k organizaciji. Tako je Gagne (v Swailes, 2014) talente opisal kot

tiste posameznike, ki imajo sistematično razvite veščine in znanje za delovanje na najmanj enem področju, znotraj katerega sodijo v vrh 10 % ljudi, ki so na tem področju tudi aktivni. Talenti so torej vedno definirani v odnosu do drugih. Izključujoče prakse menedžmenta talentov niso najbolj sprejete v določenih kulturah (predvsem kolektivističnih) in v organizacijskih okoljih (npr. v javnem ali tretjem sektorju) zaradi kontekstualnih razlik, povezanih s temeljnim smotrom delovanja organizacije ter njenih vrednot.

Vključujoč menedžment talentov zajame vse sodelavce in vsi imajo možnost biti vključeni v programe za talente. To lahko doprinese k pozitivnemu delovanju tudi tistih skupin, ki so v nasprotnem primeru zapostavljene in izkazovanju njihovega potenciala. Možnost izkazati svoj potencial imajo vsi, vendar so samo tisti, ki so nadpovprečni, vključeni v končni izbor. Vključenost ima še en pomen, in sicer predpostavlja, da ima vsak od sodelavcev neki talent, zaradi katerega bi moral imeti dostop do programov za identificiranje talentov, da bi bil pozneje tudi uporaben. Vključenost torej temelji na sodelovanju (Swailles, 2014, 529–535).

Integriran menedžment talentov

Integriran menedžment talentov je pristop, ki za zagotovitev boljšega uspeha organizacije gradi na tem, da med seboj povezuje različne funkcije menedžmenta talentov. Izhaja iz predpostavke, da je celota močnejša kot posamezni deli. Integracija lahko pripelje do močnejše strategije, manj odpuščanja in na temelju večje učinkovitosti pripomore k višjim dosežkom na individualni in organizacijski ravni. Iz tega lahko izpeljemo definicijo tega pristopa, ki pravi, da gre za združene funkcije s skupnim ciljem izboljšati veščine in sposobnosti sodelavcev, da bo organizacija delovala bolj uspešno (Schmidt v Hodges DeTuncq in Schmidt, 2013). Schmidt je oblikoval tudi integriran model menedžmenta talentov, ki zajema naslednjih 6 ključnih, medsebojno povezanih področij: (1) načrtovanje potreb po talentih, (2) pridobivanje talentov, (3) spremljanje delovne uspešnosti, (3) usposabljanje in razvoj talentov, (4) načrtovanje nasledstev, (5) zavzetost in ohranjanje talentov in (6) zavzetost in ohranjanje talentov.

Slika 1: Model integriranega menedžmenta talentov (Schmidt v Hodges DeTuncq in Schmidt, 2013)



Zavzetost talentov

Talent je za organizacijo najpomembnejša prednost, saj je uspeh organizacije odvisen od kreativnosti in produktivnosti sodelavcev, ki skrbijo za njeno učinkovito delovanje. Za vsako organizacijo, ki si prizadeva za rast in uspeh, je torej ključno, da se osredotoči na ohranitev talentov v organizaciji in spodbuja njihovo zavzetost.

Zavzetost (Bakker, 2009) je definirana kot stopnja, do katere je talent z organizacijo čustveno povezan in čuti strast v odnosu do svojega dela. Je tudi stopnja predanosti oz. ujemanja z organizacijo in njenimi vrednotami. Zavzetost ima tri komponente, in sicer kognitivno (misliti), čustveno (čutiti) in vedenjsko (vesti se). Kognitivna komponenta se nanaša na to, koliko zaposleni verjame v organizacijske cilje in vrednote; čustvena komponenta se nanaša na občutek pripadnosti, ponosa in navezanosti na organizacijo; vedenjska komponenta pa vključuje pripravljenost na delo in pripravljenost ostati v organizaciji.

Zavzet talent se svojega dela zaveda in vedno stremi k najboljšim rezultatom, ki jih lahko doseže s svojimi sodelavci, zato je ta koncept ključen za uspeh tako organizacije kot posameznika. Na zavzetost vplivajo kakovost vodenja, značilnosti dela in značilnosti organizacije.

Zavzeti talenti so za organizacijo torej ključni, saj so zvesti, visoko motivirani timski igralci, katerim za organizacijo ni vseeno ter bodo vložili veliko dela in truda v uspeh organizacije. Taki talenti v splošnem dobro opravljajo svojo funkcijo in je za njih manj verjetno, da bi organizacijo zapustili. Na drugi strani imamo nezavzete talente, ki na organizacijo vplivajo v negativnem smislu in ogrozijo njeno delovanje in uspeh.

Na temo zavzetosti talentov in njene povezave z uspešnostjo delovanja organizacije na trgu je bilo izvedenih mnogo raziskav. Gallup (2016) opredeli različne tipe in stopnje zavzetosti, in sicer:

- Zavzeti sodelavci, ki vedno delujejo na visokem nivoju. Želijo si prepoznati in razumeti pričakovanja organizacije, da jih lahko dosežejo ali presežejo. Zanima jih vse v povezavi z organizacijo in v vsakdanjem delovanju izkazujejo svoje najboljše veščine in sposobnosti. So inovativni, strastni in si prizadevajo za večjo uspešnost organizacije.
- Nezavzeti sodelavci se bolj osredotočajo na naloge, ne pa toliko na cilje in rezultate. Želijo si, da jim nadrejeni povedo, kaj naj naredijo, da lahko končajo določeno nalogo. Taki zaposleni se velikokrat počutijo zapostavljene in menijo, da njihov potencial ni izkoriščen. Ne gojijo produktivnih odnosov z vodstvom ali sodelavci, zato jih kot talente ne moremo obravnavati.
- Aktivno nezavzeti sodelavci so nesrečni na delu, spodkopavajo, kar njihovi kolegi dosežejo, zato ne prinašajo nobenih pozitivnih rezultatov za organizacijo.

Patricia Soldati (v Jeswani in Sarkar, 2008) navaja, da zavzetost talentov pomeni strategijo, s katero si organizacija želi zgraditi partnerstvo z njenimi talenti upoštevajoč, da talent v popolnosti razume organizacijske cilje in jim je predan ter da organizacija spoštuje njegove osebne cilje in ambicije. Za ustvarjanje takega okolja je torej odgovorna organizacija sama, kar pa za njo in njene kadrovnike velikokrat predstavlja izziv. Zavzetost talentov je torej kombinacija predanosti, vpletenosti in rezultat pozitivne psihološke pogodbe med talenti in njihovim delodajalcem. Gre za obojestranski odnos – organizacije morajo delovati na tak način, da vključujejo talente, te pa v zameno ponudijo določeno stopnjo zavzetosti. Prednosti krepitve odnosa med talenti, njihovimi sodelavci in organizacijo so: večja strast, predanost in skladnost z organizacijskimi strategijami in cilji, izboljšana učinkovitost organizacije, pozitivno naravnano delovno okolje, povečana produktivnost in okrepljena morala, spodbujena rast uspešnosti organizacije, talenti postanejo učinkoviti ambasadorji znamke, ustvarjanje občutka zvestobe v tekmovalnem okolju, privabitev več ljudi, ki so podobni obstoječim talentom, povečanje zaupanja talentov v organizacijo, višja stopnja ohranitve talentov, ustvarjanje skupnosti na delovnem mestu in izboljšanje izkušnje kupcev in zvestobe potrošnikov.

Eno izmed zanimivih raziskav so izvedli Harter, Schmidt & Hayes (v Jeswani in Sarkar, 2008, 14–16). V njej so raziskovali, ali talenti v organizaciji delajo to, kar

delajo najbolje. Rezultati so pokazali, da se je s tem vprašanjem odločno strinjal samo eden izmed petih talentov. Organizacije, ki proučevano prakso uvajajo, kažejo tudi večjo stopnjo uspešnosti. S pojavom globalizacije in s tem večje odvisnosti organizacij od tehnologije v virtualnem svetu obstaja tudi večja potreba po zavzetosti talentov, da bi ustvarili organizacijsko identiteto.

Globalna vojna za talente

Globalna »vojna za talente«, pojem, ki izhaja iz ene od prvih študij McKinseya o menedžmentu talentov (Steven Hankin, McKinsey & Co., 1997), je pojem, ki je povezan z vedno večjo tekmovalnostjo in konkurenčnostjo med različnimi organizacijami, ki želijo v svojih vrstah vrhunsko talentirane sodelavce. Koncept vojne kaže na vedno večjo intenzivnost, s katero podjetja in vodje iščejo visoko sposobne kadre, s pomočjo katerih lahko dosežejo velike uspehe. (Michaels in drugi v Porschitz, Smircich in Calás, 2016)

Glede na to lahko ugotovimo, da podjetja med seboj tekmujejo za najbolj talentirane ljudi na trgu dela. Zaradi tega je zelo pomembno, kako se organizacije predstavijo potencialnim zaposlenim in tudi, kako imajo urejeno upravljanje s talenti, kakšno karierno napredovanje in ugodnosti jih lahko ponudijo. Na tak način lahko pridobijo ključno razlikovalno prednost v primerjavi s konkurenco in posledično pridobijo točno take talente, kot si jih želijo in ki lahko ključno vplivajo na napredek celotne organizacije.

Raziskave na področju menedžmenta talentov

Na področju menedžmenta talentov so bile izvedene številne raziskave, omenjenih bo le nekaj najbolj zanimivih.

V letu 2015 je organizacija Knowledge Resources izvedla obsežna raziskava, natančneje poglobljeni intervjuji, med 188 organizacijami, ki delujejo na različnih področjih in skupaj zaposlujejo 1,4 milijona sodelavcev. Ključni razlog za izvedbo je bilo vedno bolj kompetitivno, kompleksno in turbulentno okolje, namen pa preiskovanje menedžmenta talentov in njegovega vpliva. Ključne ugotovitve so slonele tako na raziskovanju med menedžerji kot tudi sodelavci in so pokazale, da ima kar 71 % vključenih organizacij strategijo menedžmenta talentov. V 65 % ta sovpada tudi s splošno strategijo organizacije, vendar pa je strategija samo pri 32 %

učinkovita oziroma zelo učinkovita. Programi oziroma prakse podjetij običajno slo- nijo na izpolnjevanju oziroma učenju spretnosti, ki bi organizaciji koristile v priho- dnosti (68 %) ter ohranjanju ključnih kadrov in razvijanju tistih, ki imajo zelo visok potencial (65 %). V okviru menedžmenta talentov oddelek za človeške vire običajno spremlja delovno uspešnost (78 %), poskrbi za izobraževanje in razvoj (73 %), vo- denje (68 %) ter uvajanje (63 %). Sodelavci so v okviru menedžmenta talentov so največ težav zaznali na področju načrtovanja, merjenja in ocenjevanja sodelavcev. Na področju menedžmenta talentov bo torej v prihodnje potreben bolj strateški pristop, saj se trenutno pojavljajo težave pri povezanosti med strokovnjaki za talente, stro- kovnjaki za človeške vire, managerji in generalnimi direktorji. Za izboljšanje stanja bo potrebna večja predanost vseh na tem področju, kar pa je mogoče doseči samo z večjim vključevanjem vseh naštetih členov in povezavo menedžmenta talentov z različnimi meritvami, da se njegova učinkovitost pokaže tudi na bolj otipljiv način (Knowledge Resources, 2015).

Na Švedskem (Bolander in drugi, 2017, 1526–1530) je bila v 30 različnih or- ganizacijah, ki imajo svoje prakse menedžmenta talentov, izvedena raziskava, ki je preučevala, kakšnih tipov menedžmenta talentov se poslužujejo organizacije in kako le ti delujejo. Raziskava temelji na komparativni študiji organizacij in 56 pogloblje- nih intervjujih, ki so bili izvedeni s predstavniki teh podjetij. Ugotovitve kažejo na dejstvo, da organizacije talente obravnavajo zelo raznoliko. Kljub temu pa je možno organizacije povezati oziroma jih uvrstiti v enega izmed štirih tipov menedžmenta talentov – humanističnega, kompetitivnega, elitističnega ali podjetniškega (opisani v poglavju Tipi menedžmenta talentov). Izmed 30 podjetij jih 12 uporablja hu- manistični pristop, 9 tekmovalnega, 6 elitističnega in 3 podjetniškega. Če pristope primerjamo z industrijo, v kateri delujejo, lahko ugotovimo, da ponekod povezave obstajajo, druge spet ne. V podjetjih povezanih z javno upravo je pristop povsod hu- manističen, banke pa imajo na primer zelo raznolike pristope. Nekatere uporabljajo kompetitiven, druge humanističen pristop, enako je tudi v gradbeništvu. Povezave se ne kažejo niti pri številu zaposlenih niti pri številu držav, v katerih delujejo dolo- čene organizacije. Tip menedžmenta talentov, ki ga uporabi določena organizacija, je torej precej svobodna odločitev, ki nikoli ni enolična, zato je pred izbiro pomemben tehten premislek.

Leta 2017 je bila izvedena raziskava (Sommer, Heidenreich in Handrich, 2017, 304–307), ki je preiskovala, kako zaznana organizacijska inovativnost vpliva na pri- vlačnost delodajalca in sicer v povezavi z vojno za talente, ki poteka na trgu. Številna podjetja se soočajo s težavami pri iskanju talentiranih posameznikov, zaradi česar je zelo pomembno, da se v očeh iskalcev zaposlitve prikažejo kot atraktivni zaposlo- valci. Različne raziskave so pokazale, da imajo inovativna podjetja veliko prednost, saj se to kaže kot potencial za lažje privabljanje visoko talentiranih ljudi. Raziskava je temeljila predvsem na srednje velikih podjetjih, saj imajo ta največje težave pri

pridobivanju talentov. Vzorec je vseboval 322 mladih diplomantov, ki jim je bila dodeljena naloga, da morajo na podlagi natančnih opisov oceniti podjetja glede na njihovo privlačnost in željo po zaposlitvi pri njih na 9 stopenjski lestvici. Rezultati so pokazali, da ima inovativnost portfelja produktov pozitiven vpliv na privlačnost zaposlovalca. Na privlačnost dobro vpliva tudi inovativna kultura podjetja, ti dve značilnosti zelo močno privabljata kreativne talente. Poleg tega na privlačnost organizacije vpliva tudi lokacija, popularnost in njena velikost.

Komuniciranje organizacijske inovativnosti znotraj znamčenja delodajalca je torej zelo učinkovito ne samo za izboljšanje percepcije delodajalca, ampak tudi za privabljanje inovativnih talentiranih ljudi.

Avtorja Gallardo-Gallardo in Thunnissen (2016) pa sta se posvetila splošnemu pregledu in oceni empiričnih raziskav, izvedenih na področju menedžmenta talentov. V svoje preučevanje sta vključila 96 znanstvenih člankov, ki govorijo o že izvedenih empiričnih raziskavah, ki so bile objavljene v 34 državah. Članki so bili objavljeni med letoma 2006 in 2014, kar 88 od tega od leta 2010 naprej, kar kaže na povečano zanimanje za preiskovanje tega področja v zadnjih letih in posledično porast pisanja in raziskovanja te tematike.

Izkazalo se je, da večina člankov sloni na organizacijski ravni (42 %), samo 23 % pa se jih osredotoča na težave, s katerimi se soočajo sodelavci v povezavi z menedžmentom talentov. Poleg tega raziskave temeljijo na različnih definicijah in teorijah, nekatere pa teoretskih okvirjev sploh ne uporabljajo, kar se lahko izkaže za veliko težavo, sploh zaradi tega, ker se za znanstveno raziskovanje pričakuje, da bo temeljilo na priznani teoriji. Presenetljivo je predvsem dejstvo, da je opredelitev pojma »talent« pogosto povsem izpuščena, morda zaradi dojemanja pojma kot logičnega, čeprav to ni najboljši pristop.

Rezultati kažejo tudi na to, da ima anglosaški kontekst velik vpliv na empirične raziskave povezane z menedžmentom talentov, kaže se rahel vpliv zavedanja o kulturi, temelj pa so po navadi ekskluzivni pristopi. Avtorja omenita, da so nekatera področja še vedno premalo raziskana, to so na primer na kakšen način in kako dobro deluje menedžment talentov v praksi. Bolj bi bilo treba poudariti tudi velikost in področje preiskovane organizacije, saj bi se lahko glede na ta faktorja pokazale ključne razlike.

Razmislek bi bil potreben tudi pri tem, do katere mere je v raziskave vključen organizacijski kontekst, ki je pogosto odvisen tudi od geografske lokacije oziroma nacionalnega konteksta. Večje upoštevanje tega bi lahko pokazalo, da obstajajo določene težave, ki so povezane z regijo, zanimivo bi bilo definirati tudi razlike med državami. Potrebno bi bilo tudi raziskovanje menedžmenta talentov na področju Afrike, pacifiškega območja, Bližnjega vzhoda, Južne in Srednje Amerike ter Rusije, kjer takih raziskav še niso izvedli oziroma jih je izjemno malo. (Gallardo-Gallardo in Thunnissen, 2016, 32–49)

Težave pri menedžmentu talentov

Večina podjetij razume konkurenčno vrednost talentiranih ljudi in porabi tudi precej časa za iskanje in njihovo zaposlovanje. Težava se najpogosteje pojavi zaradi tega, ker se jih veliko posveti iskanju talentov zunaj njihovega podjetja, medtem ko obstoječe sodelavce zanemarja oziroma jih ne uporablja dovolj učinkovito.

Talenti v organizacijah pogosto niso dovolj mobilni, zaradi tega imajo težave tudi menedžerji. Na primer, ko izbirajo posameznike za določeno delovno mesto, niso povsem prepričani, kdo izmed obstoječih sodelavcev je najprimernejši in se zaradi tega raje odločijo za zaposlovanje novih ljudi, sej menijo, da bodo pri njih lažje našli točno določene lastnosti, ki jih iščejo. Za tiste, ki so v podjetju že prisotni, pogosto predvidevajo, da teh lastnosti najverjetneje nimajo razvitih, ker jih ob zaposlovanju od njih niti niso zahtevali, saj so se prvotno potegovali za drugo mesto. Tak pojav je pogost tudi zaradi tega, ker morajo pogosto izbirati kandidate med tistimi, ki že odgovarjajo določenemu delovnemu mestu, nimajo pa na voljo sodelavcev v organizaciji, zato je iskanje zunaj podjetja mnogokrat celo lažje. To pa je slabo tudi za talente, saj lahko hitro začutijo, da so v podjetju obstali na mestu in nimajo priložnosti za nadaljnji razvoj.

Obstajajo tudi druge težave znotraj podjetij. Te se lahko na primer pojavijo, ko so naloge in delo postavljene preveč hierarhično –sodelavec napreduje zaradi tega, ker to pričakujejo nadrejeni, čeprav njegova nova vloga sploh ne ustreza njegovim interesom in zmožnostim, zaradi česar tudi sam težko napreduje. Posledično morajo nekateri, da bi svoje talente lahko razvili, zapustiti podjetje, drugi pa tam ostanejo in ne napredujejo, kar je slabo tako za njih in njihovo kariero, kot tudi za podjetje samo (Brian in Joyce, 2007, 190–195).

Trg talentov

Poznamo pa tudi boljše pristope, enega izmed njih imenujemo trg talentov (Brian in Joyce, 2007, 195–199). Ta menedžerjem omogoča, da talentom ponudijo večjo moč pri izbiri dela in jih hkrati tudi bolj pritegnejo. Ideja je torej, da se zgradi trg, na katerem bi se uporabljali mehanizmi, ki bi omogočali, da talenti najdejo najboljše priložnosti za delo za njih same, hkrati pa tudi zaposlovalci dobijo najbolj sposobne talente za določeno delovno mesto. Najbolj produktivni sodelavci bi torej lahko tudi sami sodelovali pri izbiri projektov oziroma nalog, na katerih bi delali in bi bili posledično za njih najprimernejši.

Seveda pa je tak način primeren samo za tiste tipe sodelavcev, ki imajo izrazito razvite določene veščine, izkušnje in se posledično lahko razlikujejo od drugih. Poleg tega je trg talentov primernejši tudi za večja, rastoča podjetja, ki jim talenti veliko pomenijo in ki tudi zaposlujejo raznolike strokovnjake oz. tam, kjer je potrebno veliko razmišljanja, kreativnosti in vključenosti.

Formalni trgi talentov pa ne bodo nastali brez truda organizacij. Te morajo še posebej na začetku močno vlagati v grajenje tega sistema, saj je le na ta način možno ustvariti prednost za obe strani trga – zaposlovalca in sodelavca. Če tega ni mogoče zagotoviti, trg ne bo obstal.

Za trg talentov je zelo pomembno, da se točno definira, kaj se na njem menja, koliko je kaj vredno in kakšen je protokol, določiti pa se morajo tudi standardi. Poleg tega so potrebni tudi ustvarjalci trga, to so po navadi strokovnjaki za človeške vire.

Ključni elementi trga talentov so torej (Brian in Joyce, 2007, 195–199):

- priložnosti (določena dela in naloge – njihov natančen opis, plačilo, naziv, pričakovanja),
- talenti (njihovi profili – izkušnje, ocena uspešnosti, vodstvene sposobnosti),
- ustvarjalci trga (strokovnjaki za človeške vire – nadzorovanje prijav, ustvarjanje skupin za razgovore, iskanje ustreznih karakteristik, pomoč v procesu izbire),
- pomožne strukture (standardi podjetja – kultura, plačni razredi, kriteriji ocenjevanja; ocenjevanje uspešnosti – standardizacija kriterijev; protokol – vsa prosta dela morajo biti objavljena, prijava poteka po točno določenem sistemu).

Talentirani posamezniki lahko torej na trgu talentov močno pridobijo, saj bodo z višanjem talenta tudi bolj iskani in cenjeni, dobili bodo vedno več priložnosti in jih lahko izkoristili za še večjo rast in razvoj na službenem področju. Na drugi strani bodo imeli korist tudi zaposlovalci, saj bodo imeli izjemno kakovosten nabor ljudi, ki bodo imeli razvite raznolike spodobnosti in talente. Na tak način je lažje najti ljudi, ki imajo točno določene lastnosti in so zaradi tega bolj kompatibilni z določenimi nalogami. Zaradi tega je trg talentov eden izmed boljših pristopov, ki se ga lahko podjetje poslužuje, saj mu lahko prinese številne prednosti.

Prihodnost menedžmenta talentov

S spreminjajočim se okoljem in družbo, s porastom spletnih družbenih omrežij ter z inovacijami v tehnologiji se bo praksa menedžmenta talentov v prihodnosti krepko spremenila. Trg talentov ali spletna družbena omrežja, kot je LinkedIn, bosta lahko organizacijam precej olajšala iskanje talentov v svetu in izboljšala povezovanje

talentov, ki so na voljo, s povečanim povpraševanjem na trgu dela. S porastom množičnega in zunanjega izvajanja se bo posledično tako povečala interna mobilnost, zaradi katere bodo lahko organizacije svoje vire hitreje prenašale tja, kjer bodo v tistem trenutku najbolj potrebni oziroma iskani. Trendi, ki jih v praksi menedžmenta talentov napovedujejo, so (Ariss in drugi, 2014): (1) globalna obilica, vendar lokalno pomanjkanje talentov, (2) manj mladih in več starejših ljudi, ki se hitro pomikajo proti upokojitvi (to bo seveda odvisno od nacionalnega konteksta), (3) več medgeneracijskih razlik na delu kot tudi podobnosti (na primer: potreba po spoštovanju, zaupanja vredni vodje ipd.), (4) bolj raznolika, oddaljena in virtualna delovna sila z različnimi stališči do dela ter (5) nove metode dela in nova razmerja med talenti.

Spremenil se bo tudi fokus menedžmenta talentov, in sicer ne bo več osredotočen na interne sodelavce, temveč na globalno razpoložljive talente. Talenti bodo tako lahko pridobljeni bolj fleksibilno, glede na čas in lokacijo, kjer jih bo neka organizacija potrebovala. Sodelavci ne bodo vedno veljali za del organizacije, ampak bo njihovo mesto prevzelo znanje. Tako bo lahko le majhno število sodelavcev dolgo časa ostalo del neke organizacije in zato bodo imeli pri izoblikovanju svoje kariere več svobode. Definicija talenta se bo spremenila na način, da bo to talent, katerega organizacija potrebuje v določenem času in prostoru. Praksa menedžmenta talentov bo v veliki meri sodelovala z marketinškim in prodajnim oddelkom organizacije. Na drugi strani bodo prakse menedžmenta talentov postale bolj individualizirane, definirali jih bodo talenti, ki bodo sami odgovorni za razvoj svojih karier. Vse te spremembe bodo na prakse menedžmenta talentov vplivale tako, (1) da bo tehnologija bo postala aktivator za učinkovit menedžment talentov, (2) začasno zaposleni pri organizaciji bodo postali na nek način potrošniki, zato bo menedžment talentov deloval v tesni povezanosti z marketingom in prodajo, (3) s fokusom na globalni trg dela se bo posledično zmanjšalo število meja in (4) s povečano raznolikostjo delavcev in delovnih razmerij bo postalo zelo pomembno ustvariti enotnost na podlagi organizacijskih vrednot (Ariss in drugi, 2014, 178).

Viri:

- Ariss A., Cascio, W. in Paauwe, J. (2014). Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business*, 49(2), 173–179. Dostopno prek https://www-sciencedirect-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/science/article/pii/S1090951613000771?_rdoc=1&_fmt=high&_origin=gateway&_docanchor=&md5=b8429449ccfc9c30159a5f9aeaa92ffb&ccp=y
- Bakker, A. (2009). Building engagement in the workplace. V R. J. Burke in C. L. Cooper (ur.), *The peak performing organization* (50–72). Oxon, UK: Routledge.

- Bolander, P., Werr, A. in Asplund, K. (2017). The practice of talent management: a framework and typology. *Personnel Review*, 46(8), 1523–1551. Dostopno prek <https://www.emeraldinsight-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/pdfplus/10.1108/PR-02-2016-0037>
- Brian, L. L. in Joyce, C. I. (2007). *Mobilizing Minds*. New York: McGraw-Hill.
- Collings, D. G. in Mellahi, K. (2009): Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19 (4): 304–313. Dostopno prek <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482209000461>
- Gallardo-Gallardo, E. in Thunnissen, M. (2016) Standing on the shoulders of giants? A critical review of empirical talent management research, *Employee Relations*, 38 (1), 31–56. Dostopno prek <https://www.emeraldinsight-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/pdfplus/10.1108/ER-10-2015-0194>
- Hodges DeTuncq, T. in Schmidt, L. (2013). *Integrated Talent Management Scorecards: Insights from World-Class Organizations on Demonstrating Value*. Dostopno prek <http://eds.b.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzY1NDE5OF9fQU41?sid=4f7bddef-8fda-41cb-8de9-1e36a2e7c5d1@sessionmgr102&vid=2&format=EK&rid=62>
- Jeswani, S. in Sarkar, S. (2008). Integrating Talent Engagement as a Strategy to High Performance and Retention. *Asia-Pacific Business Review*, IV(4), 14–23. Dostopno prek <http://journals.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/pdf/10.1177/097324700800400402>
- Knowledge Resources. (2015). *2015 Talent Management Survey Report*. Randburg: Knowres Publishing and Knowledge Resources. Dostopno prek <http://eds.b.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzExMjQ1MTFfX0FO0?sid=a0e42888-e8a2-49b5-a5c8-60a0c0a1ce55@sessionmgr103&vid=5&format=EB&rid=6>
- Porschitz, E., Smircich, L., in Calás, M. (2016). Drafting »foot soldiers«: The social organization of the war for talent. *Management Learning*, 47(3), 343–360. Dostopno prek: <http://journals.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/full/10.1177/1350507615598906>
- Scullion, H. in Collings G., D. (2011). *Global Talent Management*. Dostopno prek https://books.google.si/books?id=j7zNO_dbVHgC&printsec=frontcover&dq=9780415871709&chl=en&csa=X&ved=0ahUKEwjA47T6_YXbAhWSZFAKHXI1DgAQ6AEIKDAA#v=onepage&q=9780415871709&cf=false
- Sommer, L. P., Heidenreich, S., & Handrich, M. (2017). War for talents – How perceived organizational innovativeness affects employer attractiveness. *R And D Management*, 47(2), 299–310. Dostopno prek <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=ade7d2f2-2fd6-44c8-8a79-1a188787c97b%40sessionmgr4006>
- Stahl, G. K., Bjorkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P. (2012). Six principles of effective global talent management. *Mit Sloan Management Review*, 53(2): 25–42.
- Swales, S. (2014). Conceptualising inclusive talent management: potential, possibilities and practicalities. *Human Resource Development International*, 17(5), 529–544. Dostopno prek <http://eds.b.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=2&sid=6ac4f454-a550-423b-a6b8-92f30cc682ef%40sessionmgr101>
- Vaiman, V., Scullion, H. in Collings, D. (2012). Talent management decision making. *Management Decision*, 50(5): 925–941.

MENEDŽER TALENTOV: ISKALEC IN SPODBUJEVALEC TALENTOV V ORGANIZACIJI

Sara Klopčič in Tjaša Čebulj

Povzetek

Vloga menedžerja talentov kot dela funkcije menedžmenta človeških virov zavzema prepoznavanje, iskanje, zadrževanje in razvoj talentov. Menedžer talentov deluje povezovalno in tako pripomore k dobri organizacijski kulturi. Za uspešno delovanje na tem področju mora imeti vrsto različnih kompetenc, od vodstvenih do komunikacijskih. Zaradi dinamičnega in hitro spreminjajočega se trga dela si organizacije prizadevajo za dobre delovne pogoje in okolje, kjer bi bili njihovi sodelavci zadovoljni in posledično ne bi želeli menjati dela. Da organizacija zadrži svoje sodelavce, predvsem talente, je pomemben tudi dobro zasnovan sistem in možnosti napredovanja ter nadaljnji karierni razvoj znotraj organizacije. Na področju menedžmenta talentov se vedno bolj uveljavljajo tudi različne spletne platforme in aplikacije. Uspešnost menedžerjev talentov in talentov se kaže v uspešnosti organizacij, zato organizacije vedno bolj vlagajo v razvoj menedžerjev in talentov.

Ključne besede: talenti, menedžer talentov, prepoznavanje talentov, razvoj talentov

Menedžer talentov

Ker so ljudje najbolj pomemben vir uspešnosti v katerem koli podjetju, je treba ne le vlagati vanje, ampak jih tudi vzdrževati. Dobro strukturiran in premišljen sistem menedžiranja talentov lahko izboljša odnose med sodelavci in posledično tudi organizacijsko učinkovitost. S celovitim pristopom menedžiranja talentov organizacije na drugi strani pritegnejo, ohranjajo in razvijajo sodelavce, še posebej potencialne vodje, ki pozneje prevzamejo vodilne položaje. Da bi organizacijam lahko uspelo na današnjem hitro spreminjajočem se in vedno bolj konkurenčnem trgu, se morajo osredotočiti na usklajevanje človeških virov, strategije in ciljev podjetja (Padmaja in Venkateswara, 2015, 171–172). Poleg tega raziskave tudi kažejo, da organizacije, ki zagotavljajo primerno kulturo, v okviru katere sodelavci v delu najdejo smisel, na primer prek obogatitve dela in delovne vloge, varnosti, podpore menedžerjev in sodelavcev, ter razpoložljivosti virov, bolj verjetno angažirajo sodelavce, ki potem tudi bolj zavzeto delujejo na delovnem mestu (Bhatnagar, 2012 v Jauhari in drugi, 2013, 162).

Danes menedžment talentov zahteva visoko stopnjo pozornosti. V skladu s poročilom The Economist Intelligence Unit iz 2015 je menedžment talentov dodobra spremenil delo vodij, saj mu ti v uspešnih organizacijah namenjajo 30–50 % svojega časa. Skoraj 10 let pred tem, v letu 2006, je isti vir sporočil, da sedem od desetih

vodilnih podjetij porabi približno 20 odstotkov časa za dejavnosti menedžmenta talentov (Padmaja in Venkateswara, 2015, 166).

Menedžer talentov išče in v svojo organizacijo privablja talente. Obenem je osredotočen tudi na sodelavce v podjetju, podpira njihov razvoj in hkrati njihovo delovanje usklajuje s potrebami organizacije. Ker imajo talenti visok razvojni potencial, so strateški vir in konkurenčna prednost, jih organizacije želijo zadržati (Tavis, 2018, 9). Pomembnost prisotnosti talentov v organizacijah, še posebej transnacionalnih, je vedno večja, saj se je v preteklosti nezadostnost talentov v organizacijah izkazala za glavno oviro pri širitvi. Uspešna podjetja vlagajo v razvoj menedžerjev s tem, ko jim zagotavljajo jasne smernice glede načrtovanja njihove kariere in jih vodijo v kariernih pogovorih (Jauhari in drugi, 2013, 170). V Združenih državah se zaslužki menedžerjev med 25. in 29. letom ter med 50. in 54. letom povečajo za približno 75 %, medtem ko je rast prihodkov za ostale sodelavce okoli 40 %. Razlike se porajajo tudi med menedžerji na individualni ravni in se kažejo v kakovosti njihovega vodenja. Ta izhaja iz razlik v izboru vodij in iz naložb v njihovo znanje, saj se vodstvene kompetence sčasoma spreminjajo, obenem pa vodje ob ponujenih razvojnih aktivnostih v organizaciji začnejo tudi sami vlagati v razvoj lastnih kompetenc (Guner in drugi, 2018, 257).

Kompetence menedžerjev talentov

Ker so menedžerji talentov tisti, ki razvijajo talente v organizaciji, je pomemben njihov razvoj v smeri prepoznavanja potencialnih talentov in njihovega nadaljnega razvoja (Tavis, 2018, 9). V splošnem opravlja osem vrst nalog, ki jih tipično opravljajo menedžerji: načrtovanje, preiskovanje, usklajevanje, vrednotenje, nadzor, kadrovanje, pogajanje in zastopanje (Mahoney, Jerdee in Carroll, 1965 v De Meuse in drugi, 2011, 221).

Uspešen menedžer talentov mora zato imeti dobre strateške, vodstvene, komunikacijske kompetence in podjetniško žilico, od njega se pričakuje emocionalna zrelost, zmožnost privabljanja in navdihovanja drugih ljudi ter funkcionalnost, predvsem v povezovanju znanj iz različnih področij, in učinkovitost (Iles, Chuai in Preece, 2010, 13).

Naš pregled kaže, da je kompetencam menedžerjev talentov namenjeno izjemno malo pozornosti, kar obenem ponuja možnost za nadaljnje preučevanje tega področja, kar bo v pomoč organizacijam in bo diferenciralo vlogo menedžerja talentov v odnosu do drugih menedžerjev.

Kakovostno delovno okolje, opora menedžmentu talentov

Za uspešno delovanje organizacije je ključno, da opredeli strategijo, ustrezno upravlja premoženje oz. zavaruje in vzdržuje (človeški) kapital ter menedžira talente, ki jih potrebuje za učinkovito delovanje in doseganje strateških ciljev (Hunt, 2011). Organizacije morajo zato znati usklajevati človeške vire, strategijo podjetja in cilje (Padmaja in Venkateswara, 2015, 171–172). Raziskave na tem področju kažejo, da gre omenjeno bolj od rok organizacijam, ki razvijejo delu in sodelavcem primerno kulturo, za katero so značilni dobri psihološkimi pogoji, varnost, nudenje podpore, razpoložljivost vodij ipd., kar sodelavce angažira za zavzeto delo (Bhatnagar, 2012 v Jauhari in drugi, 2013, 162).

Ključna naloga menedžerjev (talentov) je, da sodelavce na delovnem mestu motivirajo, navdihujejo in vodijo. Sodelavci, ki se počutijo cenjeni in upoštevani, so tako bolj zavezani svojemu delu. To ima za posledico višjo raven učinkovitosti, zmanjšano odsotnost na delovnem mestu in nižjo fluktuacijo (Padmaja in Venkateswara, 2015, 170).

Delovno okolje mora ustrezati in slediti duhu časa. Interakcije med menedžerji, vodji in sodelavci igrajo pomembno vlogo pri krepitvi zavzetosti sodelavcev na delovnem mestu. Vedenje, občutek in odnos vodij igra ključno vlogo pri ustvarjanju pozitivnih interakcij. Sposobnost menedžerja, da pomaga sodelavcu razumeti njegov potencial in pripraviti razvojni načrt, predstavlja veliko pomoč sodelavcem v organizaciji. Menedžer ima zato velik vpliv na uspešnost sodelavcev (Bratton in Gold, 2007 v Jauhari in drugi, 2013, 166). Pomembno vlogo pa ima tudi pri izboljševanju produktivnosti in kakovosti storitev, saj prav menedžer prek vodenja in dela sodelavcev prepozna njihove potrebe, jih motivira in lahko poskrbi, da so potrebe sodelavcev zadovoljne (Fajčíková in drugi, 2016, 20; Muntean, 2014, 305–306).

Obstajajo torej različne komponente, ki prispevajo k zavzetosti sodelavcev. Med njimi so delovno okolje, stil vodenja, nagrade in priznanja ter psihološka varnost. Vodja ima zelo pomembno vlogo pri smiselni vključitvi vseh posameznikov v ekipo in pri pritegnitvi vseh ekip k sodelovanju in opravljanju določene naloge. Njegovo vedenje ter sposobnost, da ustvari izziv in pravičnost, veliko pripomore k angažiranju sodelavcev v organizaciji. Vodje z zgledom omogočajo povezovanje in navdihujejo sodelavce. Vključevanje zabavnih elementov in ustvarjanje priložnosti, ki presegajo delovne naloge, ustvarjajo večjo angažiranost sodelavcev. Pomoč delavcem, da komunicirajo in sodelujejo med sabo, pa pripomore k višji stopnji udeleževanja v organizaciji. Orodja za boljše razumevanje delovanja organizacije in za krepitev kulture, v kateri so posamezniki pozitivno vrednoteni in motivirani, so lahko še močna komunikacijska

strategija, zagotavljanje možnosti za učenje in osebni razvoj, izzivi pri nalogah, omogočanje kariernih poti, priznavanje uspešnosti (Jauhari in drugi, 2013, 184).

Prepoznavanje talentov

Če hočeš postati dober menedžerjev talentov, moraš biti najprej odličen pri prepoznavanju talentov (ang. 'talent spotter'). Pri prepoznavanju talentov pa si najbolj uspešen, če imaš zastavljene točne cilje o tem kakšne talente potrebuješ. Za zastavljanje teh ciljev je poleg opisa delovnega mesta potrebna tudi učinkovita analiza dela, na podlagi katere se oblikuje seznam pričakovanih kompetenc. Vedeti je treba, za kakšno delovno mesto iščemo kandidate in kakšne so potrebe organizacije glede pričakovanih kompetenc kandidata, ki bodo pripomogle k strateškemu razvoju organizacije in koristile organizacijski kulturi (Cross, 2016, 28–29).

Kompetence, na katere je vredno biti pozoren pri prepoznavanju talentov, so (Cross, 2016, 3–9): želja po napredovanju in uspehu, odločnost in vztrajnost, radovednost v povezavi z učenjem in spremembami. Poleg kompetenc, ki jih od potencialnih kandidatov za zaposlitev zahtevajo organizacije, morajo tudi organizacije same svoje delovanje prilagoditi trenutnemu stanju na trgu dela in spremljati spreminjanje potreb kandidatov, ki jih želijo zaposliti (elementi psihološke pogodbe). V sodobnem času kot pomembna dejavnika na tem področju izstopata predvsem prožnost delovnega časa in nevezanost na prostor. Poleg tega imajo iskalci zaposlitve na voljo širok spekter informacij o organizacijah, ki jih zanimajo. Organizacije morajo zato dobro skrbeti za svojo podobo in za zadovoljstvo sodelavcev (Cross, 2016, 3–9).

Pri prepoznavanju talentov sta najpomembnejša dejavnika miselnost in vedenje kandidatov. Potrebno je opazovati vedenje kandidatov in njihovo delovanje ob soočenosti z izzivom. Frank Dick loči med dvema tipoma miselnosti: gorsko (ang. mountain people) in dolinsko (ang. valley people). Dolinarji iščejo mir, udobje in varnost, ne upajo si tvegati in se bojijo poraza. Sposobni so preživeti, vendar večjih ambicij nimajo, vedno iščejo izgovore in za svojo nesrečo krivijo druge. Gorniki so pripravljeni tvegati, saj si želijo le zmage, na poraz niti ne mislijo, želijo si postati najboljši, prevzamejo odgovornost za svoje delovanje, svojo ambicioznost želijo testirati na najtežjih izzivih. Borili se bodo in presegli težave tudi za ceno nelagodja (Cross, 2016, 29–31). Razlikovanje med tema dvema tipoma nakazuje dva ekstrema. Delodajalci postajajo vedno bolj zahtevni. Da si kvalificiran za določeno delovno mesto, moraš imeti veliko delovnih izkušenj, primerne osebnostne karakteristike, motivacijo, znanje in najrazličnejše kompetence. Po vstopu v organizacijo pa je ključno, da omenjeno uporabiš in razvijaš v organizacijskem kontekstu, ob podpori organizacije.

Razvoj talentov

Menedžerji talentov morajo talentom ponuditi priložnosti za njihov razvoj (Bartlett in Ghoshal, 2003, 102) in hkrati razumeti strateško pomembnost posameznega talenta. Ključno je, da talente identificirajo, razvijajo, vzpodbujajo in jim omogočijo promocijo.

Mnoge organizacije, še posebej mednarodne, imajo na voljo širok spekter potencialnih talentov, vendar njihov bazen najrazličnejših talentov pogosto ostane neizkoriščen. Mnoge organizacije se odločijo za uvedbo integriranega programa vodenja, v katerem sodelujejo vsi sodelavci in pripomore k boljši identifikaciji in k razvoju talentov. Pomeni pa tudi, da se morajo biti linijski vodje pripravljeni odpovedati svojim najboljšim sodelavcem, zato, da bi ti lahko pridobili izkušnje tudi na drugih področjih. Še posebej menedžerji in strokovnjaki na ta način nadgradijo svoje znanje in si s sodelovanjem z drugimi oddelki pridobijo izjemne izkušnje, ki jim bodo koristili pri razreševanju prihodnjih poslovnih izzivov. Na drugi strani temelji na ocenjevanju in napredovanju linijskih vodij, s čimer organizacija usklajuje procese vodenja s strateškimi prioritetami in gradi pozitivno podobo, kar motivira sodelavce in še posebej potencialne vodje (Cohn, Khurana in Reeves, 2005, 1–3).

Obstoječi vodje pri tem igrajo pomembno vlogo, saj so sposobni prepoznati in odgovoriti na potrebe sodelavcev in na ta način njihov razvoj in karierni menedžment talentov. S tem prispevajo tudi h gradnji ugleda podjetja, kar lahko pritegne nove talente ali pomaga ohraniti sedanji bazen talentov (Fajčíková, Fejfarová in Urbancová, 2016, 20).

Tudi organizacije, ki vzpodbujajo programe mentorstva in uvajanja, imajo več možnosti za uspešen razvoj svojih talentov (Fajčíková, Fejfarová in Urbancová, 2016, 18). Prek obeh namreč hitreje razvijajo potencialne in kompetence sodelavcev. Študije kažejo, da se pritisk na talente povečuje. Organizacije si prizadevajo interno in eksterno pridobiti visokokakovostne sodelavce s potencialom rasti (Fajčíková, Fejfarová in Urbancová, 2016). Mpofu in Hlatywayo (2015) in Kermally (2004) ugotavljajo, da je v stalno spreminjajočem se poslovnem okolju ključnega pomena, da vsaka organizacija, majhna ali velika, lokalna ali večnacionalna, ohranja in razvija talentirane sodelavce. Usposabljanje in razvoj predstavljata vseživljenjski proces, v katerem organizacije igrajo pomembno vlogo in jih je potrebno obravnavati kot naložbo v prihodnost, ki se bo vrnila v obliki kompetentnih sodelavcev (Stacho in Stachová, 2013).

Zadrževanje talentov

Pomembno področje je tudi dolgoročno ohranjanje talentov v organizaciji. Organizacije morajo, predvsem prek orodij vodenja, posameznike motivirati, razvijati, spodbujati in zadržati v organizaciji, saj na tem temelju krepijo lastno uspešnost in se razvijajo.

Na drugi strani je razvoj talentov vedno povezan s stroški. Organizacije si talente želijo zadržati, da bi lahko čimbolj izkoristile njihov potencial in sposobnosti, ter na ta način ustvarile dobiček in povračila za pretekle vložke. Če talenti zapustijo organizacijo, ta izgubi vse, kar je vanje vložila, obenem pa z njihovim odhodom ostane brez organizacijsko specifičnih znanj, ki so se razvijala v sodelovanju med organizacijo in sodelavcem. Organizacije poskušajo talente zadržati na različne načine. Pri tem imata pomembno vlogo menedžer talentov in vodja. Menedžer si prizadeva ustvariti delovno okolje, v katerem bodo sodelavci zadovoljni. Sodelavci ostajajo v organizacijah, kjer so medosebni odnosi z vodjo in sodelavci dobri ter jim je omogočeno sodelovanje pri sprejemanju odločitev (Kohont, 2016). Poleg osebnega zadovoljstva ima veliko vlogo pri odločanju o odhodu tudi razvoj kariere. Organizacije morajo zato ustvariti priložnosti za karierni razvoj, katerega del bo mentorstvo, ustrezno in raznoliko nagrajevanje, napredovanje, delo na zanimivih projektih, med oddelčno sodelovanje ipd.

Organizacije in njihovi menedžerji morajo poznati motivatorje in jih prilagajati posameznim sodelavcem. Na ta način bodo poznali aspekti dela, ki so posameznikom ključni in njihova odsotnost pomembno vpliva na odločanje o menjavi službe. Hkrati je pomembno tudi opazovanje ponudbe konkurence ter s tem poznavanje alternativnih možnosti dela, k katerim bi se lahko zatekli trenutni sodelavci. Če imajo sodelavci širok nabor možnosti za zaposlitev, bodo izbrali tisto, kjer so delovni pogoji najboljši (Allen, Bryant in Vardaman, 2010, 53).

Da bi zmanjšali možnosti večjega števila odhodov iz organizacije, je v procesu izbiranja sodelavcev treba upoštevati njihov odnos do organizacije. Najprimernejši so kandidati, ki so pripravljeni sprejeti in delovati s skladu z vrednotami in kulturo organizacije oz. drugače rečeno, kjer je ujemanje med vrednotami, interesi in kompetencami posameznika in organizacije največje. Avtorji (Studer, 2006, 88–90) pri izbirnih postopkih posebej izpostavljajo vlogo komunikacije, ustrezno zastavljenih vedenjskih vprašanj, vključevanje sodelavcev in kombinacijo različnih metod izbire, ki prispeva k oblikovanju sintetične ocene kandidatov.

Načrtovanje nasledstev

Koraki uspešnega sistema nasledstev so naslednji: identificiranje potencialnega naslednika, priprava/mentorstvo bodočih naslednikov, gladek prehod naslednikov na načrtovane položaje in ustvarjanje načrta za nadaljnje delovanje. Načrt nadaljnjega delovanja pa je sestavljen iz zagotovitve organizacijske zavezanosti, spodbujanja zdravega delovnega okolja, zagotavljanja razvoja in izobraževanja o potrebnih veščinah, in uporabi pristopov menedžmenta človeških virov, še posebej ko gre za vodje, ter dostop do organizacijskih virov oz. sredstev (Saver, 2013).

Pri oblikovanju sistema nasledstev je treba potencialne naslednike opazovati več let, saj se le na tak način lahko presodi, ali je posameznik pripravljen zavzeti višji položaj (Bartlett in Ghoshal, 2003, 108). Nasledstvo prav tako predstavlja kritično težavo za organizacije, saj ima pomembne posledice na organizacijsko uspešnost (Guthrie in Datta, 1998; Kesner in Sebor, 1994). V primeru naslednikov vodij organizacije vodje največkrat razvijajo interno, prek različnih oblik razvoja, ki smo jih omenjali, in jim obenem ponujajo možnosti promocije, o čemer smo prav tako pisali.

Obstaja pa tudi možnost, da organizacija vodje pridobi eksterno. Raziskave na tem področju kažejo, da v tem primeru organizacije iščejo vodje s predhodnimi vrhunskimi izkušnjami, saj je tveganje, da bodo v novem kontekstu slabo delovali v vlogi vodje, manjše, ter jih pridobivajo neposredno iz drugih organizacij (Hamori in Koyuncu, 2015). Izkušnje pridobljene v procesu vodenja so na strani zaposlovalcev zelo zaželeni, saj gre za ključne položaje, na katerih morajo biti ljudje, ki so sposobni voditi sodelavce, še posebej, ko gre za kritične okoliščine (Desai, Lockett in Paton, 2015, 967).

Vodje v organizacijo prinašajo različne spretnosti in kompetence, ki različno učinkujejo na uspešnost delovanja organizacije (Becker, 1993; Castanias in Helfat, 1991 v Desai, Lockett in Paton, 2015, 968). V okvirih mednarodne vpetosti organizacij so posebej pomembne mednarodne (tuje) izkušnje vodij. Prenosljivost in posledično uporabnost takih izkušenj je odvisna od položaja organizacije v globalni industriji, mednarodne medsebojne odvisnosti organizacij in podobnosti v smislu institucij na nacionalni ravni (Crossland in Hambrick, 2007; Roth, 1995 v Desai, Lockett in Paton, 2015, 969). Predhodne izkušnje torej predstavljajo vir, ki vpliva na to, da se vodje hitreje prilagajajo svoji novi organizaciji in zmanjšujejo tveganja v njenem delovanju (Desai, Lockett in Paton, 2015, 969).

Da je novi vodja lahko uspešen, se morata z organizacijo naučiti sodelovati in delati drug z drugim (Boeker, 1997; Rowe idr., 2005; Virany, Tushman, Romanelli, 1992; Zhang in Rajagopalan, 2003 v Desai, Lockett in Paton, 2015, 969). Učenje poteka na individualni in organizacijski ravni. Na individualni se morajo vodje naučiti nekaj o svojem okolju, sprejemanju pomembnih informacij in ustreznih strateških odločitvah (Rowe idr., 2005 v Desai, Lockett in Paton, 2015, 969). Na

organizacijski ravni se organizacije lahko učijo od vodij, ker s seboj prinesejo novo znanje (Boeker, 1997; Zhang in Rajagopalan, 2003). Po zaposlitvi novega vodje je ključno mentorstvo (morda v povezavi s predhodnikom), ki mu pomaga pri igranju vloge vodje in obenem zagotavlja uspešno nasledstvo.

Menedžment talentov v digitalni dobi

Z digitalizacijo družbe in široko uporabo intimnih medijev se izraža potreba po večji personalizaciji in modernizaciji menedžmenta talentov. Zahvaljujoč napredni tehnologiji, ki je vse bolj zasnovana v oblaku (ang. 'Cloud-based technology'), prihaja končno konec papirnatih veziv na področju menedžmenta človeških virov in talentov. Tehnologija v oblaku podjetjem omogoča dostop do različnih integriranih sistemov za menedžment talentov prek spleta. Ker te sisteme vzdržujejo zunanji izvajalci, se podjetja nagibajo k hitri evoluciji, da ostanejo konkurenčni na trgu. To je izrazito v nasprotju z lastnimi tehnološkimi sistemi v podjetjih, kjer se pogosto zelo malo osredotočajo na izboljšanje informacijskih sistemov za menedžment talentov. S tem se menedžment talentov premika iz fiksnih, papirnih, zelo statičnih internih poslovnih platform, na dinamične spletne sisteme, ki temeljijo na tehnologiji v oblaku. Ti sistemi so v primerjavi s preteklimi bolj učinkoviti in enostavni za uporabo. Slednje je najbolj očitno pri določanju ciljev (Hunt, 2011).

Z enim klikom miške si lahko podjetja zagotavljajo takojšen vpogled v to, kaj in kako sodelavci v podjetju delajo. Z avtomatizacijo procesov menedžmenta ključnih talentov tehnologija v oblaku zmanjšuje upravne obremenitve in pripomore k temu, da se strokovnjaki s področja menedžmenta človeških virov bolj osredotočijo na ključne procese in razvoj (Hunt, 2011). Z avtomatizacijo procesov izpolnjevanja obrazcev lahko vodje, sodelavci in menedžerji neposredno dostopajo do podatkov in na ta način vodijo strateške razprave o kakovosti in naravi talentov v organizaciji (Hunt, 2011). Sprejemanje tehnologije v oblaku omogoča menedžerjem človeških virov, da se od upravljanja procesov menedžmenta talentov premaknejo k direktnemu sodelovanju z vodji, s čimer se zagotovi, da sodelavci na čimbolj učinkovit način delajo v skladu s kratkoročnimi in dolgoročnimi cilje. Podatke o talentih tako posredujejo neposredno menedžerjem, ki na njihovi podlagi, lažje sprejemajo odločitve. Na temelju teh podatkov lahko tudi bolje ocenjujejo uspešnost sodelavcev in si zagotavljajo konstruktivne povratne informacije o vedenju, ki organizaciji pomagajo pri nadaljnjem razvoju sodelavcev (Hunt, 2011).

Uporaba tehnologije v oblaku organizacijam omogoča, da bistveno spremenijo vlogo, ki jo imajo. Vseeno pa tehnologija sama po sebi ne ustvarja teh sprememb,

ampak jo morajo v prvi vrsti učinkovito uporabiti menedžerji človeških virov in vodje. To zahteva povezovanje med menedžerji človeških virov in drugimi menedžerji v organizaciji ter njihovo vključevanje v razprave o tem, kakšne vrste sodelavcev potrebujejo za uresničevanje poslovnih strategij, kakšne spremembe je potrebno narediti za uspešnost sodelavcev in katere ukrepe je treba sprejeti, da bodo na delovnih mestih pravi ljudje, ki delajo stvari, ki pripomorejo k uspešnosti organizacije (Hunt, 2011).

V digitalni dobi se morajo organizacije na strukturni ravni znova odkriti in postati agilne. Digitalna zrelost menedžmenta človeških virov pomeni prehod od tradicionalne paradigme na delovnem mestu do vključevanja, učenja in razvoja sodelavcev ter iskanja talentov (Mihalcea, 2017, 289). Digitalna doba preoblikuje način, kako organizacija zaposluje, izbira in razvija kompetence nove generacije sodelavcev.

Na kadrovskem področju je na voljo mnogo orodij za pridobivanje talentov, ki jih na tem mestu ne bomo podrobneje predstavljali (več o tem glej v poglavju z naslovom Pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev v Svetlik in Zupan, 2009, 283). Velja pa v okviru digitalizacije posebej izpostaviti, da pri pridobivanju in identificiranju talentov v ospredje vse bolj stopajo digitalne tehnologije in mediji. Organizacijam so v pomoč pri zbiranju, analiziranju in distribuiranju podatkov o talentih, zato so organizacije, ki uporabljajo te tehnologije in medije, bolj konkurenčne in ustvarjajo prednosti pred tistimi, ki jih ne izkoristijo (Dery, Grant in Wilben, 2012, 3).

V tem procesu privabljanja talentov menedžerji postanejo (Deiser & Newton, 2013 v Mihalcea, 2017, 289) producenti, ki ustvarjajo vsebine in pripovedujejo zgodbe, distributerji vsebin, prek platform s socialnimi mediji, analitiki, ki spremljajo dinamiko socialnih medijev, svetovalci, ki omogočajo in podpirajo uporabo socialnih medijev ter prejemniki in arhitekti, ki socialne medije uporabljajo za kadrovanje.

Menedžment talentov je v digitalni dobi začel novo stopnjo razvoja, saj organizacije več talentov pridobivajo prek socialnih omrežij in morajo obenem razvijati lastne digitalne veščine. Organizacije zato na tem področju povečujejo vlaganja v razvoj družbenih medijev in spletnih skupnosti talentov, blogov, ki privabljajo nove sodelavce, v marketinške kampanje v sodelovanju z univerzami.

Digitalno gospodarstvo tudi povečuje potrebo po usposabljanju in strokovnemu razvoju na področju digitalizacije že obstoječih sodelavcev. Digitalna doba zahteva tudi boljšo digitalno pismenost vodij, ki zajema (Deiser in Newton, 2013 v Mihalcea, 2017, 300–301):

- Ustvarjanje privlačnih vsebin: Sposobnost prepričljivo povedati zgodbe, ki jih je mogoče pretvoriti v medije. Multimedijska produkcija, urejanje videoposnetkov ter video komunikacija.
- Dinamika razširjenja informacij: Socialni mediji spreminjajo standardiziran proces komuniciranja. V tem kontekstu morajo vodje znati učinkovito komunicirati tako, da povezujejo tradicionalno paradigmo z digitalno.

- Obvladanje prenosa sporočil: Sposobnost filtriranja in posredovanja prednostnih informacij, saj informacije prek medijev v družbi potujejo, se izmenjujejo in komentirajo v nekaj sekundah, kar pomeni, da se morajo menedžerji hitro odločiti, katere informacije bodo delili v medijih in v spletnih skupnostih.
- Spodbujanje strateške uporabe socialnih medijev: Vodje morajo imeti proaktivno vlogo, kot nosilci organizacijske kulture, ki spodbujajo razvoj digitalnih veščin.
- Ustvarjanje organizacijske infrastrukture: Digitalna infrastruktura ustvarja kohezijo med sodelavci s spodbujanjem participativne organizacijske kulture.
- Ostati v trendu: Vodje morajo biti nenehno obveščeni o najnovejših trendih glede poslovnih modelov in spleta.

Priporočila za nadaljnje raziskovanje

Trenutni trendi povezani s spreminjanjem področja menedžmenta talentov so: večja konkurenca in hitre inovacije, vpliv nove tehnologije, horizontalna struktura organizacij, krčenje demografske skupine med 25. in 45. letom, drugačen odnos in pričakovanja glede dela itd. Vsi ti trendi vzpostavljajo nov, spremenjen prostor dela (Cross, 2016, 13). Trenutne raziskave omenjajo in se zavedajo vplivov teh trendov, vendar jih premalo povezujejo s samim raziskovanjem.

Poleg obravnavanja sodelavcev in menedžerjev talentov v okviru procesa menedžmenta talentov ločeno bi bilo zanimivo raziskati odnos menedžerja talentov s sodelavci. Ker nas zanima, kako uspeti kot menedžer talentov, bi s primerjavo različnih menedžerjev lahko oblikovali idealni tip menedžerja talentov. Kompetence menedžerjev so v že opravljenih raziskavah prepoznane in določene, a bi jih bilo vredno znova pogledati in dopolniti. Obenem je kompetentnost kot dejavnik, ki vpliva na uspešnost in učinkovitost vodenja ter kariero sodelavcev, pogosto zapostavljen.

Tehnološki napredek je vse hitrejši in zaznamuje vse aspekte našega življenja. Tudi menedžer talentov mora obvladati digitalno tehnologijo in slediti njenemu razvoju. Določena spletna mesta in socialna omrežja so vedno pogostejše uporabljena kot platforme za iskanje sodelavcev. Preverjanje kandidatov prek socialnih omrežij je že postalo ustaljena praksa, zato bi bilo zanimivo analizirati aktivnost talentov na socialnih omrežjih v razmerju do dela, ki ga bodo opravljali.

V raziskavah o talentih in menedžerjih talentov je zaznati odsotnost dejavnikov, kot so: informacije o organizaciji, delovni pogoji znotraj organizacije, organizacijska struktura in okolje, v katerem deluje določena organizacija, v povezavi z uspešnostjo menedžerjev talentov. Primanjkuje tudi raziskav s primerjavami različnih organizacij, ki so si med seboj konkurenčne.

Viri

- Allen, D. G., Bryant, P.C. in Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of management perspectives*, 24 (2), 48–64. Dostopno prek <http://www.jstor.org/stable/25682398>
- Bartlett, Christopher A in Ghoshal, S. (2003). What is a global manager? *Harvard business review*, 81 (8), 101–108. Dostopno prek https://www.researchgate.net/profile/Christopher_Bartlett/publication/10640780_What_Is_a_Global_Manager/links/00b7d5397391cbd14f000000/What-Is-a-Global-Manager.pdf
- Boeker, W. (1997). Executive migration and strategic change: The effect of top manager movement on product–market entry. *Administrative Science Quarterly*, 42(2), 213–236.
- Cascio, W. F. (2006). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits* (7th ed.). Burr Ridge, IL: Irwin/McGraw Hill.
- Cohn, J. M., Khurana, R. in Reeves, L. (2005). Growing talent is if your business depended on it. *Harvard business review*. Dostopno prek <https://hbr.org/2005/10/growing-talent-as-if-your-business-depended-on-it>
- Cross, A. (2016). *The talent management pocket book: 2nd edition*. Dostopno prek https://books.google.com/books/about/Talent_Management_Pocketbook.html?id=ZiePP8uP9vsC in https://www.pocketbook.co.uk/media_mp/preview/9781906610968 (Preview).pdf
- De Meuse, K.P., Dai, G. in Wu, J. (2011). Leadership Skills across Organizational Levels: A Closer Examination. *The Psychologist–Manager Journal*, 14, 120–139. Dostopno prek https://www.researchgate.net/publication/233103578_Leadership_Skills_across_Organizational_Levels_A_Closer_Examination
- Dery, K., Grant, D. in Wilben, S.L. (2012). Do you see what I see? The role of technology in talent communication. *Asia pacific journal of human resources*, 50(4), 421–438. Dostopno prek <http://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1946&context=buspapers>
- Desai, M. N., Lockett A. in Paton D. (2015). The Effects of Leader Succession and Prior Leader Experience on Postsuccesion Organizational Performance. *Human Resource Management*, 55(6), 967–984. Dostopno prek <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/hrm.21700>
- Elsaid, E., Wang, X. in Davidson, W. N. (2011). Does experience matter? CEO successions by former CEOs. *Managerial Finance*, 37, 915–939.
- Festing, M., in Schäfer, L. (2014). Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological–contract perspective. *Journal of World Business*, 49(2), 262–271. Dostopno prek <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090951613000862>
- Fajčíková, A., Fejfarová, M. in Urbancová H. (2016). Employee Development by Talent Management Implementation. *Scientific papers of the university of pardubice*, 38(3), 18–30. Dostopno prek https://www.researchgate.net/publication/316136586_Employee_development_by_talent_management_implementation

- Guner, N., Parkhomenko, A. in Ventura G. (2018). Managers and productivity differences. *Review of Economic Dynamics*, 29, 256–282. Dostopno prek <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1094202518300073>
- Guthrie, J. P. in Datta, D. K. (1998). Corporate strategy, executive selection, and firm performance. *Human Resource Management*, 37(2), 101–115.
- Hamori, M. in Koyuncu, B. (2015). Experience matters? The impact of prior CEO experience on firm performance. *Human Resource Management*, 54(1), 23–44.
- Hunt, S. (2011). Death of the ring-binder: the future of talent management lies in the cloud. *Strategic HR Review*, 10(5). Dostopno prek <https://doi-org.nukweb.nuk.uni-lj.si/10.1108/shr.2011.37210eaa.003>
- Iles, P., Chuai, X. in Preece, D. (2010). Talent Management and HRM in Multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business*, 45 (2), 179–189. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.014>
- Jauhari, V., Sehgal, R. in Sehgal P. (2013). Talent Management and Employee Engagement: Insights from Infotech Enterprises LTD. *Journal of Services Research*, 13(1), 161–186. Dostopno prek <http://eds.b.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&sid=256170da-0832-47a8-a9b3-0c8841e5940c%40sessionmgr120>
- Kermally, S. (2004). *Developing and managing talent: a blueprint for business survival*. London: Thorogood Publishing.
- Kesner, I. F. in Sebor, T. C. (1994). Executive succession: Past, present, & future. *Journal of Management*, 20(2), 327–372.
- Kohont, A. (2016). Vodenje z zgledom: Okrepite ga! MQ, 35, 48–49.
- Mihalcea, A. D. (2017). Employer Branding and Talent Management in the Digital Age. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 5(2), 289–306. Dostopno prek https://www.researchgate.net/publication/317999313_Employer_Branding_and_Talent_Management_in_the_Digital_Age
- Mpofu, M., in Hlatywayo, C. K. (2015). Training and development as a tool for improving basic service delivery; the case of a selected municipality. *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 20(39), 133–136. Dostopno prek <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2077188615000633>
- Muntean, S. N. (2014). Talent Management and its Contributions to the Performance of the Multinational Organizations. *Revista Academiei Fortelor Terestre*, 19(3), 300–306. Dostopno prek <http://eds.b.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=1a85065a-02af-4ceb-b2fb-5725b88f7b9c%40sessionmgr101>
- Padmaja, B. in N. Venkateswara, R. (2015). Talent Management Practices in APSPDCL. *The Journal of Institute of Public Enterprise*, 38(1–2), 165–172. Dostopno prek <http://eds.b.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=256170da-0832-47a8-a9b3-0c8841e5940c%40sessionmgr120>
- Saver, C. (2013). Succession: Identifying and mentoring OR leaders. *OR Manager*. 29(1), 1–3. Dostopno prek https://www.ormanager.com/wp-content/uploads/2013/01/ORM_0113_p.16_Succession.pdf
- Stacho, Z. in Stachová, K. (2013). Talent management in organisations operating in Slovakia. *Economic Annals*, 21(1), 53–57. Dostopno prek https://www.researchgate.net/publication/283613042_Talent_management_in_organisations_operating_in_slovakia

- Studer, Q. (2006). Selecting and retaining talent: tools for the bottom line. *Healthcare financial management*, 60(7), 88–90. Dostopno prek <https://www.planetree.nl/wp-content/uploads/SelectingandRetainingTalentTools1.pdf>
- Svetlik, I. (2009). Pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev. V Svetlik, I. in Zupan, N. (ur): *Menedžment človeških virov*, 283–336. FDV, Ljubljana.
- Tavis, A. (2018). Talent Management: the End of the Era or the Dawn of the NewAge? *People and Strategy*, 41(1), 8–9. Dostopno prek <http://eds.a.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=30dd75fa-a822-44e3-a00c-303de376447d%40sessionmgr4008>
- Zhang, Y. in Rajagopalan, N. (2003). Explaining new CEO origin: Firm versus industry antecedents. *Academy of Management Journal*, 46(3), 327–338.

KAKO UČINKOVITO PRIVABITI IN IZBRATI TALENTE, KI JIH POTREBUJEMO

Maša Cimperman, Gabrijela Kumek in Patricija Šafranič

Povzetek

Besedilo obravnava menedžment talentov, pri čemer nas zanimata predvsem dva ključna postopka, in to sta privabljanje in selekcija kandidatov. Dejstvo je, da je danes dober kader vse težje dobiti, zato je potrebno iskati nove načine privabljanja in izbire talentov. Eden izmed najpomembnejših dejavnikovna področju pridobivanja novih kandidatov je ugled organizacije, saj pomembno vpliva na odločitve, ali se želi določena oseba (talent) pridružiti organizaciji, ali ne. Za obstoječe sodelavce je zelo pomembno, da jih organizacija spodbuja pri njihovem delu in se razvijajo. Če organizacija ne dobi talentov od znotraj, jih najverjetneje tudi od zunaj ne bo dobila in s tem se težave šele začnejo. Postopek, ki sledi privabljanju, je selekcija talentov. To je proces izbire najboljšega kandidata za določeno delo. Pri tem imajo ključno vlogo odlični kadroviki. V nadaljevanju bodo prikazane uspešne (in tudi manj uspešne) metode za privabljanje talentov v organizacijo in njihovo nadaljnjo selekcijo, saj so zaradi t. i. 'vojne za talente' ti postopki ključni za razvoj in rast organizacije.

Ključne besede: menedžment talentov, privabljanje talentov, izbiranje talentov, zadrževanje talentov, vojna za talente.

Uvod

Danes se mnogo podjetij sooča s pomanjkanjem talentov. Razlog za to je lahko neustrezno privabljanje in izbiranje talentov. Na drugi strani staranje prebivalstva in posledično pomanjkanje delovne sile rezultira tudi v tem, da na trgu ni več dovolj raznovrstne ponudbe delovne sile in posledično talentov. Ker gresta koncepta privabljanja in izbiranja talentov v organizaciji z roko v roki, se bomo osredotočili na ta dva pojma, ki sta ključna za uspešno delovanje in rast organizacije v poslovnem okolju. Gre za procesa, ki sta ključna, da organizacija sploh pride do pravih sodelavcev. Prvi je privabljanje talentov, v katerem mora organizacija znati poiskati in motivirati talente, da bi sploh želeli delati v njihovi organizaciji, drugi pa izbiranje talentov.

Organizacije so vključene v hitro spreminjajoča se poslovna okolja in se vsakodnevno soočajo z izzivi. Zato je ključno, da podjetja sprejemajo ustrezne strategije, ki vplivajo na konkurenčnost podjetja. Ena izmed strategij je tudi izbira perspektivnih ljudi, ki lahko vplivajo na poslovno uspešnost podjetja (Dobre, 2013). Pridobivanje pravih ljudi, ob pravem času, s pravimi veščinami je lahko ključni dejavnik strateške rasti in konkurenčne prednosti podjetja. Medtem pa lahko slabo zasnovan postopek zaposlovanja spregleda ključne kandidate in na delovno mesto postavi manj kompetentnega in kompatibilnega posameznika.

Prispevek je razdeljen na dva dela. Prvi se ukvarja s tem, kako učinkovito privabiti talente v organizacijo. Tu mora organizacija znati poiskati in motivirati talente, da bi sploh želeli delati za njihovo organizacijo. Prikazani bodo različni načini, kako se tega lotiti na pravi način in s čim manj stroški. Organizacija lahko nove talente pridobi na dva načina. Prvi je eksterni način, to pomeni, da jih poišče zunaj organizacije. Drugi način pa je interni, se pravi, da pridobi idealne kandidate znotraj organizacije.

Drugi del prispevka pa se ukvarja z izbiranjem oz. selekcijo talentov. V tem procesu imajo ključno vlogo izkušeni kadroviki, ki znajo postaviti prava vprašanja, da ugotovijo, ali je kandidat res talent in ali je primeren za delo v njihovi organizaciji.

Menedžment talentov lahko podjetju prinese naslednje prednosti (Forbes Insights 2011):

- Povečano produktivnost: Talent lahko ustvarja holistično delovno okolje. Sodelavci iz različnih okolij in z raznolikimi izkušnjami in talenti imajo lahko različne ideje in poglede.
- Povečano kreativnost: S tem se odpre tudi vrata ustvarjalnosti. Talentirani posamezniki imajo svoj način razmišljanja, reševanja problemov, delovanja in odločanja.
- Strast do sprememb: Talentirani sodelavci so v ustreznem podpornem okolju proaktivni in kreativni ter s tem podpirajo spremembe.

Delodajalci želijo privabiti in pridobiti delavce, ki imajo največ potenciala, da postanejo najboljši. Zato je pogosto potrebno, da se organizacija za take ljudi, poleg notranjega okolja, začne ozirati tudi čez regionalne in nacionalne meje. Take prakse pripeljejo do koncepta, ki mu pravimo ‚vojna za talente‘ (Porschitz, Smircich in Calas, 2016). Pojem globalna vojna za talente pomeni naraščajočo tekmovalnost organizacij in vlad za najboljše delavce (talente). Beseda vojna je uporabljena kot metafora za intenzivnost iskanja novih, najboljših praks pri privabljanju in zadrževanju talentov. ‚Zibelka‘ talentov so univerze in mnogo podjetij se poveže z njimi, da bi si zagotovili najboljše sodelavce (Porschitz, Smircich in Calas, 2016).

Privabljanje talentov v organizacijo

Privabljanje talentov, njihovo zadrževanje in razvoj talentov – ki je postal popularen termin v današnjih praksah – sodijo med osrednje prakse menedžmenta talentov (Mehdiabadi in Li, 2016, 264). Za privabitev in posledično zaposlitev nadarjenih sodelavcev je pomembno, da ima organizacija oblikovan svoj strateški plan, ki vsebuje ustrezne vire in strategijo. S pridobitvijo in ohranitvijo talentiranih sodelavcev bo tako organizacija uspešno delovala v tekmovalnem okolju, saj so nadarjeni sodelavci pri opravljanju svojega dela bolj učinkoviti. Za pridobitev in ohranitev talentov so

poleg zaposlitve in motivacije ključne še strategije privabljanja in razvoja talentov ter njihovo ohranjanje, ne glede na morebitno potrebno spremembo sistema, strukture ali politike v organizaciji. Pomembno je, da imajo talenti v organizaciji možnost razvijanja ter da ne odidejo h konkurenčnim organizacijam. Samo pridobivanje talentov sestoji iz privabljanja, iskanja in izbiranja visoko nadarjenih posameznikov, razlikuje pa se od organizacije do organizacije. Na splošno se odločitve o pridobivanju talentov sprejemajo skozi različne analize, katere organizacije ustvarijo na podlagi podatkov o sodelavcih ter primerjalnih informacijah iz drugih virov. Tako analizo tako uporabljajo pri pridobivanju nadarjenih sodelavcev znotraj organizacije in tudi zunaj nje. Omogoča torej lažje napovedovanje potencialnih talentov. Pri pridobivanju talentov naj bi organizacija kandidata povprašala po njegovih veščinah povezanih z delom in izkušnjah, katere bi morda organizaciji prišle prav v morebitnih prihodnjih izzivih ali pa pri premestitvi kandidata na drugo delovno mesto (Jena, 2016).

Na splošno lahko menedžment privabljanja talentov opredelimo kot celovit pristop privabljanja in vključevanja talentov v organizacijo. Sestavljajo ga štiri dejavnosti, med katere sodijo privabljanje, sprejemanje, vključevanje talentov in ugled talentov, ki so tudi prikazane na spodnji sliki. Kot prva izmed vseh štirih aktivnosti je privabljanje talentov v organizacijo, na katero imajo močan vpliv tržne aktivnosti. Privabljanju talentov sledi dejavnost sprejemanja talentov v organizacijo, tej pa dejavnost vključevanja talentov, na katero lahko med drugim močno vplivajo socialne in poklicne mreže. Kot zadnja aktivnost, ki temelji predvsem na zagotavljanju učinkovitega sprejemanja in vključevanja talentov, pa je ugled talentov. Dejavnosti privabljanja talentov so izjemno pomembne za poznejšo možnost ohranjanja talentov v organizaciji. Na podlagi aktivnosti privabljanja si posameznik ustvari določena pričakovanja, ki v veliki meri določajo njegovo zadovoljstvo po vstopu v organizacijo. Zato je pomembno, da zadovoljstvo talentov v organizaciji spremljamo in izvajamo ustrezne ukrepe za ohranjanje pričakovane ravni zadovoljstva.

Slika 1: Komponente privabljanja talentov (Andersson in Tendensor, 2014).



Organizacije glede na vključenost sodelavcev uporabljajo različne pristope k menedžmentu talentov. Ti so sledeči:

1. *Delno ekskluziven menedžment talentov*: Vključen je le majhen delež sodelavcev. Večina sodelavcev nima priložnosti, da bi bili vključeni v identifikacijo in razvoj talentov.
2. *Delno inkluziven menedžment talentov*: Le majhen delež sodelavcev je vključen v razvojne programe. Delno inkluziven oziroma bolj vključujoč je v smislu, da je v identifikacijo in razvoj talentov vključeno večje število sodelavcev, ki jih organizacija želi identificirati in razviti na temelju določenega organizacijskega modela in vnaprej opredeljenega opisa željenega talenta.
3. *Inkluziven menedžment talentov*: Sistemi menedžmenta talentov organizaciji omogočajo prepoznavanje celotne palete talentov in njihovo učinkovito razporejanje glede na potrebne kompetence. Pri tej obliki menedžmenta talentov je torej pomembno, da so talenti sodelavcev polno izkoriščeni ter da jim je omogočena podpora v primeru, ko ne morejo delovati po svojih najboljših močeh.
4. *Eliten menedžment talentov*: Zaposluje in ohranja se le sodelavce z visokim potencialom, ki naj bi na podlagi svojega vrhunskega talenta zapolnili ključna delovna mesta v organizaciji ter ji s tem omogočili uspeh.

Ni nujno, da so zgoraj omenjeni pristopi statični oziroma togi, vendar pa s svojo kategorizacijo omogočijo lažji vpogled na identifikacijo talentov v organizaciji (Swail in drugi, 2014, 534).

Pri privabljanju talentov v organizacijo je pomembno izpostaviti generacijo Y kot novejšo generacijo, ki vstopa na trg delovne sile in je vir novih talentov, ki bi nadomestili generacijo »baby boomerjev«. V generacijo Y spadajo posamezniki, rojeni približno med leti 1977–1994. Zanje je organizacija privlačna za zaposlitev, če so vrednote organizacije v skladu z njihovimi vrednotami. Poleg tega je zanje pomembno (po tem ko so že zaposleni in bodo tam tudi ostali), da organizacija posamezniku nudi možnost poznejšega razvoja kariere, fleksibilnost, da ima njihovo bodoče (ali zdajšnje) delo določen smisel, da se delo in njihovo življenje ujemata oziroma zlivata skupaj (Ohlrich, 2015, 112–116). Vrednotna usklajenost jim je enako ali bolj pomembna kot ugodnosti in višina dohodka (Hurrell in Scholarios, 2014, 56).

Vlogo pri privabljanju talentov v organizacijo ima tudi strategija družbene odgovornosti podjetja. Slednja je v pomoč pri oblikovanju močne znamke delodajalca, ki prispeva k bolj učinkovitemu privabljanju najboljših talentov v organizacijo. Močno znamko oziroma imidž delodajalca med drugim izboljšuje trdna poslovna etika in zavedanje sodelavcev, da delajo »prave stvari« (Ohlrich, 2015, 113). Strategijo družbene odgovornosti podjetja lahko razumemo kot dejanja, ki so nekaj več kot le sledenje interesom podjetja in zakonodaji, so na nek način socialna dobrina (McWilliams in

Siegel 2001, 117 v Ohlrich, 2015, 112). Pri strategiji družbene odgovornosti je večji poudarek na etiki in vrednotah organizacije, ki obenem pomagajo kandidatom ugotoviti stopnjo ujemanja z etiko ter vrednotami oziroma kulturo določene organizacije. Poleg tega je strategija družbene odgovornosti tudi pomemben del imidža oziroma znamke delodajalca (Ohlrich, 2015, 113). Talente tako določena organizacija (ne)privlači in se glede na stopnjo medsebojnega ujemanja in privlačnosti odločijo, ali bodo vanjo vstopili ali ne. Privlačnost pa je odvisna od stopnje podobnosti med organizacijsko kulturo in osebnostjo ter vrednotami posameznika (Rynes in Cable, 2003 v Hurell in Scholarios, 2014, 55).

Problem pri pridobivanju talentov je tudi v zmanjševanju njihovega števila, kar je posledica demografskih sprememb in lahko vpliva na zmanjšanje konkurenčne prednosti organizacije. Glavna izziva pri zaposlovanju novih sodelavcev sta, da ni zagotovitve, da bodo ustrezno kvalificirani kandidati najdeni in privabljeni ter da novi sodelavci na eni strani prispevajo k osvežitvi organizacijske kulture, vendar hkrati ustvarjajo grožnjo, da bodo s tem ogrozili pozitivne vidike organizacijske kulture (Dwertmann in Kunz, 2012, 140–141).

Za zaposlovalce je izziv najti primerne kandidate oziroma pravi talent, ki ga organizacija želi in išče. Težava je predvsem v tem, da delo postaja vse bolj kompleksno in zahteva visoko usposobljene sodelavce. Poleg tega se v mnogih državah krči število mladih talentov, ki so na voljo na trgu. Tako imajo mladi, visoko izobraženi kandidati na voljo več različnih privlačnih delovnih mest, večja pa je tudi stopnja fluktuacije sodelavcev med organizacijami (Dwertmann in Kunz, 2012, 141–142).

Organizacije se zato poslužujejo različnih orodij in strategij za pridobitev talentov, kot so:

- Socialni mediji, s pomočjo katerih distribuirajo pomembne informacije ciljnim skupinam.
- Organizacija ima strategijo pridobivanja talentov in se trži z uporabo obstoječih zgodb o uspehih svojih sodelavcev, saj so slednji najboljši ambasador znamke delodajalca.
- Sodelovanje s talenti, ki jih organizacija pridobi v mednarodnem prostoru, na podlagi česar organizacija izkazuje, da podpira mednarodna strokovna in akademska znanja ter izkušnje in daje pri kadrovanju prednost kompetentnosti kandidatov.
- Vključevanje obrobnihi skupin sodelavcev, kot so mladi, starejši delavci, invalidi, kar organizaciji omogoči razširitev spektra za identifikacijo talentov.
- Kreiranje privlačne znamke delodajalca, ki bo povečala ugled organizacije. Za zagotovitev tega je v organizaciji potrebno pozitivno delovno okolje, možnost strokovnega razvoja in vključevanje sodelavcev v proces strateškega odločanja (Venture Kamloops, 2018). Tako delodajalec pridobi prednost pri pridobivanju

talentov pred drugimi tekmeci ter se poskuša navzven in navznoter prikazati kot drugačen, zaželen delodajalec. Pomembno je tudi, ali organizacija potencialne talente privablja od zunaj ali od znotraj same organizacije, saj je od tega odvisna strategija privabljanja talentov. Če talente privablja od znotraj, sta ključni strategiji delovno okolje in organizacijska kultura. Če pa jih privablja od zunaj, je v ospredju oglaševanje, oblikovanje oglasov za zaposlitev in sponzoriranje (Dwertmann in Kunz, 2012, 143).

- Pri privabljanju talentov imajo lahko pomembno vlogo tudi tehnološki parki. International Association of Science Parks and Areas of Innovation pravi, da so tehnološki parki organizacije, ki jih vodijo specializirani profesionalci, katerih glavni cilj je povečati blaginjo skupnosti s promocijo pomembnosti inovacij in tekmovalnosti (IASP, 2016 v Cadorin, Johansson in Klofster, 2017, 156). Mnogi menijo, da prav tehnološki parki privabljajo talente v regije, v katerih so postavljeni. Tehnološki parki so ‚magnet‘ za privabljanje talentov, ki lahko pripomorejo k rasti celotne regije. Mnogo podjetij sodeluje s tehnološkimi parki, saj lahko tam na enem mestu najdejo različne strokovnjake. Tudi univerze redno sodelujejo s tehnološkimi parki in inkubatorji in ravno študenti ter mladi diplomanti so ključni za njihov razvoj (Cadorin, Johansson in Klofster, 2017).
- Pridobivanje talentov s »head-huntingom«.
- Vzpostavljane odnosov s srednjimi šolami in univerzami ter ponujanje možnosti poznejše zaposlitve perspektivnim in nadarjenim dijakom ali študentom.
- Nudenje različnih ugodnosti sodelavcem, kot so: fleksibilen delavnik, skrajšani delavni teden, različni programi udeležbe pri dobičku, ipd. (Venture Kamloops, 2018).
- Pomemben vir talentov za organizacijo so lahko tudi obstoječi, interni sodelavci. Če bodo organizacije želele trajnostno oskrbo s talenti, si jih bodo v prvi vrsti morale zagotoviti same in obenem področju razvoja sodelavcev posvetiti veliko časa (Kim in McLean, 2012, 571).

V fazi privabljanja talentov organizaciji pomagajo:

- jasno določena vizija in vrednote,
- strategija družbene odgovornosti organizacije, ki se sklada z vizijo in vrednotami,
- identifikacija in poznavanje ciljne skupine, ki jo želi zaposliti,
- navedba razlogov za zaposlitev v organizaciji za vsako ciljno skupino,
- usposobljeni zaposlovalci, ki bodo z ustreznimi vprašanji na razgovorih za zaposlitev sposobni doumeti vrednote kandidata,
- merila za spremljanje števila in obsega novih zaposlitev in uspešnosti ujemanja individualnih in organizacijskih vrednot (Ohlrich, 2015, 118).

Privabljanje mednarodnih talentov

Z rastjo multinacionalnih podjetij je potreba po kadrih z mednarodnimi in globalnimi izkušnjami vse večja. Globalizacija, razvoj informacijsko komunikacijske tehnologije in kadrovske informacijske sistemov ter hiter pretok informacij lajšajo mednarodno iskanje talentov (Zheng, 2017).

Pomembno vlogo pri privabljanju (in izbiranju) talentov na tem področju ima globalni menedžment talentov. Zaradi raznolikosti globalnega okolja, v katerem poslujejo, morajo multinacionalna podjetja svoje taktike privabljanja in ohranjanja talentov prilagoditi različnim okoljem. Pomembno je, da pri privabljanju kandidatov za delo nismo omejeni le na lastno državo ali regijo. Mnogo odličnih kandidatov lahko prihaja iz drugih okolij, ki so organizaciji neznani. Avtorji izpostavljajo, da vodja raste le na temelju sodelovanja z drugimi in pridobi več, če izbira dobre, drugačne kandidate, kot je sam (Suk Kim, 2008).

Številni avtorji dokazujejo, da je v mednarodnem okolju posebej pomemben kontekstualni pristop k MČV (Kohont in Brewster, 2014), kar pomeni, da se namesto prenosa dobrih praks MČV bolj opremo na razvoj kontekstualno specifičnih praks. Vsaka država ima svoje specifične delovne sile in če nekaj deluje v določeni državi, še ni nujno, da bo taka praksa uspešna tudi v drugi državi. Še več, tudi v okviru ene same države se lahko prakse MČV znatno razlikujejo (Fogarassy, Szabo in Poor, 2017, 2). Tako moramo tudi prakse privabljanja in izbiranja talentov prilagoditi posamezni državi ali regiji, da bomo zares lahko uspešni.

Selekcija talentov

Uspešno zaposlovanje in selekcija sta lahko neposreden odraz veljavnosti in strokovnosti podjetja. Dobra strategija zaposlovanja zmanjša čas povezan z iskanjem primerne kandidata in zmanjšanja možnost zaposlitve neustreznega kandidata. (Absar, Balasundaram in Jilani, 2010). Pojem zaposlovanje se nanaša na proces iskanja in najem najbolj usposobljenega kandidata znotraj ali zunaj organizacije za novo delovno mesto. Vključuje analizo potreb dela, privabljanje sodelavcev, pregledovanje ter izbiro kandidatov in vključitev posameznika v organizacijo. Pojem selekcija je opredeljen kot proces ožjenja izbire kandidatov vse do izbire najboljšega kandidata za delo. Pri procesu se uporablja posebne instrumente, ki pripomorejo k večji učinkovitosti in pravilni oceni kompetenc in znanja prijavljenih kandidatov. Osnovni namen je izbrati nekoga, ki najbolje ustreza postavljenim merilom in najuspešnejše opravi

seleksijske preizkuse (Saifalisl, Osman, in AlQudah, 2014). Izbirni postopek temelji na organizacijskih ciljih podjetja, opisu delovnega mesta in politiki zaposlovanja organizacije. Pri tem so ključni kriteriji izbire izobrazba, delovne izkušnje, veščine in znanje, lahko pa tudi fizična zmogljivost, osebnost posameznika, komunikacijske kompetence ter druge osebne okoliščine (Vinkenburg Jansen, Dries in Pepermans, 2014). Delodajalec si s selekcijskim postopkom želi zaposliti pravo osebo na določeno delovno mesto, vzpostaviti in vzdrževati dobro podobo podjetja ter pri tem stroškovno učinkovito izvesti izbirne postopke. Seleksijski postopek in izbira metod selekcije je odvisen od vrste kandidatov, ki jih iščemo, ter od časovnih, finančnih in strokovnih omejitev ter zmožnosti organizacije.

V splošnem učinkovit seleksijski proces temelji na naslednjih korakih (Mustapha, Ilesanmi in Arem, 2013, Suthar, Chakravarthib in Pradhan, 2014, Tripathi, 2016, Bogatova, 2017): Ugotovitev potrebe po delavcu in analiza dela, razpis in objava potrebe po delavcu, pregled in selekcija prijav, izvedba krajših intervjujev, izvedba poglobljenih (običajno panelnih in vedenjskih) intervjujev, testiranje, ocenjevalni center in izbira kandidata.

Izbiri kandidata sledi še zdravniški pregled in vključitev na delovno mesto in v organizacijsko okolje. Skoraj nemogoče je dobiti kandidate, ki se idealno ujemajo z delovnim mestom in organizacijskimi zahtevami. Zato je za uspešnost in razvoj novih sodelavcev pomembno usposabljanje, prenos in izmenjava znanja in organizacijsko uglaševanje ter ocenjevanje njihove uspešnosti, z vidika organizacije in kandidatov pa še evalvacija samega seleksijskega procesa. Prek omenjenih aktivnosti si sodelavec oblikuje sliko, kaj podjetje pričakuje in kako posluje, kar mu omogoči, da skozi uspešno delo prispeva k razvoju in rasti podjetja, si postavlja izzive, jih dosega ter išče priložnosti za pridobivanje novega znanja. Na ta način postaja emocionalno in racionalno predan organizaciji (Campbell in Hirsh, 2013). Z učinkovitim privabljanjem in selekcijo talentov torej MČV pokaže, da so njegove aktivnosti in delo dragoceni za organizacijo.

Zaključek

V prispevku je prikazano, kako velik pomen imata ustrezno privabljanje in selekcija kandidatov za delovanje in razvoj organizacije. Če se tega postopka dobro lotimo in v organizacijo povabimo 'prave' osebe, lahko z manj vloženega časa in denarja iz njih razvijemo talente. Ti so ključno gonilo organizacije, saj v sebi skrivajo največ potenciala in znanja. Obstajajo različni načini privabljanja talentov v organizacijo, pri tem pa moramo točno vedeti, katero skupino sodelavcev oz. posameznikov želimo pridobiti.

Pri tem izpostavljamo pomen specifične obravnave različnih generacij, sploh z vidika delovnih pogojev in ostalih motivacijskih elementov na strani organizacije. Selekcija kandidatov ima prav tako svoja pravila. Najprej moramo ugotoviti potrebo po delavcu, nato objavimo prosto delovno mesto, na katerega se kandidati prijavijo, in izmed njih na koncu izberemo tistega, za katerega menimo, da je najprimernejši za določeno delovno mesto ter ima največ razvojnih potencialov in možnosti, da postane talent. Na drugi strani je za organizacijo ključno, da ustrezno usklajuje eksterno in interno pridobivanje talentov in na ta način prispeva k učinkovitosti MČV.

Pretirano varčevanje pri postopkih privabljanja in selekcije kandidatov ni smiselno, saj s kakovostno izvedbo pripomoreta k varčevanju organizacije na dolgi rok. Talentirani in uspešni sodelavci organizacijo predstavljajo tudi na zunaj. Če ima podjetje dober ugled in ga odlikuje sodelavcem prijazno delovno okolje, bo privabljal odlične sodelavce in jih tudi lažje našlo. Zato je ključ do talentov ustvarjanje kreativnega delovnega okolja in spodbujanje razvoja sodelavcev.

Viri

- Absar, M., Balasundaram, N., Abdul Kader Jilani, M.M. (2010). Impact of HR Practices on Organizational Performance in Bangladesh. *International Journal of Business Insights and Transformation*. 3(2), 15–19. Dostopno prek: <http://eds.b.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=061ef2e7-97b5-4d76-aded-1e1d1fc55680%40sessionmgr103>
- Andersson, M. (2014). Toolkit on talent retention – activities and services for welcoming, receiving and integrating talents in cities and regions in the Baltic Sea Region. Dostopno prek: http://onebsr.eu/wp-content/uploads/2014/06/One_BSR_Toolkit_2014_FINAL.pdf
- Bogatova, M. (2017). Improving recruitment, selection and retention of employees. South-Eastern Finland: University of Applied Sciences. Dostopno prek: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/123598/Mariia_Bogatova_Thesis.pdf?sequence=1
- Cadorin, E., Johansson, S.G. in Klofstein, M. (2017). Future developments for science parks: Attracting and developing talent. *Industry and Higher Education*, 31(3), 156–167. Dostopno prek <http://journals.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/pdf/10.1177/0950422217700995>
- Campbell, V. in Hirsh, W. (2013), »Talent Management: A Four-Step Approach«. IES Report 502, Institute for Employment Studies. Dostopno prek: <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/502.pdf>
- CareerBuilder. (2012) . From Q&A to Z: the hiring manager's complete interviewing guide. CareerBuilder E-book. Dostopno prek: <http://hr.cofc.edu/supervisor/assets/career-builder-e-book.pdf>

- Clifford, T. O., Ogbu, J. in Remilekun, G. (2017). Impact of Recruitment and Selection Strategy on Employees' Performance: A Study of Three Selected Manufacturing Companies in Nigeria. *International journal of innovation and economic development*. 3. 32–43. Doi: 10.18775/ijied.1849-7551-7020.2015.33.2003.
- Dobre, O. (2013). Employee motivation and organizational performance. *Review of Applied Socio- Economic Research*. 5(1), 53–60. Dostopno prek: ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/rse/wpaper/R5_5_DobreOvidiuIliuta_p53_60.pdf
- Dwertmann, D. J. G. in Kunz J. J. (2012). HR strategies for balanced growth. *Balanced Growth*. Dostopno prek: https://link-springer-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/content/pdf/10.1007%2F978-3-642-24653-1_10.pdf
- Egan, M. E. (2011). Global Diversity and Inclusion: Fostering Innovation Through a Diverse Workforce. *Forbes Insight*. Dostopno prek: https://i.forbesimg.com/forbesinsights/StudyPDFs/Innovation_Through_Diversity.pdf
- Fogarassy, C., Szabo, K. in Poor, J. (2017). Critical issues of human resource planning, performance evaluation and long-term development on the central region and non-central areas: Hungarian case study for investors. *International Journal of Engineering Business Management*, 9, 1–9. Dostopno prek: <http://journals.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/pdf/10.1177/1847979016685338>
- Global Talent 2021: How the new geography of talent will transform human resource strategies. (2012). Oxford Economics. Dostopno prek: <https://www.oxfordeconomics.com/Media/Default/Thought%20Leadership/global-talent-2021.pdf>
- Hsieh, Y., Weng, J. in Lin, T. (2017). How social enterprises manage their organizational identification: a theoretical framework of identity management approach through attraction, selection, and socialization. *The International Journal of Human Resource Management*, doi: 10.1080/09585192.2017.1328610
- Hurrell, S. A. in Scholarios, D. (2014). "The People Make the Brand": Reducing Social Skills Gaps Through Person-Brand Fit and Human Resource Management Practices. *Journal of Service Research*, 17(1), 54–67. Dostopno prek: <http://journals.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/pdf/10.1177/1094670513484508>
- Jena, L.K. (2016). [Recenzija knjige *The Magnetic Organisation: Attracting and Retaining the Best Talent*, Bhattacharyya, D.K.]. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 110–112. Dostopno prek: <http://journals.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/pdf/10.1177/2278533716671633>
- Kim, S. in McLean, N. G. (2012). Global Talent Management: Necessity, Challenges, and the Roles of HRD. *Advances in Developing Human Resources*, 14(4), 566–585. Dostopno prek <http://journals.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/pdf/10.1177/1523422312455610>
- Kohont, A. and Brewster, C. (2014): The Roles and Competency of HR Managers in Slovenian Multinational Companies, *Baltic Journal of Management*, 17 (1). <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/BJM-07-2013-0112>
- Mehdiabadi, A. H. in Li, J. (2016). Understanding Talent Development and Implications for Human Resource Development: An Integrative Literature Review. *University of Illinois at Urbana–Champaign, USA*, 15(3), 263–294. Dostopno prek: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1534484316655667>

- Moses, D. R. in Sarguna K. (2015). Impact of psychometric assessment in contemporary human asset practices. International Conference on Contemporary Management Practices Bangkok. Doi: 10.18797/CAASR/ICCMP/2015/11/27/02
- Mustapha, A. M., Ilesanmi, O. A., Aremu, M. (2013). The Impacts of well Planned Recruitment and Selection Process on Corporate Performance in Nigerian Banking Industry. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. 3(9). Doi: 10.6007/IJARBS/v3-i9/251
- Ohlrich, K. (2015). Exploring the Impact of CSR on Talent Management with Generation Y. South Asian Journal of Business and Management Cases, 4(1), 111–121. Dostopno prek: <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/2277977915574044#articleCitationDownloadContainer>
- Porschitz, E. T., Smircich, L. in Calas, M. B. (2016). Drafting »foot soldiers«: The social organization of the war for talent. Management Learning, 27(3), 343–360. Dostopno prek: <http://journals.sagepub.com/nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/pdf/10.1177/1350507615598906>
- Saifalislam, K. M., Osman, A. in AlQudah, M.K. (2014). Human Resource Management Practices: Influence of recruitment and selection, and training and development on the organizational performance of the Jordanian Public University. IOSR Journal of Business and Management. 16(5), 43–46. doi: 10.9790/487X-16554346
- Suk Kim, P. (2008). How to attract and retain the best in the government. International Review of Administrative Sciences, 74(4), 637–352. Dostopno prek <http://journals.sagepub.com/nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/pdf/10.1177/0020852308098472>
- Surji, K. (2013). The Negative Effect and Consequences of Employee Turnover and Retention on the Organization and Its Staff. EJBM. 5(25), 52–65. Dostopno prek: https://www.researchgate.net/publication/313636497_The_Negative_Effect_and_Consequences_of_Employee_Turnover_and_Retention_on_the_Organization_and_Its_Staff
- Suthar, B. K., Chakravarthib T.L. in Pradhan, S. (2014). Impacts of Job Analysis on Organizational Performance: An Inquiry on Indian Public Sector Enterprises. Symbiosis. Institute of Management Studies Annual Research Conference 11, 166–181. doi: 10.1016/S2212-5671(14)00186-5
- Swales, S., Downs, Y. in Orr, K. (2014). Conceptualising inclusive talent management: potential, possibilities and practicalities. Human Resource Development International, 17(5), 529–544. Dostopno prek: <https://www.tandfonline.com/doi/citedby/10.1080/13678868.2014.954188?scroll=top&needAccess=true>
- Tripathi, R. (2016). Assessment Centers: Benefits and Shortcomings. International Journal of Emerging Research in Management & Technology. 5(2), 31–34. Dostopno prek: https://www.ermt.net/docs/papers/Volume_5/2_February2016/V5N2-114.pdf
- U.S. Office of Personnel Management. (2008). Structured Interviews: A Practical Guide. U.S. Office of Personnel Management: Theodore Roosevelt Building. Dostopno prek: <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/assessment-and-selection/structured-interviews/guide.pdf>
- Venture Kamloops. (2018). Talent Attraction and Retention Strategy. Dostopno prek: <http://www.venturekamloops.com/pdf/labour-attraction/VentureKamloops-HighTech.pdf>

- Vinkenburg, C. J., Jansen, G. W. P., Dries, N. in Pepermans, R. (2014). A Critical Conceptual Framework of Top Management Selection. *Group & Organization Management*, 39(1), 33–68. doi: 10.1177/1059601113492846
- Zheng, C. (2017). [Recenzija knjige *Globalizing Human Resource Management*, Sparrow, P., Brewster, C. in Chung, C.]. *Journal of General Management*, 43(1), 44–46. Dostopno prek: <http://journals.sagepub.com/nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/pdf/10.1177/0306307017719703>

MENEDŽMENT TALENTOV IN ORGANIZACIJSKO UGLAŠEVANJE

Anita Štefin in Matej Vajda

Povzetek

V prispevku obravnavava proces organizacijskega ugaševanja, za katerega se pogosto uporablja angleški izraz onboarding. To je usklajevalni proces, v katerega je sodelavec vključen in ga soustvarja ob vstopu v novo delovno organizacijo. Organizacijsko ugaševanje ima za organizacijo strateško pomembnost, saj pripomore k dolgoročni stabilnosti sodelavcev, s tem pa k finančnemu uspehu tako na prihodkovni (dobro vpeljeni in z organizacijo ugašeni sodelavci so bolj zadovoljni, s tem pa bolj produktivni) kot stroškovni strani, kjer izboljša stroškovno učinkovitost procesov izbora in zaposlovanja ter zniža stroške pogostega menjavanja sodelavcev. Raziskave kažejo, da učinkovit proces organizacijskega ugaševanja poveča verjetnost, da bodo sodelavci dolgoročno ostali v organizaciji, poveča se doseganje ciljev, pa tudi ocene zadovoljstva sodelavcev so boljše. V zaključku obravnavava uporabno vrednost preučevanih primerov organizacij in podaja mnenje o perspektivah oz. nadaljnjem razvoju obravnavanega področja.

Ključne besede: menedžment talentov, organizacijsko ugaševanje, preduglaševanje.

Organizacijsko ugaševanje

Z menedžmentom talentov se organizacija v prvi vrsti osredotoča na izgradnjo kadrovskega bazena za zapolnitev ključnih (strateško pomembnih) položajev, ki jih seveda prej znotraj organizacije smiselno identificira. K temu sodi tudi vzpostavljen sistem načrtnega in učinkovitega zapolnjevanja teh vlog, kar je navadno v domeni oddelka menedžmenta človeških virov.

Z izrazom organizacijsko ugaševanje (angl. onboarding)¹ opisujemo proces spremljanja in pomoči sodelavcem v začetnem obdobju na novem delovnem mestu in vpeljave v kontekst organizacije. Namen tega procesa je uspešnejše delo, torej izboljšanje produktivnosti in storilnosti, kar pa dosežemo prek večje skladnosti med sodelavcem in organizacijo. To ima za posledico bolj zadovoljne delavce, ki so tudi bolj pripadni organizaciji – kar potencialno zmanjša dolgoročni osip sodelavcev. Za razliko od običajnega sprejema novincev na delovno mesto (t. i. neformalno ugaševanje) organizacijsko ugaševanje predvideva zavesten trud, katerega cilj je novega

¹ Kot sopomenke, ki pa, kot bomo videli v nadaljevanju, to večinoma niso, srečamo tudi izraze: organizacijska socializacija, uvajanje, pripravišstvo, priučevanje, usposabljanje, izobraževanje, trening ali orientacija novih sodelavcev ipd.

sodelavca hitro in učinkovito pripeljati do nivoja pričakovane produktivnosti, s tem pa ustvariti temelj za uspešno dolgoročno sodelovanje med sodelavcem in organizacijo (Ferk, 2015, 137, 144).

Pri organizacijskem ugaševanju gre torej za socialno, kulturno in psihološko integracijo novega sodelavca v delovno mesto, delovno skupino in organizacijski delovni kolektiv, kar je prvi korak k ustvarjanju pogojev za zavzetega sodelavca, ki bo motiviran in bo z uspešnim delom povrnil vložek organizacije (Bauer, 2010, 1). Organizacija mora sprejeti novega člana in spoznati njegove prednosti, izkušnje, znanja in veščine, novi sodelavec pa mora spoznati vrednote, kulturo, poslanstvo, cilje in postopke organizacije (Bajec, Boštjančič in Tement, 2016, 154). Gre torej za dvostranski oz. dvosmerni proces: Organizacija vase sprejema posameznika, posameznik pa tudi sam sebe umešča v zanj nov kontekst. Ob vstopu na novo delovno mesto je sodelavec naenkrat deležen velikega števila novih informacij in ob tem organizacijsko ugaševanje deluje kot »strukturiran socializacijski proces, ki zmanjša dvoumnost vlog, konflikt in stres (Suggs, 2013 v Ferk, 2015, 138).

Prav zaradi kulturnega šoka ob vstopu v organizacijo je fluktuacija najvišja v prvih tednih in mesecih zaposlitve novincev. Storilnost pa je najnižja zaradi spoznavanja dela in organizacijskega okolja (Svetlik idr., 2009, 330).

Novi sodelavec lahko sam prispeva k uspešnosti procesa ugaševanja tako, da aktivno zbira informacije, se trudi za dober prvi vtis, vlaga v razvoj odnosov, išče povratne informacije in poizkusi čim prej pokazati dobre rezultate svojega dela (Bauer, 2010, 15). Na tem mestu lahko izpostavimo tudi pomembnost t. i. koncepta opolnomočenja sodelavcev (angl. employee empowerment), pri katerem organizacija sodelavcu omogoči dostop do ključnih informacij, spodbudno okolje za učenje in sodelovanje z drugimi sodelavci, mu dopušča zadostno mero samostojnosti in ustvarjalnosti ter spodbuja podjetniško delovanje in druge oblike vedenja, ki prispevajo k uspešnosti sodelavca in organizacije (Šraj, 2016, 33).

Talya Bauer (2010, 2) je opredelila štiri sestavne dele uspešnega ugaševanja, imenovane 4C (po začetnicah uporabljenih angleških besed), ki so naslednje:

- skladnost (angl. compliance): osnovne informacije in pravila
- pojasnitev (angl. clarification): razumevanje pričakovanj
- kultura (angl. culture): občutek za formalne in neformalne organizacijske norme
- povezanost (angl. connection): vzpostavitev ključnih medosebnih odnosov in informacijske mreže.

Ključna je povezanost, saj ima čimprejšnja in kakovostna vpetost v medosebne odnose neposreden vpliv na sproščenost sodelavcev ob novih izzivih, kar vpliva tudi na rezultate in zadovoljstvo. Ko se novi sodelavci počutijo sprejeti, so bolj komunikativni, več si upajo, postavljajo več vprašanj in so na splošno bolj učeči. Mehanizmi, ki jih podjetje lahko uporabi za boljše povezovanje, so mentorstvo, spoznavanje s

ključnimi sodelavci za novince, redna srečanja s ključnimi deležniki in učinkovita uporaba tehnologije v procesu učenja (Bauer, 2013).

Strategija organizacijskega učenja je odvisna od tega, do katerega nivoja organizacija implementira te gradnike. Bauerjeva (2010, 2–3) jih razvrsti v tri nivoje:

- Pasivno učenje: funkcionalen, a nesistematičen pristop, ki uporablja predvsem skladnost, nekaj je pojasnjevanja.
- Visoko potencialno učenje: Uporablja skladnost in pojasnjevanje, morda nekaj kulture in povezovanja, vendar še nista sistematično in celostno implementirana.
- Proaktivno: Sistematičen, strateški pristop k organizacijskemu učenju, ki kombinira vse štiri sestavne dele.

Dobro organizacijsko učenje vključuje tudi mentorstvo, organizacijsko socializacijo in psihološko pogodbo. Za učinkovito učenje sicer ni potrebno, da izvajamo čisto vse izmed teh aktivnosti, ključnega pomena je, da ima novinec v organizaciji olajšan dostop do formalnega, operativnega in socialnega znanja, ki mu pomaga, da v čim krajšem času doseže polno opravilno sposobnost in maksimalno učinkovitost (Ferk, 2015, 139–140).

Prvi del učenja je orientacija, ki zajema uvodno predstavitev nujnih, obveznih ter najbolj osnovnih logističnih, tehničnih in vsebinskih podatkov in informacij o podjetju. Običajno je podana v obliki kompaktne predavanja, polnega števil, grafov in imen, z malo možnostmi za vprašanja ali interakcijo. Orientacijski seminar je sicer le en korak v procesu organizacijskega učenja, ker pa je pogosto eden izmed prvih bolj poglobljenih stikov novincev z organizacijo, mu je treba posvetiti dolžno pozornost. Skrbno pripravljen, zanimiv in lahko tudi zabaven program nastavi vzdušje in vzplamti navdušenje novega sodelavca za organizacijo in delovno mesto, kjer bo nastopil. Poleg že naštetih informacij je še pomembno, da novi član organizacijske ekipe dobi občutek, kakšno vlogo ima njegovo delovno mesto v širšem organizacijskem kontekstu, kakšen vpliv ima na druge sodelavce in na uspeh podjetja; prejme spodbudo za komunikacijo s sodelavci in nadrejenimi; začuti, da je dobrodošel in da je bila njegova odločitev za novo delovno mesto pravilna (Lawson, 2016, 6–12).

Svetlik in drugi (2009, 328) opisujejo učenje (ali s tujim izrazom indukcijo) kot postopek, ki vključuje seznanjanje sodelavca z organizacijo in njenimi pravili, tako formalnimi kot neformalnimi, ter socialnim okoljem, sestavljenim iz sodelavčevih nadrejenih, podrejenih in neposrednih sodelavcev. Ravno tako mora sodelavec spoznati fizično delovno okolje ter se uvesti v delo. V okviru socializacije v organizacijo posameznik po začetnem kulturnem šoku, ko se v organizaciji ustali, postopno tudi »poosebi« organizacijo in ji da tudi svoj osebni pečat, odvisno od tega, koliko njegovih posebnosti mu je uspelo ohraniti (prav tam, 329).

Zanimivo je, da pri definiciji uvajanja Možina (prav tam, 483–484) v isti knjigi večji poudarek nameni vidiku usposabljanja, saj meni, da pri uvajanju sodelavec razvija potrebne sposobnosti učenja pod nadzorom in v razmerah, ki so identične ali podobne tistim, v katerih bo razvite sposobnosti potreboval za opravljanje dela.

V Sloveniji uvajanje novincev imenujemo tudi pripravništvo (prav tam, 330), do katerega prihaja v okviru prve zaposlitve, kjer mladim diplomantom organizacija pomaga vstopiti v delovno življenje oz. pridobiti praktična znanja kot dopolnitev pridobljenih v do takratnem formalnem izobraževanju. Poleg obveznega mentorstva je (bil, saj pripravništvo ni več obvezno) del pripravniškega procesa tudi spoznavanje vseh oddelkov oz. sestavnih delov organizacije in pripravniški izpit (prav tam). Šrajeva (2016, 16–17) navaja, da znotraj pripravništva poteka najpomembnejši del organizacijske socializacije ali se z njo celo časovno prekriva, omeni pa tudi poskusno delo, ki organizacijsko socializacijo vključuje, obenem pa vzporedno z njo delodajalcu omogoča preverjanje pravilnosti odločitve o zaposlitvi določenega kandidata (in obratno).

Mentorstvo je odnos s sodelavcem, ki je običajno starejši, dalj časa v organizaciji in/ali na višjem hierarhičnem nivoju od novega sodelavca. Ta odnos je lahko formaliziran, torej ga organizira in spodbudi organizacija sama (pri tem je v ospredju namen prenosa znanja), lahko pa pride do takega odnosa tudi spontano in neformalno, na podlagi skupnih interesov ali vzajemnih ciljev, kjer gre v osnovi za druženje z dodatnimi prednostmi (Ferk, 2015, 141).

Organizacijska socializacija je Ferkovi (2015, 140) ožji pojem od organizacijskega ugaševanja, medtem ko Šrajeva (2016, 19) navaja, da se pojem organizacijska socializacija pogosteje uporablja v akademskih krogih, pojem organizacijsko ugaševanje pa v kadrovski praksi. Pri organizacijski socializaciji naj bi bil bolj poudarjen proces (pridobivanja znanj, veščin, stališč, vedenj), pri organizacijskem ugaševanju pa cilj, opredeljen kot (socialno-kulturno-psihološka) integracija« (prav tam). V prid enostavnosti bomo v nadaljevanju uporabljali to razumevanje, torej bomo večinoma govorili o organizacijskem ugaševanju, razen pri neposrednem citiranju drugih avtorjev.

Psihološka pogodba je pomembna za organizacijsko pripadnost, pomeni pa ustne dogovore med vodjo in sodelavcem o postopkih ter pričakovanem vedenju na delovnem mestu. Ti dogovori vključujejo vrednote, osebna stališča in čustveno komponento, pomenijo pa tudi dolgoročno spremljanje napredka sodelavca ter vzpostavitev učinkovitega sistema povratne informacijske zanke (Bajec in drugi, 2016, 155; Ferk, 2015, 142).

Če hočemo novega sodelavca dobro sprejeti, se moramo na to pripraviti že dovolj zgodaj; poznati moramo potrebe delovnega mesta, na katerega bo oseba vstopila, poskrbeti moramo za ustrezen prvi stik, ki ga običajno predstavlja zaposlitveni oglas, sledi kakovosten in delovnemu mestu prilagojen postopek izbire kandidata z enim

(ali več) zaposlitvenim razgovorom, nato podpis pogodbe. Ob dejanskem prihodu na delo (ali celo prej) novi sodelavec prejme »paket dobrodošlice« v obliki vsaj osnovnih predstavitvenih materialov, čemur sledi orientacijski uvod in nato uvajalno izobraževanje (Ferk, 2015, 139–140).

Spoznavalno oz. uglaševalno obdobje poteka od 3 do 12 mesecev, glede na specifične organizacije in delovnega mesta, do neke mere pa tudi sodelavca samega (Bajec in drugi, 2016, 154). Kot pri vsakem podvigu je tudi pri projektu priprave kvalitetnega organizacijskega uglaševanja dobro imeti načrt. Karen Lawson predlaga pisni načrt, ki določa sestavne dele, procese, časovnico, cilje, odgovornosti in vire, in pri katerem sodelujejo vsi (čim več) relevantni sodelavci, ne le oddelek človeških virov in vodstvo. Še posebej skrbno je treba načrtovati aktivnosti pred prvim dnem sodelavca, nato prvi dan, prvi teden, prvi mesec in nato naslednja obdobja, vključno s kasnejšim sprotnim preverjanjem (Lawson, 2016, 9–10).

Ferk (2015) opredeli naslednje pomembnejše aktivnosti organizacijskega uglaševanja v praksi, glede na čas, v katerem so aktualne:

Tabela 1: Kronološki pregled nekaterih ključnih aktivnosti organizacijskega uglaševanja (Ferk 2015, 147)

Čas	Aktivnost organizacijskega uglaševanja
Nekaj tednov (mesecev) pred pričetkom novega delovnega razmerja	Zaposlitveni oglas Širši selekcijski postopek Zaposlitveni razgovor(i) Obvestilo o izbiri
Nekaj dni pred pričetkom novega delovnega razmerja	Pogodba o zaposlitvi Začetni pogovor ali e-pošta z napotki glede pričetka dela in urejanja formalnosti pred zaposlitvijo Priprava opreme delovnega mesta (materiali, računalnik, ipd.) Priprava sodelavcev in nadrejenih na sprejem novega sodelavca
Prvi dan zaposlitve	Dobrodošlica Uvajalni seminar (orientacija, angl. <i>orientation day</i>) Nov sodelavec spozna nadrejenega in sodelavce
Prvi tedni zaposlitve	Uvajalno izobraževanje oz. treningi (angl. <i>boot camp</i>) ali uvajanje na konkretnem delovnem mestu (angl. <i>learning on the job</i>) Organizirani socialni stiki za povezovanje s sodelavci
Prvi meseci zaposlitve in pozneje	Mentorstvo Sistem obojestranskih povratnih informacij Nadaljnja izobraževanja

Omenili smo že, da je organizacijsko uglaševanje eden izmed ukrepov za preprečevanje odhoda sodelavcev na dolgi rok. Predvsem nadarjeni in visoko kvalificirani in torej iskani kadri se zavedajo svoje vrednosti na trgu dela, od podjetja pa ne želijo samo plačila za svoje delo, ampak iščejo pot do samouresničitve ter izpolnitve svojega strokovnega potenciala. Delovno okolje ima pri tem še kako pomembno vlogo. A podobno velja tudi za manj kvalificirane delavce, še posebej ključno vlogo pri uglaševanju teh kadrov igrajo neposredno nadrejeni in sodelavci, s katerimi imajo ti sodelavci več stika (Bauer, 2010, 16; Ferk, 2015, 143).

Predvideni kratkoročni rezultat organizacijskega uglaševanja je po Bauerjevi (2010, 4–6) predvsem prilagoditev sodelavca na delovno mesto in organizacijo. Organizacija lahko pri tem za večjo verjetnost uspeha uporabi štiri vzvode, povezane z vlogo delovnega mesta v organizaciji in socialnim okoljem novega sodelavca: samoučinkovitost (prepričanje posameznika v lastno zmožnost, samozavest), jasnost vloge (razumevanje nalog), socialno integracijo (občutek sprejetosti, povezovanje) in znanje ter ujemanje s kulturo (razumevanje vrednot in posebnosti). Dolgoročni rezultat pa je vezan predvsem na odnos in vedenje ter posledično na rezultate sodelavca, ki vplivajo tudi na finančno uspešnost organizacije.

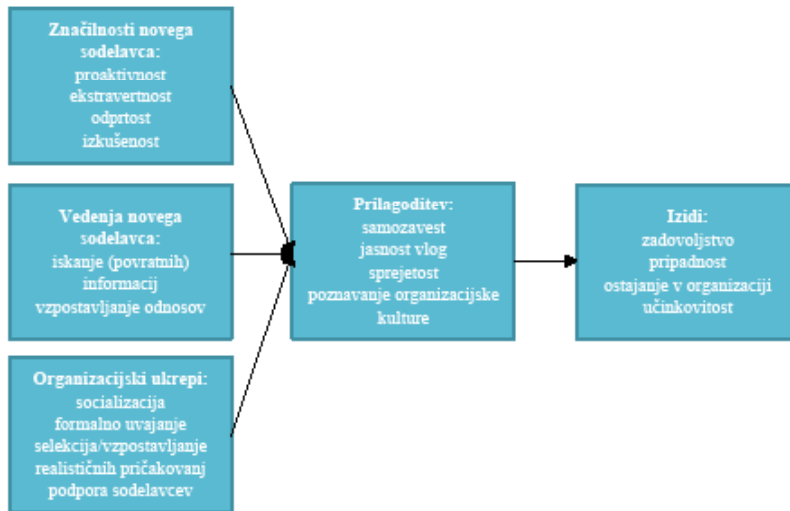
Babić, Kordić in Babić (2015, 334) so na podlagi raziskave v srbskih podjetjih predlagali model organizacijske socializacije (glej Sliko 1), ki pojasnjuje procese, skozi katere gre novi sodelavec od vstopa v organizacijo do polnovrednega in funkcionalnega članstva v organizaciji. Avtorji uvedejo pojem spontane socializacije, ki ima po njihovem ključno vlogo v integraciji posameznika v delovno okolje, po pomembnosti pa ji sledi načrtovana socializacija. Pri spontani socializaciji gre za neke vrste neformalno mentorstvo starejših kolegov in nadrejenih, ki so za sodelavca pomembne vir informacij, pa tudi pomoči in podpore pri soočanju z novimi delovnimi nalogami. Ta proces skupaj z načrtovano socializacijo pripelje do pozitivnih rezultatov v smislu vključenosti v delo in osvajanje delovne vloge, kar prinese prednosti tako za posameznika kot organizacijo (prav tam).

Drugačen pogled na proces organizacijskega uglaševanja sta predstavila Bauer in Erdogan (2010). Proces organizacijskega uglaševanja pomaga novim sodelavcem prestopiti iz položaja zunaj organizacije v deležnika v organizaciji. V ta proces investirata oba, tako organizacija kot tudi novi sodelavec, prav tako pa ga oba aktivno sooblikujeta in so vplivata na sam proces (Lubej in Križman, 2015, 23). Avtorja sta na podlagi tega oblikovala model, ki ga prikazujemo na Sliki 2 in pojasnjuje interakcijo različnih dejavnikov in deležnikov v tem procesu. Glavni poudarek modela je, da na organizacijsko uglaševanje vplivajo lastnosti, vedenje novega sodelavca in organizacijski ukrepi. Uspešnost umestitve novince v novo delovno okolje prinese pomembne izide za sodelavca in za samo organizacijo, kot so zadovoljstvo, pripadnost, menjava sodelavcev in uspešnost (Bauer in Erdogan, 2010, 61).

Slika 1: Model organizacijske socializacije (prirejeno po Babić in drugi, 2015, 334)



Slika 2: Model organizacijskega ugaševanja (Bauer in Erdogan, 2010, 52 v Lubej in Križman, 2015, 24).



Funkcija menedžmenta človeških virov v procesu organizacijskega ugaševanja v organizaciji običajno deluje kot njen načrtovalec in koordinator, zato mora poznati dejavnike in posledice uspešne socializacije z različnih zornih kotov ter jih integrirati v celoten proces. Na začetku je njeno vključevanje v proces bolj intenzivno, nato pa se postopoma prenaša na mentorja oziroma vodjo novega sodelavca ali sodelavca, ki je spremenil delovno mesto, ter na sodelavčevo socialno okolje (Šraj, 2016, 51).

Za čim bolj učinkovito organizacijsko ugaševanje Bauerjeva (2010, 16) organizacijam priporoča naslednje primere dobre prakse (izbor):

- Naj bo prvi dan nove zaposlitve nekaj posebnega.
- Uporaba formalnega orientacijskega programa.

- Razvoj napisanega načrta organizacijskega ugaševanja.
- Proces ugaševanja naj bo participatoren, ne le enosmeren.
- Konsistentna implementacija.
- Uporaba tehnologije.
- Spremljanje napredka sodelavca v rednih intervalih do enega leta po prihodu.
- V postopek načrtovanja naj bodo vključeni vsi deležniki.
- Zelo jasno komuniciranje ciljev, časovnice, vlog in odgovornosti.

Podobno na portalu SHRM (Maurer, b. d.) svetujejo, da si pred vpeljavo formalnega programa organizacijskega ugaševanja delodajalci zastavijo nekaj ključnih vprašanj in dosežejo vključitev ekipe in vrhnjega menedžmenta:

- Kdaj se bo začel in kako dolgo bo trajal proces ugaševanja?
- Kakšen vtis želimo pustiti na novem sodelavcu ob koncu njegovega prvega delovnega dne pri nas?
- Kaj mora sodelavec vedeti o kulturi in klimi našega podjetja?
- Kdo vse bo sodeloval v tem procesu?
- Kakšne cilje želimo postaviti novim sodelavcem?
- Kako bomo merili uspešnost programa in pridobili prave povratne informacije?

Ko so odgovorjena vsa vprašanja, lahko menedžerji in strokovnjaki za človeške vire v sodelovanju z ostalimi sodelavci in menedžerji pripravijo akcijski načrt, ki bo pomagal novim sodelavcem pri hitrejšem vključevanju v podjetje in pri spoznavanju z njegovo organizacijsko kulturo.

Na spletu najdemo še številne druge primere in nasvete za organizacijsko ugaševanje, a gre pri tem pretežno za okvirne predstavitev, podrobnejše razdelani koraki, pa večinoma ostajajo skriti. Na tem temelju lahko zaključimo, da gre pri organizacijskem ugaševanju za strateško pomembne procese menedžmenta človeških virov, ki jih ni mogoče preprosto kopirati od drugih, ampak zahtevajo temeljit razmislek in oblikovanje ob upoštevanju potreb in kontekstualnih značilnosti podjetja.

Primeri organizacijskega ugaševanja v podjetjih

Področje organizacijskega ugaševanja je v Sloveniji slabo spremljano. Pri iskanju avtorja nisva naletela na podrobnejšo raziskavo s podatki o tem, koliko podjetij, če sploh, ima v sklopu menedžmenta človeških virov, razvit tudi proces organizacijskega ugaševanja. Prav tako je bilo težje pridobiti podatke neposredno od podjetij. V nadaljevanju navajamo primere organizacijskega ugaševanja treh podjetij.

A1 Slovenija

Podjetje A1 Slovenija je vodilni zasebni ponudnik celovitih komunikacijskih storitev v Sloveniji, v 100-odstotni lasti mednarodne telekomunikacijske skupine A1 Telekom Austria Group. Po besedah L. Grizilo, strateške direktorice za kadre in korporativno komuniciranje (osebno komuniciranje, 2018, 9. maj) v A1 že drugo leto zapored izvajajo večmesečni program individualnega coachinga in skupinskih delavnic. Lani, ko so začeli s programom, ki so ga razvili v sodelovanju s partnerjem Ujemi znanje, so vanj vključili 170 sodelavcev iz celotnega grozda, torej A1 Slovenija in Vip mobile Srbija. Vključeni so bili tisti sodelavci, ki so ključni za uspešnost poslovanja – sodelavci v najvišjem vodstvu, ključni vodje in ambasadorji organizacijske kulture podjetja.

Program je sestavljen iz dveh delov – diagnostičnega in razvojnega. V diagnostičnem delu programa coach najprej v pogovoru z udeležencem programa in njegovim vodjo določi, kaj naj bi sodelavec v programu dosegel v skladu s cilji podjetja, oddelka in njegovimi osebnimi cilji. S pomočjo vprašalnika in analize oblikujejo profil »Clifton Strengths Finder«, ki posamezniku pokaže nabor njegovih najdominantnejših 34 talentov. Temu sledi razvojni program, ki ga tvorijo individualni coachingi in timske delavnice. Celoten proces in podporni material je digitaliziran, saj ima vsak udeleženec prek računalnika ali telefona dostop do portala e2grow. Na portalu je vsa vsebina, predstavitev vseh vrtilin in video vsebine, udeleženci pa lahko dajejo povratne informacije, pohvale. Portal omogoča kadrovske službi tudi analitiko, kar pomeni, da je na voljo pregled razpršenosti vrtilin v delovnih timih in tudi to, kakšne aktivnosti v portalu izvajajo udeleženci.

V razvojnem delu programa udeleženci s pomočjo osebnega coacha razvijajo svoje talente v vrtiline. Talent je naraven način razmišljanja, čustvovanja in vedenja, torej prirojena sposobnost, da nekaj počnemo, ne da bi o tem sploh razmišljali. Za boljši razvoj talentov je potrebna investicija. Investiranje v večšine, znanje in vadbo požene do vrtilin – sposobnosti konsistentno dosegati skoraj popolne rezultate. V tem kontekstu v A1 Slovenija izvajajo tri razvojne procese, to pa so a) coaching vodstva za čim bolj učinkovito vodenje sodelavcev, b) coaching talentov, da bi v čim večji meri uporabljali svoje odlike, ter c) »train the trainers program«, kjer interni coachi sistematično pridobivajo znanje o Gallupovi metodologiji kategorij zavzetosti sodelavcev (ki je edinstvena v tem, da gradi na najbolj potencialnih področjih posameznika, namesto, da se osredotočajo na izboljševanje njegovih slabosti), da bi lahko v čim večji meri podprli osnovne cilje programa.

Uspešnost programa se, ob sprejemanju povratnih informacij udeležencev, meri z indeksom angažiranosti sodelavcev in stopnjo trajanja vključenosti udeležencev v program. Digitalizacija tega razvojnega procesa omogoča, da udeleženci dlje časa,

pogostejše, bolj temeljito ter na sodoben način uporabljajo nova znanja. Portal je enostaven za uporabo in se ga zlahka poveže s kadrovskim informacijskim sistemom podjetja, kar bodo v podjetju opravili letos, ko bo v program vključena že petina vseh sodelavcev. V podjetju načrtujejo, da naj bi bili dolgoročno v vodenje in odnose skozi vrline vključeni prav vsi sodelavci.

V nadaljevanju bodo v program vključili novo generacijo sodelavcev, in sicer vodje, ki do sedaj še niso bili, ključne sodelavce – strokovnjake specialiste ter nove sodelavce, ki se bodo podjetju šele pridružili. Prav nove sodelavce pa nameravajo s pomočjo vodenja prek digitaliziranega coachinga čim bolj vpeljati v podjetje.

V sklopu dejavnosti organizacijskega ugaševanja podjetje kot del tega procesa obravnava že izbor bodočih sodelavcev. Začne se torej pri prvem stiku potencialnega bodočega sodelavca z oglasom in video predstavitvami podjetja na zaposlitvenem portalu. Po izboru prijav potekajo razgovori, ki jih izvajajo sodelavci iz kadrovske službe in vodja, ki zaposluje. Zelo pogosto se v razgovore vključi tudi kateri od bodočih sodelavcev novega sodelavca iz oddelka, v katerega bo novi sodelavec prišel. Po končnem izboru in sprejemu ponudbe ter uspešnem zdravniškem pregledu, bodoči sodelavec ob podpisu pogodbe prejme tudi vrečko dobrodošlice, v kateri je nekaj uporabnih malenkosti kot so pisalni blok, pisala, kapa in majica.

Prvi dan zaposlitve po dobrodošlici od neposredno nadrejenega novega sodelavca nekaj ur spremlja asistentka sektorja, ki mu predstavi vse potrebno za »preživetje« v prvih dneh v novem delovnem okolju: organizacijsko strukturo podjetja, kratko predstavitev ključnih odgovornosti posameznega sektorja/oddelka, glavne smernice delovanja in komuniciranja v podjetju, smernice fleksibilnega in mobilnega dela, pa tudi informacije glede požarne varnosti, o prehrani v in okolici podjetja itd. Cilj prvega dne je seznaitvev novega sodelavca z glavnimi principi delovanja v podjetju. Asistentka je neke vrste mentor za uspešno vključevanje v podjetje. Celoten proces je v podjetju točno definiran v internem dokumentu kadrovskega oddelka, ki ga z novim sodelavcem ne delijo: definirane so vloge v procesu, razdeljene so odgovornosti, vsebuje opis procesnih korakov.

V nadaljevanju procesa ugaševanja posameznika s podjetjem je novi sodelavec v naslednjih tednih in mesecih vključen še v:

- Uvajalni dan v A1: Periodično (približno 1x na dva meseca) je v podjetju organiziran uvajalni dan. To je celodnevni program, kjer se sodelavci v prvem mesecu njihove zaposlitve podrobneje seznajajo z glavnimi področji podjetja in njihovimi glavnimi delovnimi nalogami (prodaja, odnosi z uporabniki, marketing, HR, skladnost poslovanja, tehnika,...), ki jim jih predstavijo vodje iz posamičnih oddelkov/sektorjev.
- E-učenje: Skozi e-učenje se novi sodelavci v prvih mesecih zaposlitve podrobneje poučijo o pravilih skladnosti poslovanja, o uredbi o varstvu podatkov GDPR, o produktih, principih mobilnih in fiksnih storitev.

- Program Spoznaj A1 uporabnika: Podjetje od vsakega sodelavca, torej tudi od novega sodelavca, pričakuje, da izkusi delo na delovnih mestih, ki so v neposrednem stiku z uporabniki. Zavedanje, da vsi v podjetju pripomorejo k zadovoljstvu uporabnikov, je podjetju zelo pomembno. Cilji tega vsakoletnega dvodnevnega programa so: prodajna naravnost v vseh oddelkih, približanje in poznavanje produktov in storitev vsem sodelavcem, zagotavljanje prenosa znanja predvsem v oddelkih, ki niso v direktnem stiku z uporabniki in omogočanje, da prav vsi sodelavci vplivajo na uporabniško izkušnjo.

Madwise

Je marketinška agencija, specializirana za digitalna orodja, s katerimi zagotavlja uspeh svojim naročnikom. V podjetju so v zadnjih nekaj letih z interno ekipo, pa tudi zunanji eksperti s področja menedžmenta človeških virov, razvili zaposlitveni postopek, ki se jim odlično obnese in ob najmanjši možni obremenitvi daje odlične rezultate (Palčič, 2017). Na vsako zaposlitev se temeljito pripravijo in še pred razpisom sprejmejo temeljne odločitve o potrebnem profilu, kakšna specifična znanja in veščine naj ima novi sodelavec, kaj mu lahko v podjetju ponudijo, od kdaj potrebujejo takšen kader, kakšna bo oblika sodelovanja.

Na predstavitveni strani spletnega oglasa za zaposlitev, običajno predstavijo vse za potencialnega sodelavca relevantne podatke, bistven del te strani pa je vprašalnik, ki ga v zelo kratkem času ustvarijo s pomočjo Google Docs vprašalnikov. V njem je običajno 5–7 vprašanj, s katerimi preverjajo predvsem način razmišljanja. Ne glede na delovno mesto se kandidati ne morejo izogniti dvema vprašanjem, ki sta vključena v prav vsak razpis: »Zakaj bi se želel izmed vseh podjetij zaposliti ravno pri nas?« in »Zakaj bi izmed vseh kandidatov izbrali ravno tebe?« Z ostalimi vprašanji pa se preverja vztrajnost, interese in znanje s področja, na katerega se kandidat prijavlja.

Naslednji korak je razširitev informacije oz. oglasa za delo. Ob zaključku razpisa v vprašalniku zbrane prijave razdelijo v tri kakovostne razrede, ki so označeni z barvami semaforja: zeleno označeni prejmejo povabilo na razgovor, rumeni pridejo na vrsto, če med najboljšimi zelenimi po prvem krogu ne najdejo pravega (to se še ni zgodilo), rdeče označene kandidate pa podjetje ocenjuje za neustrezne za razpisano delovno mesto. Kriteriji za kvalifikacijo so sicer povsem subjektivni, odločitev pa sprejeta na podlagi podatkov, zbranih v vprašalniku, ter dodatnega raziskovanja o kandidatih, opravljenega na spletu. Pri razgovorih s kandidati ima prednost pred izkušnjami ocena, kako se vrednote in razmišljanje kandidata ali kandidatke vklaplajo v kulturo podjetja, in to naredijo s točno določenimi orodji.

Zadnji, po mnenju podjetja pogosto spregledan, a izjemno pomemben korak pa je vključevanje novega sodelavca v podjetje in ekipo. Celoten postopek je definiran v dokumentu podjetja, t. i. »playbooku«. Začne se že s potrditvijo novemu sodelavcu, da je bil izbran, konča pa se v resnici sploh ne. Pripravljene imajo sezname z informacijami, ki jih je novemu sodelavcu treba predati, kot so npr. informacije o podjetju, povprečnem delovnem dnevu, o pričakovanjih, o oblikah dela, načinu medsebojnega komuniciranja in shranjevanja podatkov, o odgovornostih in delovnih nalogah itd. Določen je proces dodelitve mentorja in opredeljen postopek kroženja med različnimi delovnimi mesti, kjer se novi sodelavec spozna z dogajanjem v podjetju in z ostalimi sodelavci. Namen tovrstnega načrta je razdelati, kaj bo novi sodelavec počel v podjetju od prvega dneva naprej.

Optiweb

Je podjetje, ki se ukvarja z izdelavo spletnih strani, spletnih trgovin in spletnim oglaševanjem. V Optiwebu z vključevanjem novega sodelavca začnejo takoj, ko so dogovorjene vse formalnosti (Stanovnik, 2018). Z novim sodelavcem že pred nastopom dela uredijo vse potrebno glede delovne opreme in pošljejo nekatere interne dokumente (na primer priročnik za sodelavce, kjer lahko posameznik dobi uporabne informacije o delovanju podjetja in sodelavcih v njem), pa tudi informacije glede njegovih konkretnih delovnih nalog. Pogosto novega sodelavca tudi vključijo v interno komunikacijsko orodje Slack, ki posamezniku omogoča, da se spozna z načinom komuniciranja in kulturo v podjetju.

Pripravljen imajo celovit dokument o procesu organizacijskega uglaševanja, ki ga prvi delovni dan dobi tudi novi sodelavec. Pri tem je pomembno, da pri pripravi takega dokumenta sodeluje oseba, ki ima realno sliko o tem, kako bo delo novega sodelavca potekalo, skupaj z njegovim bodočim vodjem. Dokument v času trajanja procesa služi kot osnova in kot usmeritev in se po potrebi lahko tudi spremeni. V njem sta še zlasti podrobno opisana prvi dan in teden, ki sta za posameznika izjemno pomembna.

Prvi dan v podjetju se začne s toplim sprejemom, osebnim pismom in kavo ter sproščenim klepetom. Sodelavec dobi vse ustrezne programe in dostope, razložijo mu njihovo uporabo. Za novega sodelavca si nekaj časa vzame tudi direktor. V prvem tednu se osredotočajo na spoznavanje podjetja, procesov in kulture. Velik podarek dajejo na pisanje priročnikov o procesih in orodjih, ki koristijo zlasti novim sodelavcem. Na voljo so tudi posnetki internih izobraževanj. Proces organizacijskega uglaševanja v podjetju stalno prilagajajo, saj so se v začetku srečali s pomanjkljivostjo

procesa, ker niso imeli jasno definiranih pričakovanj in posledično ciljev za novega sodelavca. Tako tudi niso mogli jasno oceniti, ali se novi sodelavec razvija in napreduje. Od takrat skupaj z vodjo ekipe vedno načrtajo, kaj pričakujejo, da oseba osvoji v določenem času. Veliko sodelavcev je poročalo, da so tako spoznali, kaj je podjetju najpomembnejše in čemu se morajo na začetku najbolj posvetiti. Pri celotnem procesu organizacijskega ugaševanja pa je nujno tudi spremljanje napredka ob zastavljenih mejnikih. Te spremljajo prvi dan, teden, vsak mesec in ob koncu, ko preverijo napredek, pozorni so na izzive, s katerimi se srečuje posameznik, ter na cilje za naprej.

Zaključek

Organizacijsko ugaševanje je v celotnem procesu menedžmenta talentov zagotovo zelo pomembno. Z njim pridobita tako sodelavec, kot tudi delodajalec. Podjetja bi morala to ozavešiti ter bolj vključiti v vizijo in kulturo podjetja, obenem pa proces prilagajati spremenjenim razmeram v podjetju ali potrebam posameznega delovnega mesta.

Z določitvijo procesa organizacijskega ugaševanja podjetje sodelavcu, ki ga je sprejelo v svojo sredino že takoj pokaže, da ga spoštuje in ceni. Ve, kam ga bo znotraj organizacije umestilo, in sodelavec dobi jasno sporočilo, kje v podjetju ima svoje središče. S povratnimi informacijami, ki jih organizacija sodelavcu posreduje o njegovem napredku, gradi občutek medsebojnega zaupanja in poskrbi, da novi sodelavec v procesu ni sam. Ko novega sodelavca vključuje v proces, v katerem mu je omogočeno proaktivno sodelovanje, lahko tudi pozitivno prispeva k razvoju njegove pripadnosti podjetju ter k njegovemu prizadevanju, da se v najboljši možni meri potruži za vključitev v podjetje, kjer se počuti dobrodošel, cenjen in spoštovan.

Viri

- Al Ariss, A., Cascio, W. F. in Paauwe, J. (2014). Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business*, 49(2), 173–179. doi:10.1016/j.jwb.2013.11.001
- Babić, L., Kordić, B., in Babić, J. (2015). Model organizacione socijalizacije. Paper presented at the Proceedings of the International Scientific Conference – Synthesis 2015.
- Bajec, B., Boštjančič, E., in Tement, S. (2016). Človek, delo in organizacija : pregled psiholoških področij in perspektiv. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete.

- Bauer, T. (2010). Onboarding New Employees: Maximizing Success Dostopno prek <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>
- Bauer, T. (2013). Onboarding: The Power of Connection. Dostopno prek https://www.researchgate.net/publication/286447344_Onboarding_The_power_of_connection
- Bauer, T., in Erdogan, B. (2010). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. V S. Zedeck (ur.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3, 51–64). Washington, DC: American Psychological Association.
- Collings, D. G., in Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313. doi:10.1016/j.hrmr.2009.04.001
- Ferk, A. (2015). Organizacijsko uglaševanje – pot do večjega uspeha in dolgoročnega sodelovanja z sodelavcem. V E. Boštjančič, A. Potočnik, & K. Šavrič (ur.), *Organizacijska psihologija danes in jutri* (137–152). Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani.
- Gallardo-Gallardo, E., in Thunnissen, M. (2016). Standing on the shoulders of giants? A critical review of empirical talent management research. *Employee Relations*, 38(1), 31–56. doi:10.1108/er-10-2015-0194
- Lahey, Z. (2014). Welcome to the 21st Century, Onboarding! Dostopno prek <https://www.jivesoftware.com/resource-library/analyst-reports/aberdeen-research-employee-onboarding-engagement-development-retention/>
- Lawson, K. (2016). *New Employee Orientation Training*. Alexandria, Virginia: Association For Talent Development. dostopno prek https://trove.nla.gov.au/work/720932005?q&sort=holdings+desc&_id=1527354093297&versionId=246165751
- Lubej, Z., in Križman, A. (2015). Onboarding: uspešno na krov, uspešno na pot. *HRM*, 13(65), 22–26.
- Maurer, R. (b.d.) *New Employee Onboarding Guide*. Dostopno prek <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/new-employee-onboarding-guide.aspx>
- Palčič, S. (2017, september) Kako izbrati ekipo, ki podjetju pripelje 320 % rast? [Blog] Dostopno prek <https://madwise.si>
- Stanovnik, U. (2018) Onboarding – ključna sta spremljanje in povratna informacija. *HRM*, 14(letnik 4), 9–10
- Šraj, M. (2016). Organizacijska socializacija zaposlenih in njen vpliv na uspešnost zaposlenega in organizacije na primeru nekaterih ključnih kadrov: magistrsko delo. Ljubljana: [M. Šraj Mihelčič].
- Svetlik, I., Zupan, N., Stanojević, M., Možina, S., Kohont, A. in Kaše, R. (2009). *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

RAZVOJ TALENTOV V ORGANIZACIJI

Ana Grozdanov in Katarina Sernel

Povzetek

V prispevku se bova ukvarjali s sistemi in načini razvoja talentov v organizaciji. Namen je jasna opredelitev konceptov, kot so baza talentov, ključni talenti, razvoj talentov ter opredelitev strategij in praks, ki se navezujejo na tematiko sistema in razvoja talentov. Najin prispevek bo temeljil predvsem na teoretični bazi in bo pomagal posameznikom, da si pridobijo vpogled v to temo. V organizacijah dajejo velik pomen iskanju ključnih talentov. Glavna naloga menedžmenta talentov je, da promovira talente ter jim nudi priložnosti za razvoj in napredovanje na višje ravni. Organizacije bi si morale prizadevati za spodbujanje razvoja ključnih talentov, saj bi na ta način dosegle najboljše na temelju lastnih talentov in se izognile njihovi fluktuaciji.

Ključne besede: razvoj talentov, baza/bazen talentov, strategije razvoja talentov.

Talenti v organizacijah

Menedžment talentov se je kot nov, poseben pristop k menedžmentu človeških virov prvič pojavil v devetdesetih letih. Je neke vrste artefakt, ki ga ljudje doživljajo kot udeleženci oziroma kot del ekipe, ki načrtuje in upravlja s programi povezanimi z razvojem, izobraževanjem in ukvarjanjem s talenti. Programi menedžmenta talentov zahtevajo vrsto različnih, vendar medsebojno povezanih praks menedžmenta človeških virov, jih oblikujejo in sledijo določeni filozofiji. Raziskovalci, ki se ukvarjajo s preučevanjem talentom in z njimi povezanega menedžmenta talentov, menijo, da je McKinsey v svoji raziskavi o vojni za talente iz leta 1997 prvi opredelil to, kar je danes znano kot definicija in razvoj menedžmenta talentov (Swales, 2016, 346–347).

Pri opisovanju sistema in razvoja menedžmenta talentov je izjemno pomembno, da se najprej osredotočimo na definicijo talenta. Pri definiciji tega, kaj je talent, si lahko pomagamo s štirimi dimenzijami. Prva dimenzija tega pojma je vprašanje ali na talent gledamo kot na subjekt ali predmet. Tisti raziskovalci, ki na talent gledajo kot na subjekt, opredeljujejo talent kot posameznike, drugi, ki nanj gledajo kot na objekt, pa ga opredeljujejo skozi značilnosti posameznikov, kot so sposobnosti, učinkovitost in uspešnost pri delu ter znanje. Druga dimenzija pojmovanja talenta se nanaša na to, ali se talent nanaša na vse sodelavce v organizaciji ali le na določeno elitno podskupino sodelavcev. Tretja dimenzija pa se navezuje na to, ali je talent nekaj prirojenega ali nekaj priučenega, česar se lahko nauči vsak posameznik. Zadnja, četrta dimenzija pa se navezuje na vprašanje, ali talent temelji na vnosih, ki se kažejo

kot motivacija, zanimanje, ambicije, vrednote in poklicna usmerjenost sodelavcev (Bolander, Werr in Asplund, 2017).

Bazen talentov

Z izrazom »talent pool« oziroma bazen/baza talentov opisujemo skupino sodelavcev, ki imajo visok razvojni potencial in visoko raven sposobnosti, ki jih organizacija lahko izkoristi kot ključne talente. Znotraj organizacije je zato zelo pomemben strateški sistem menedžmenta talentov, saj ta skrbi za razvoj talentov, ki bodo zapolnili ključna delovna mesta. Ključni neuspeh številnih tradicionalnih sistemov menedžmenta talentov je neusklajenost med ponudbo in povpraševanjem, posledica tega pa je prekomerno izkoriščanje potencialnih talentov. V literaturi se pogosto pojavlja pojem povezan z razvijanjem baze talentov, ki ga imenujemo brezmejna kariera. Za ta pojem obstaja več definicij, vendar je najbolj točna opredelitev brezmejne kariere, da gre za nasprotje notranji organizacijski karieri, ki se odvija v enem samem zaposlitvenem okolju. Ker sta za zaposlitve današnjega časa značilni pogosta mobilnost in zmanjšana identifikacija z delovnim mestom in delovno organizacijo, je za organizacijo dobro, da pri izpolnjevanju bazenov talentov kombinira notranji razvoj sodelavcev in pridobivanje sodelavcev na zunanjem trgu. To pripomore k obvladovanju tveganj, ki so povezana z zagotavljanjem dovolj velikega števila primernih ključnih talentov za zadovoljitev organizacijskih potreb in ne prevelikega povpraševanja (Collings in Mellahi, 2009). Analiza in pregled bazena talentov pokaže, kateri talenti so pripravljeni za napredovanje, in s tem zagotavlja, da menedžment talentov podpira in uresničuje strateške cilje organizacije. Programi, ki jih organizacija izvaja skozi menedžment talentov, dajejo talentom občutek, da so cenjeni, medtem ko jim prilagojeni razvojni načrti zagotavljajo hitro napredovanje (Pandita in Ray, 2018).

Menedžment talentov

Menedžment talentov je proces načrtovanja, iskanja, razvijanja, nagrajevanja in ohranjanja sodelavcev v organizaciji. Collings and Mellahi (2009) sta menedžment talentov opredelila kot dejavnosti in procese v organizaciji, ki vključujejo sistematično prepoznavanje ključnih položajev, ki prispevajo k ustvarjanju konkurenčnih prednosti organizacije, ki razvijajo bazen talentov in ki oblikujejo diferencirano arhitekturo človeških virov. Avtorja poudarjata tudi, da bi se oblikovanje sistema menedžmenta

talentov moralo začeti s prepoznavanjem oziroma identifikacijo ključnih pozicij ali kritičnih vlog v organizaciji. To predpostavlja, da ima obstoj strateških vlog v organizacijah prednost pred nestrateškimi vlogami in pomeni, da je potrebno razviti baze oziroma bazene talentov, s katerimi bi zapolnili strateško pomembne vloge oziroma pozicije. Collings in Mellahi (2009) sta razvila tudi teoretični model strateškega menedžmenta talentov, ki govori o tem, da zna vsaka uspešna organizacija razviti in izkoristiti notranji talent s pomočjo arhitekture ali sistema menedžmenta človeških virov. Ta arhitektura talentom omogoči, da ohranjajo motivacijo in organizacijsko zavezanost (Kim Sehoon in McLean, 2012).

Sistem menedžmenta talentov bi se tako moral osredotočati predvsem na najbolj kompetentne sodelavce, ki delujejo v ključnih vlogah in so talentirani, in ne na vse sodelavce v organizaciji. Ključni element te opredelitve je diferencirana arhitektura človeških virov, katere namen je zapolnjevanje ključnih položajev v organizaciji ter lažja identifikacija zelo uspešnih sodelavcev z visokim razvojnim potencialom. Ko je talent identificiran, je ključni izziv za organizacijo, da uvede ustrezne politike, ki zagotavljajo, da so sodelavci v organizaciji strateško razporejeni (Collings in Mellahi, 2009).

Menedžment talentov vključuje tudi spremljanje delovne uspešnosti, ki je lahko močno orodje za zadrževanje talentov v organizaciji. Pandita in Ray (2018) izpostavljata naslednje primere dobrih praks menedžmenta talentov, ki prispevajo k izboljšanju delovne uspešnosti:

- Učinkovito podajanje povratnih informacij, pozitivnih in negativnih, daje sodelavcem možnost, da se izboljšajo na svojem področju, obenem pa jih motivira, spodbuja, daje nov zagon in spodbuja željo po boljšem opravljanju dela.
- Z nagrajevanjem lahko menedžment spodbuja želeno obnašanje, motivira, krepi občutek enakosti in vrednosti sodelavcev ter na ta način prispeva k zadovoljstvu sodelavcev.
- Pomembni so tudi programi za razvoj talentov, ki jim omogočajo razvijanje spretnosti, veščin in znanja. Gre za nadgradnjo pridobljenih kompetenc in pripravo na prevzem novih, zahtevnejših organizacijskih vlog. Poleg tega učenje in razvoj kompetenc omogočata tudi osebno rast sodelavcev.
- Menedžment karier, vključno z načrtovanjem razvojnih načrtov, organizacijam omogoča spremljanje razvojnega potenciala in uspešnosti sodelavcev ter je organizaciji in posameznikom v pomoč pri načrtovanju kariernih poti, pri selekciji in pri napredovanju. Sodelavci morajo čutiti skrb organizacije za njihov razvoj, obenem pa prav prek menedžmenta karier organizacija talente ohranja v svoji sredini oziroma zmanjšuje njihovo fluktuacijo.

Razvoj talentov v organizaciji

Organizacije s konkurenčnim menedžmentom talentov imajo ekskluzivni pristop k talentom in menijo, da se v vsaki skupini sodelavcev vedno najde majhno število talentov oziroma zvezd, ki se po zmogljivostih in potencialih ločijo od drugih. V skladu s tem pristopom ima vsak sodelavec določeno raven sposobnosti, ki mu omogoča delovanje na določeni organizacijski ravni. Procesi iskanja talentov so zato usmerjeni v razvijanje le tistih sodelavcev, ki lahko dosežejo sam vrh. Ekskluzivni menedžment talentov prepozna talent v dejavnikih, kot so sposobnost, motivacija, zanimanje in poudarja preteklo delovno uspešnost. Nenehno si prizadevajo privabiti le najboljše sodelavce, da bi izostrili konkurenčno prednost organizacije pred drugimi. Pri tem se naslanjajo predvsem na pridobivanje mladih talentov prek zagotavljanja pripravništev in privabljanja najboljših diplomantov. Selekcija se močno opira na formalna orodja za ocenjevanje, vključno s številnimi testi in metodologijo ocenjevalnega centra, s čimer se želi zagotoviti izbiro najboljših kandidatov. Razvoj talentov je programsko zasnovan in temelji na hitrih kariernih napredovanjih ter razvijanju strateškega pogleda in vodstvenih veščin. Obenem vključeni posamezniki na programe gledajo kot na sredstvo, s katerim se njihovi talenti čutijo priznani in cenjeni. V organizacijah s konkurenčnim menedžmentom talentov obstajajo jasno določene karierni poti za menedžerje, vodje in strokovnjake. Talenti pričakujejo, da bodo postali vodje na zaporedno višjih ravneh. Kariera je tradicionalna, zlasti v smislu, da organizacija prevzame glavno odgovornost za zagotavljanje talentov s pravimi kariernimi priložnostmi (Pandita in Ray, 2018).

Ena od novejših usmeritev na področju razvoja talentov je avtentični razvoj talentov. Ta ne temelji na družbenih opredelitvah zaželenosti, temveč na povezanosti med posameznimi interesi in naravnimi talenti. Osredotočen je na pridobivanje spretnosti in znanja, ki posamezniku omogočajo, da ustvari lastno delovno identiteto. Gre za dva procesa učenja, in sicer »learning to do« in »learning to be« oziroma učiti se delati ter učiti se biti. Cilj avtentičnega razvoja talentov je omogočiti posameznikom, da odkrijejo, kaj jih veseli in v čem so dobri oziroma boljši od drugih in jim na tem temelju omogočiti priložnosti za učenje in nadaljnji razvoj njihovih sposobnosti v talente (Debebe Gelaye, 2017).

Pomembno vprašanje je tudi, ali bomo pri razvoju talentov usmerjeni na razvoj tehničnih ali generični kompetenc, ali na razvoj obeh hkrati. Tradicionalni razvoj talentov je temeljil na razvoju tehničnih kompetenc posameznikov, ki so bile usmerjene na učinkovito obvladovanje sistemov in procesov za doseganje standardov uspešnosti. Ta način je bil uspešen, vendar je imel določene pomanjkljivosti, saj so se talenti pogosto razvijali ločeno od delovnega mesta. Organizacije so ugotovile, da so ob tehničnih kompetencah pomembne še druge, generične kompetence, ki vključujejo reševanje problemov, analitične sposobnosti, komunikacijske spretnosti, sposobnosti

timskega dela, spretnosti za prepoznavanje dostopa do in upravljanje znanja. Njihov pomemben gradnik pa so tudi domišljija, ustvarjalnost, intelektualna strogost ter osebne vrednote, kot so vztrajnost, celovitost in strpnost.

Mehdiabadi in Li (2016) izpostavljata, da se je bolj kot na ekskluzivni razvoj talentov treba osredotočiti na razvoj tistih sodelavcev, ki imajo oz. bodo imeli ključno vlogo pri soočanju s prihodnjimi razvojnimi izzivi organizacije. Menita, da literatura o razvoju talentov v ospredje ne postavlja ključnih razvojnih potreb organizacij, temveč je vodstveno naravnana in osredotočena na oblikovanje naslednikov.

Al Ariss Akram, Cascio in Paauwe (2014) izpostavljajo, da igrajo vodilni v organizacijah ključno in kritično vlogo pri razvoju in vzdrževanju talentov. Oblikovati morajo strategijo, strukturo in kulturo menedžmenta talentov ter jo udejanjiti. Menedžment talentov se mora izvajati v povezavi s strateškimi potrebami in priložnostmi podjetja.

Sistemi razvoja talentov

V organizacijah se pojavljajo različni sistemi ali arhitekture razvoja talentov. Arhitektura razvoja talentov je sistem, sestavljen iz potrebe po razvoju talentov, razvojnih poti, ter učinkovitih sistemov menedžmenta človeških virov za podporo prepoznavanju, ocenjevanju in razvoju talentov. Pomembno je, da s sistemom razvoja talentov upravljajo tisti, ki so obenem odgovorni za menedžment talentov. Med drugim se arhitektura razvoja talentov osredotoča na: vključevanje interesnih skupin, komunikacijske dejavnosti, odločitve v zvezi s ciljnimi skupinami za razvoj talentov, na obseg standardizacije procesov razvoja talentov v organizaciji, ipd. Del sistema razvoja talentov predstavljajo učinkoviti sistemi menedžmenta človeških virov, ki vključujejo načrtovanje človeških virov, učinkovit izbor talentov, upravljanje uspešnosti, procese vodenja kariere in načrtovanje napredovanja talentov. McDonnell in Collings (2010 v Garavan, Carbery in Rock, 2012) se zavzemata za sisteme, ki temeljijo na nujnosti in ciljnih poslovne strategije, ter poudarjata pomen kulturnega prilagajanja sistemov in vključenosti vseh zainteresiranih strani v celoten spekter procesov menedžmenta talentov.

Opredelitev ključnih položajev talentov bi morala biti prva faza v katerem koli strateškem sistemu menedžmenta talentov (Collings in Mellahi, 2009). Sodelavci namreč lahko prispevajo k strateškim ciljem podjetja predvsem zaradi svoje vrednosti in edinstvenosti in prek lastnih virov, kot so spretnosti, prizadevanja, sposobnosti. Na drugi strani so določene ključne vloge definirane s predpisi in standardiziranim usposabljanjem ali s poklicno usposobljenostjo, kar pomeni, da je uspešnost v taki vlogi sorazmerno standardizirana in je možnost razlikovanja posameznikov, ki opravljajo to vlogo, relativno omejena. Zato bi morale biti ključne vloge, ki omogočajo potencialno diferenciacijo med uspešnostjo posameznikov v vlogi, posebej poudarjene v

strateških sistemih menedžmenta talentov organizacije. Podobno sta Boudreau in Ramstad (v Collings in Mellahi, 2009) razlikovala med povprečnim in marginalnim učinkom in izpostavila, da čeprav je nekaj lahko zelo dragoceno, ima lahko povečanje ali zmanjšanje njegovega obsega omejen vpliv. Na tem temelju sta avtorja pozivala k segmentaciji talentov in se osredotočila na ključne skupine talentov in njihov vpliv na organizacijski uspeh.

Kaye razvoj talentov definira kot tristopenjski proces, v katerem nastopajo posameznik, vodja in organizacija, ki imajo posebne odgovornosti v procesu razvoja talentov. Organizacija zagotavlja sredstva, orodja, vrednote in kulturo. Vodje imajo vlogo pri ocenjevanju potreb, pojasnjujejo in razpravljajo o ciljih, podpirajo razvoj, zagotavljajo povratne informacije in spremljajo razvoj. Naloga sodelavcev pa je določanje poklicnih ciljev, iskanje razvojnih priložnosti in izvajanje razvojnih akcijskih načrtov (Garavan, Carbery in Rock, 2012). Programi, ki jih organizacije uporabljajo za razvijanje talentov, se razvrščajo v štiri kategorije:

1. Formalni programi:
Med formalne programe spadajo: konceptualni in v razvoj spretnosti usmerjeni programi, programi za osebno rast in akcijski programe, ki pomagajo npr. pri komuniciranju ter podajanju povratnih informacij. Namenjeni so izboljšanju splošnih spretnosti in vedenja.
2. Intervencije za izboljšanje odnosov pri razvoju talentov
Medosebni odnosi v organizaciji so v procesu razvoja talentov ključnega pomena. V proces izboljšanja medosebnih odnosov so vključeni sodelavci, menedžerji, vodje, potrošniki in dobavitelji, ki pomagajo talentiranim sodelavcem razviti nove perspektive in razumeti raznolikost problemov. K izboljšanju in gradnji zupanja v odnosih prispevajo še sponzorstvo, coaching, mentorstvo, psihosocialno podpora in karierno svetovanje. Izziv za organizacijo je najti primerno število posameznikov, ki lahko izvajajo vloge trenerjev in mentorjev.
3. Uporaba delovnega mesta pri razvoju talentov:
Delovno mesto predstavlja primarni vir razvoja in pridobivanja izkušenj in je pogojeno z organizacijsko klimo in kulturo. Ti morda nista ugodni za priznavanje delovnih aktivnosti kot razvojnih priložnosti, zato si je v omenjenih primerih treba prizadevati, da postaneta del opornega okolja za razvoj talentov.
4. Informalne in neformalne priložnosti razvoja talentov:
Marsick in Watkins sta opozorila na številne distinkcije med informalnim, naključnim in nakazanim razvojem. Informalni razvoj je pretežno izkustven, nenačrtovan in brez vnaprej določenih rezultatov. Naključni razvoj je nenameren produkt druge aktivnosti, vidijo ga kot podkategorijo informalnega učenja. Implicitni oziroma nakazani razvoj pa je sestavljen iz učenja, ki se pojavi neodvisno od zavestnih poskusov učenja. Eraut ta razvoj opredeljuje kot nekaj, kar se pojavi brez naše ozaveščenosti ali izrecnega znanja. Neformalno učenje pa je strukturirano glede na

rezultate učenja in se šteje za nameren razvoj (Garavan, Carbery in Rock, 2012). Pri razvijanju talentov je treba biti pozoren na prispevke vseh omenjenih načinov.

Globalno razvijanje talentov

Globalni menedžment talentov vključuje vse organizacijske dejavnosti, ki se izvajajo z namenom, da organizacije privabljajo, izbirajo, razvijajo in ohranjajo najboljše sodelavce v strateških vlogah, ki so potrebne za doseganje strateških prednostnih nalog organizacije na svetovni ravni. Opredeljen je kot strateško povezovanje človeških virov in razvoja na mednarodni ravni, ki vključuje proaktivno identifikacijo, razvoj in strateško uvajanje visoko zmogljivih in potencialnih strateških vlog sodelavcev na globalni ravni. Gre torej za prenos znanja, spretnosti in prepoznavanje dobrih talentov v globaliziranem gospodarstvu (Gallardo-Gallardo in Thunnissen, 2016).

Globalne organizacije potrebujejo strukturiran razvojni sistem za rast svojih sodelavcev in krepitev konkurenčnih sposobnosti. Razvoj talentov je eden od ključnih sestavnih delov globalnega menedžmenta talentov. Na podlagi mednarodnega konteksta menedžmenta človeških virov sta Tarique in Schuler (v Sehoon in McLean, 2012) identificirala izzive, ki vplivajo na globalne dejavnosti razvoja talentov, in te izzive razdelila na eksogene in endogene gonilnike. Zunanji izzivi vključujejo globalizacijo, demografske spremembe delovne sile in pomanjkanje talentov, notranji pa vključujejo regionalne specifičnosti, ohranjanje talentov in njihovih kompetenc. Delovne izkušnje pridobljene z opravljanjem zahtevnih nalog so eden od najučinkovitejših načinov razvoja sodelavcev. Ta pristop se uporablja tudi za razvoj talentov v globalnem okolju in zagotavlja ustrezno podporo za opravljanje globalnih nalog (Sehoon, K. in McLean, 2012).

Zaključek

V prispevku sva raziskovali sistem in način razvoja talentov v organizaciji. S to temo sva povezali ključne pojme in definicije, zanimalo pa naju je tudi, katere so funkcije menedžmenta talentov v organizaciji ter z njim povezane prakse in strategije, ki pripomorejo k učinkovitejšemu upravljanju s talenti. Omenili sva tudi globalni menedžment talentov, ki je v zadnjih letih postal zelo pomemben in raziskan pojem. Po pregledu literature ugotavlja, da je v zadnjih letih prišlo do velikega premika v organizacijah na področju razvoja talentov in da v njegovo ospredje stopa razvoj tehničnih in generičnih kompetenc. Meniva, da je v organizacijah izjemno pomembno,

da se menedžment talentov zavzema za talente, jim nudi priložnosti za razvoj, učenje ter napredovanje na višje ravni. Menedžerji se morajo zavedati, da si organizacije s pravimi talenti lahko zagotovijo konkurenčno prednost. To na drugi strani pomeni, da se morajo (ob prevladujoči usmerjenosti na tehnične kompetence) tudi menedžerji posvetiti učenju, kako ravnati s talenti. Učinkovit menedžment zna znotraj organizacije prepoznati potencialne talente in jih tudi ustrezno usmerjati. S pomočjo sodobnih tehnologij in digitalizacijo bo iskanje talentov veliko lažje, saj tehnologija skrajšuje prostor in čas. Zaradi globalizacije se hitro razvija globalni menedžment talentov. Predvidevava, da bodo sodelavci v prihodnje vedno bolj pozorni na lastne talente in potencialne ter na podporno okolje in odnose na delovnem mestu, ki bodo prispevali k njihovem nadaljnjemu razvoju. Tukaj je izjemnega pomena vloga vodij, ki morajo talentom nameniti pozornost, poskrbeti za njihovo motivacijo, zagotoviti ustrezno, z izzivi obarvano podporno okolje za razvoj talentov ter jih ustrezno nagrajevati. V prispevku je posebej izpostavljeno, da je razvoj talentov ena od strateških usmeritev organizacije, katere ključni nosilec in ambasador je najvišje vodstvo.

Viri

- Garavan, T. N., Carbery, R. in Rock, A. (2012). Mapping talent development: definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 5–24.
- Hedayati Mehdiabadi, A., Li, J. (2016). Understanding Talent Development and Implications for Human Resource Development: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, 15(3), 263–294.
- Debebe, G. (2017). Authentic Leadership and Talent Development: Fulfilling Individual Potential in Sociocultural Context. *Advances in Developing Human Resources*, 19(4), 420–438.
- Swales, S. (2016). The Cultural Evolution of Talent Management: A Memetic Analysis. *Human Resource Development Review*, 15(3), 340–358.
- Al Ariss, A., Cascio, F.W. in Paauwe, J. (2014). Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business*, 49(2), 173–179.
- Collings, G. D., Mellahi, K. (2009). *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313.
- Gallardo-Gallardo, E. in Thunissen, M. (2016). Standing on the shoulders of giants? A critical review of empirical talent management research, *Employee Relations*, 38(1), 31–56.
- Bolander, P., Werr, A. in Asplund, K. (2017). The practice of talent management: a framework and typology. *Personnel Review*, 46(8), 1523–1551.
- Pandita, D. in Ray, S. (2018). Talent management and employee engagement – a meta-analysis of their impact on talent retention. *Industrial and Commercial Training*, 50(4), 185–199.
- Schoon, K., McLean, G. N. (2012). Global Talent Management: Necessity, Challenges, and the Roles of HRD. *Advances in Developing Human Resources*, 14(4) 566–585.

ORGANIZACIJSKA PODPORA IN COACHING PRI RAZVOJU TALENTOV

Maša Drčar in Maja Kordež

Povzetek

V prispevku govoriva o načinih organizacijske podpore sodelavcem in vrstah coachinga pri razvoju talentov. Osredotočava se na psihološko podporo sodelavcem, organizacijsko uglaševanje, uporabo prilog pri prenosu znanj in izkušenj na sodelavce ter dva najpomembnejša cocaching pristopa: vedenjski in kognitivno-vedenjski. Gre za pristopa, ki sta ob izzivih organizacijskega delovanja danes posebej uporabna. Cilj prispevka je podpreti teoretične pristope obravnavane teme z že izvedenimi praktičnimi raziskavami. Ugotavlja, da organizacijska podpora in coaching v veliki meri pripomoreta k boljšemu delovanju posameznikov in vplivata na uspešnost celotne organizacije. Zaradi hitrih sprememb v družbi in v organizacijah meniva, da se bodo morali v prihodnje ti pristopi posebej usmeriti k podpori sodelavcem za lažje usklajevanje vlog v poklicni in zasebni sferi.

Ključne besede: menedžment talentov, organizacijska podpora, coaching, razvoj talentov.

Uvod

Zaradi velikih sprememb v načinu poslovanja podjetij se spremembe dogajajo tudi znotraj organizacijskih struktur. Temu se morajo za uspešno delovanje podjetja prilagoditi tudi sodelavci prek novih pristopov, ki jih določa organizacija. V samem procesu prilagajanja na nove pristope pa je pomembno, da organizacija zagotovi ustrezno podporo in tako sodelavcem omogoči čim lažji prehod med organizacijskimi strukturami.

Na začetku se bova osredotočili na različne oblike organizacijske podpore sodelavcem, med katerimi bova izpostavili psihološko podporo sodelavcem, organizacijsko uglaševanje in uporabo prilog pri prenosu znanj in izkušenj na sodelavce. V nadaljevanju se bova nekoliko bolj usmerili k razvoju talentov v organizaciji prek različnih coaching pristopov. Opredelili bova dva najpomembnejša tipa; vedenjski in kognitivno-vedenjski pristop. Prek že izvedene raziskave bova ugotavljali, kako lahko ustrezen coaching pripomore k razvoju posameznika, tako na delovnem mestu kot tudi v zasebnem življenju, in pomembno pripomore k uspešnosti celotne organizacije.

Uporabno vrednost najinega prispevka vidiva predvsem v tem, da sva se osredotočili na pristope, ki zajemajo probleme današnjega življenja in niso strogo osredotočeni zgolj na organizacijske probleme, temveč se dotikajo tudi zasebnega življenja

sodelavcev. Najini predlogi za vodenje se zato nanašajo predvsem na pristop coachev, ki ne bi smel biti usmerjen samo k doseganju zastavljenih ciljev in reševanju organizacijskih težav, temveč bi se v prvi vrsti morali posvečati vsakemu sodelavcu posebej. S tem bi jim pomagali reševati težave, ki vplivajo na organizacijo, vendar obenem morda izvirajo iz zasebnega življenja posameznikov. Hkrati pa bi morali ustvarjati organizacijsko klimo, kjer se novi sodelavci lahko enakovredno vključijo in dobijo potrebno podporo za napredovanje. Ker vidiva prihodnost dela v smeri vedno daljših delavnikov in zmanjševanja časa, namenjenega zasebnemu življenju, meniva, da se bodo morali temu prilagoditi tudi pristopi na področju organizacijske podpore sodelavcem in coachinga, predvsem v smeri pomoči sodelavcem pri usklajevanju dela in zasebnega življenja.

Organizacijska podpora sodelavcem

V zadnjem času se vedno bolj govori o organizacijski podpori sodelavcem. Ker so se organizacije začele s to tematiko ukvarjati šele pred kratkim, je na tem področju še veliko neraziskanega oziroma se veliko raziskav šele opravlja.

Organizacijska podpora zajema zelo pomembno problematiko, ki zajema pomoč sodelavcem na tak ali drugačen način. Ker so sodelavci zelo pomemben del organizacij, je to področje, na katerem bi morale organizacije močno delati in dati nanj velik poudarek, saj s tovrstno podporo ne pomagajo samo sodelavcem, ampak pripomorejo k uspehu celotne organizacije.

Načinov organizacijske podpore je kar nekaj, v prispevku pa se bova dotaknili nekaterih, za katere meniva, da so najbolj pomembni za čas, v katerem živimo, in probleme, ki nas najbolj zaznamujejo.

Psihološka podpora sodelavcem

Psihološko zdravje je kontinuum, ki ga vsakdo doživlja in na katerega vpliva. Dobro psihološko zdravje je ključnega pomena za doseganje splošnega zdravja in dobrega počutja. Delovno okolje je ena od mnogih nastavitvev, ki vplivajo na psihološko zdravje. Rezultati izboljšanja psihološkega zdravja na delovnem mestu pa lahko povečajo zadovoljstvo sodelavcev, sodelovanje in produktivnost, lahko tudi zmanjšajo zdravstvene stroške, promet sodelavcev in izgubljeni delovni čas (Wang in Karpinski, 2016).

Pri psihološki podpori gre za sistemsko intervencijo na delovnem mestu. V večini psihološka podpora poteka na ravni posameznika. Namen psihološke podpore

je usposobiti sodelavca, da bo spet prispeval organizaciji z intenzivnostjo, kot je to počel pred spremembami v psihološkem počutju in prav tako polno funkcioniral v zasebnem življenju. Gre za več vrst strategij. Te so lahko preventivne ali kurativne narave, ki nekako rehabilitirajo posameznika v določeni organizaciji. Osnovni cilj je predvsem spraviti sodelavca na nivo, ki ga je imel pred prisotnostjo disfunkcij. V okviru programa usposobljeni svetovalec sodelavcem nudi različne vrste pomoči. Lahko jim pomaga s svetovanjem, ki je kratkotrajno, ali pa sodelavca napoti k strokovnjaku, če presodi, da mu kratkotrajna pomoč ne bo dovolj koristila. Storitve so brezplačne, posameznik pa se svobodno odloči, ali jih bo koristil.

Glavno prednost programov psihološke podpore sodelavcem je možnost uporabe pomoči kadarkoli. Pomoč namreč lahko zagotavljamo tako v obliki telefonskega svetovanja kot tudi v obliki osebnega svetovanja. Pomoč je namenjena vsem sodelavcem, včasih pa tudi njihovim družinskim članom. Vidik, ki ga je pomembno izpostaviti, je, da program ne odpravlja samo posledic, ki so nastale, ampak se osredotoča tudi na vzroke in jih poskuša odpraviti.

Programi psihološke podpore sodelavcem imajo vedno bolj pomembno vlogo pri vzdrževanju učinkovitosti, kakovosti in konkurenčnosti organizacij, ker tovrsten pristop ponuja dokaj nov način uravnavanja stresa na poklicnem nivoju in tudi v zasebnem življenju (Boštjančič in drugi, 2015).

Stroški

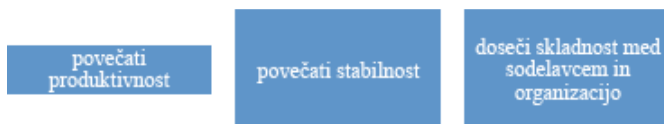
Ker so pri vpeljavi novih načinov organizacijske podpore sodelavcem pomemben dejavnik tudi stroški, je pogosto vprašanje, ali se nam vpeljava tovrstnega načina sploh splača. Jasno je, da kot vsak nov program tudi ta zahteva določen denarni vložek. Res je tudi, da tovrstna kakovostna storitev mogoče ni najcenejša med vsemi možnostmi organizacijske podpore. A po različnih raziskavah vpeljava psihološke podpore sodelavcem prinaša rezultate na več različnih področjih, hkrati pa se tudi stroški hitro povrnejo. Po sicer nekoliko starejši raziskavi Berridga in Cooperja (1994), naj bi se vložek na letni ravni povrnil od 3 do 7-kratno. Nekaj novejših raziskav pa navaja, da naj bi se strošek povrnil v približno 3 letih. Raziskava Hargravea, Hiatta, Alexandrova in Shafferja (2008) je pokazala, da se za vsak dolar, porabljen za program, pričakuje donos med 5,17 in 6,47 ameriškega dolarja. Prav tako pa je omenjena raziskava pokazala, da se je storilnost sodelavcev po vpeljavi programa povečala. Pred vpeljavo samega programa je bila večina stroškov, ki so nastali kot posledica manjše učinkovitosti povezanih sodelavcev, povezana s prezentizmom (80 %) ali absentizmom (20 %) (Hargrave in drugi, 2007).

Organizacijsko ugaševanje

Ker se v vsaki organizaciji soočajo z zaposlovanjem novih sodelavcev, sva si za drug pristop izbrali organizacijsko ugaševanje. Organizacijsko ugaševanje je proces spremljanja in nudenja pomoči sodelavcu v prvih mesecih na novem delovnem mestu. Pri tem lahko gre za novo zaposlitev ali pa zgolj za premestitev iz enega delovnega mesta na drugega. To je prva stopnja pri oblikovanju sodelavca, ki je pripaden organizaciji.

Za organizacijsko ugaševanje se v praksi uporablja tudi angleški izraz onboarding. Gre za nov izraz, ki pa je lahko zaradi njegovega večznačnega pomena nekoliko konfuzen (Boštjančič in drugi, 2015). Proces pomaga novemu sodelavcu pri pridobivanju novih znanj, pomaga, da se sodelavec v organizaciji dobro počuti in konec koncev, da je organizacija zadovoljna z njim.

Slika 1: Cilji procesa organizacijskega ugaševanja (Boštjančič in drugi, 2015).



Vsebovati mora močno zavedanje o pomembnosti novih sodelavcev. Dobro ugaševanje sestavlja tudi urejena papirologija, dobra delitev in koordinacija delovnih nalog in socializacijo v celotnem procesu. Potek ugaševanja se začne z izbirnim postopkom, ki nudi prvi stik s posamezniki, ki so potencialni sodelavci. Dober stik zmanjša stres novega in obstoječih sodelavcev (Boštjančič in drugi, 2015).

Kdo je kdo

Pomembno je, da novi sodelavec ne vzpostavi stika samo s sodelavci svojega oddelka, pač pa tudi s sodelavci z oddelkov, ki se z njegovim povezujejo. Tako bo na primer nekdo, ki se zaposli v oddelku za pomoč uporabnikom, želel spoznati tudi sodelavce iz oddelka financ in prodaje ter obratno. Ključno je tudi, da novi sodelavec spozna oziroma ve, kdo so pomembni posamezniki v podjetju. Novemu sodelavcu je tako najbolje pripisati mentorja, ki mu bo na začetku povedal vse pomembne podatke o podjetju, ga seznanil z ritualom (kdaj prihajamo v službo, kaj ob prihodu naredimo, kakšen je postopek ob odhodu ...) in mu pomagal pri nalogah. Mentor lahko veliko pripomore k temu, da se novi sodelavec ne počuti manj sposobnega in nezaželenega. V pomoč pa so mu lahko tudi šablone, spisek stvari, ki jih mora narediti, urnik ipd. (Gray, 2007).

Prvi tedni

V prvih tednih je najbolje načrtovati mešanico učenja o delu, spoznavanja oseb in učenja o drugih oddelkih, ki jih zajema podjetje. Novi sodelavec naj spozna organizacijsko kulturo in cilje, ki jih ima organizacija. Pomagajmo mu z začetniško papirologijo.

Priporočljivo je, da pripravimo priročnik, ki vsebuje vsa pričakovanja in cilje za sodelavce. Ob prihodu v podjetje mu priskrbimo izvod priročnika, sam pa naj potrdi/podpiše, da jo je prejel. Z sodelavcem gremo čez vsak cilj in pričakovanje, da mu bo vse jasno in bo razumel, v kateri smeri podjetje deluje in kaj so njegovi kratkoročni in/ali dolgoročni cilji.

Prvi dan naj sodelavec tudi dobi opis njegovega dela s podrobnim opisom vseh nalog, ki jih opravlja. S sodelavcem pojdite čez vsako nalogo večkrat, začnite že prvi dan (Gray, 2007).

Ali organizacijsko uglasševanje sploh deluje?

Po kvantitativni raziskavi, ki sta jo opravila A. Labuschagne in R. Holmes (2015), naj bi novi sodelavci, ki so v programu organizacijskega uglasševanja, bolje opravili svoje prve naloge oziroma svoje prve projekte. Dolgoročno pa organizacijsko uglasševanje ni ključ za uspehe, saj na dolgi rok bolj v ospredje stopijo kvalitete posameznika. Organizacijska socializacija je tako zaželena za kratkoročne cilje, saj je sodelavec z njo na začetku bolj učinkovit kot bi bil sicer brez nje. Organizacijskega uglasševanja se poslužujete s ciljem hitreše asimilacije v podjetje in ne za proces ustvarjanja dolgoročnih prinašalcev uspeha. Zanimivi so tudi izsledki kvalitativne raziskave, v kateri so se pogovarjali s posamezniki, ki jim je uspelo in so bili vključeni v onboarding. Vključeni so kot prednosti programa izpostavili mentorstvo, ki jim je pomagalo da se ne izgubijo. Pohvale, ki so jih dobivali med procesom, so jim vlivale samozavest, jih vodile in prispevale k udobju oziroma občutku varnosti. Vse to je naredilo celoten proces vpeljevanja v podjetje veliko manj strašen (Labuschagne in Holmes, 2015).

Uporaba prigodnic pri prenosu znanj in izkušenj

Prigodnice so del našega življenja že od rane mladosti. Pomagajo nam razlagati in razumeti preteklost kot tudi prihodnost. Podobno vlogo imajo tudi v organizacijah. Gre za kratek povzetek nekega realnega dogodka, ki se je zgodil v organizaciji, lahko pa tudi kje drugje. Zgodbo, ki jo povemo, pa potem sodelavci preslikajo na svoje

delovno mesto ali svojo situacijo. S prigodnico lahko razširimo določene izkušnje po več različnih kanalih. Najpomembnejša je sicer besedna komunikacija (npr. sestanki – uvod v temo ...). Lahko pa prigodnice sporočamo tudi prek bloga ali elektronske pošte. Če želimo doseči najboljši učinek, je dobro, da zgodbo oz. sporočilo prenese neka oseba, ki jo ciljna publika spoštuje in ceni (Boštjančič in drugi, 2015).

Slika 2: Zakaj prigodnice (Boštjančič in drugi, 2015)

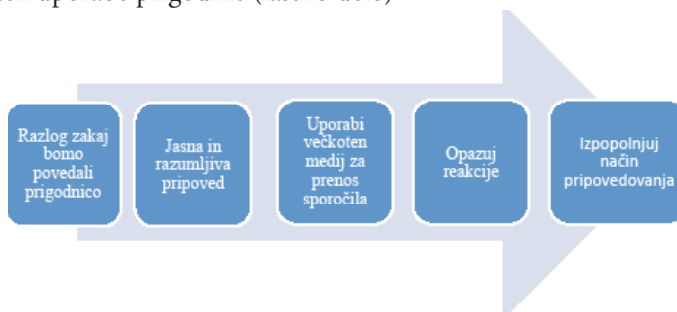


Pasti

Prigodnic ne uporabljajmo, kadar želimo podati informacije, ki morajo biti podane jasno in so za organizacijo bistvenega pomena, saj lahko pride do napačne interpretacije posameznika, če to poskušamo predstaviti s prigodnicami.

- Zaradi zgodbe lahko poslušalec zaide in presliči bistvo.
- Predstavlja pogled ene ali malega števila oseb – treba pa je poznati mnenje večine.
- Prigodnica se lahko ne razvija, saj lahko predstavlja dogodek v preteklosti, ki za premikajoč se organizacijo ni več relevanten.
- Prepogosta uporaba lahko nima več enakega učinka, saj se poslušalci navadijo nanje in ne izzovejo tolikšnega zanimanja (Silverman, 2006).

Slika 3: Potek uporabe prigodnic (lastno delo)



Coaching pri razvoju talentov

Coaching se nanaša na proces, v katerem sodelavci s pomočjo mentorjev razvijajo svoje potencialne in tako uspešnejše in učinkoviteje pripomorejo k delu v organizaciji. Vpliva lahko na različne vidike delovnega življenja, njegovi pozitivni učinki pa se nanašajo na zadovoljstvo posameznikov z delom, boljše medosebne odnose, prožnost organizacije, učinkovitejše skupinsko delo, izboljšano komunikacijo znotraj podjetja ter boljše predstavljanje organizacije na zunaj. Coaching je ena izmed najboljših metod, s katerimi sodelavci razvijajo tako »tehnične« veščine, torej spretnosti vezane na konkretno delovno mesto kot tudi medosebne odnose. Vpeljava coaching metod v strukturo organizacije pa zahteva določen čas, trud in jasen okvir, znotraj katerega lahko delujejo coachi in ostali sodelavci (Leonard-Cross, 2010).

Pomembno pa je tudi ločevati coaching pristope in mentorstvo. Mentorstvo se v nanaša na odnos med bolj izkušenim sodelavcem (mentor) in sodelavcem z manj znanja in izkušnjami (vajenec) z namenom profesionalne in osebne rasti vajenca ob pomoči in podpori mentorja. Mentor in vajenec sta vedno iz istega podjetja, za razliko od coachinga, kjer je coach velikokrat zunanji svetovalec. Coaching je tudi veliko bolj sistematičen pristop, ki je bolj problemsko naravnan na specifično področje. Je način odkrivanja možnosti, ki pomagajo sodelavcem delovati bolj učinkovito in po svojih najboljših zmožnostih (Bachha v in Shinde, 2017).

V nadaljevanju se osredotočava na dva coaching pristopa: in sicer na vedenjski in kognitivno-vedenjski pristop. Oba vsebujeta merljive, učinkovite in hitre postopke, ki omogočajo doseganje hitro vidnih rezultatov, obenem pa sodelavcem omogočijo pridobivanje novih znanj, ki so pomembna tako na zasebnem, kot tudi na kariernem področju.

Vedenjski coaching

Vedenjski coaching spodbuja sodelavce, da si oblikujejo lasten način učenja, saj spodbuja samostojnost pri ocenjevanju in opazovanju vpliva vedenja na doseganje ciljev. V prvi fazi opazujemo in merimo vedenje sodelavcev, ki je nato nagrajeno ali sankcionirano, v končni fazi pa spodbujamo učenje prek mentorstva. Omogoča postavljanje ciljev za doseg višje kakovosti dela, vrednotenje možnosti s pomočjo postavljenih kriterijev ter pregled vpliva posameznih vedenj na razvoj.

Najbolj znan coaching model vedenjskega pristopa je model GROW, ki je sestavljen iz 4 etap. Prvo etapo predstavlja identifikacija ciljev: cilji morajo biti čimbolj

jasno zastavljeni, izzivalni, a obenem dosegljivi. Sodelavec mora biti zavezan ciljem, če to ni, mu coach pomaga prepoznati pozitivne učinke ciljev. Pomembno je tudi, da v procesu opredelimo kratkoročne in dolgoročne cilje, saj kratkoročni omogočajo lažje spremljanje napredka, dolgoročni pa pomembno vplivajo na zavzetost sodelavca.

Druga etapa je pregled realnega stanja: v tej fazi je treba pregledati trenutno delovanje klienta, njegove sposobnosti ter delovno dinamiko. Pri tem uporabljamo psihometrične teste, s katerimi lahko ocenimo sodelavca na omenjenih področjih. Rezultat te stopnje je predvsem ugotavljanje primernosti postavljenih ciljev ter primerjava realnega stanja in zastavljenih ciljev. To omogoča, da tako sodelavec in coach vidita, kje prihaja do največjih odstopanj in bo potreben največji vložek.

Tretjo etapo pa predstavljajo možnosti in prepreke na poti do zastavljenega cilja. Coach v tej fazi uporablja različne načine za reševanje problemov ter obenem spodbuja sodelavce h postavljanju idej za doseg ciljev.

V zadnji fazi pa nastopi identifikacija nadaljnje poti: sodelavec spoznava vedenje v različnih kontekstih in tako vidi, kdaj deluje pozitivno in kdaj ne. S pomočjo coacha si postavi določen časovni načrt doseganja ciljev ter nato v nadaljnjih srečanjih sam ocenjuje svoje dosežke. Opredeli se ustrezen način delovanja in vedenja, ki mu zatem sledi oblikovanje klientove nadaljnje poti.

Model GROW torej spodbuja sodelavce k doseganju zastavljenih ciljev, medtem ko sodelavec sam spoznava ustrezna vedenja ter se uči na podlagi preteklih izkušenj in opazovanja drugih.

Vedenjski coaching je eden izmed najbolj priljubljenih coaching pristopov, predvsem pri menedžerjih, saj predstavlja enostaven delovni okvir za razvoj posameznika na delovnem mestu. Menedžerjem omogoča pregled vedenj posameznikov in njihov vpliv na delovanje organizacije, s postavljanjem kriterijev ocenjevanja pa hkrati lažje vrednotenje možnosti in oblikovanje akcijskih načrtov podjetja. Sodelavce spodbuja, da se nenehno učijo ob opazovanju drugih in tako poskušajo vplivati na izboljšanje lastnega delovanja. Obenem pa menedžerji s pomočjo postavljanja ciljev lažje dosežajo višjo kakovost dela in jo tudi lažje vrednotijo.

Zaradi tovrstnih značilnosti pristopa, ki spodbuja doseganje visoke uspešnosti in nenehen napredek, je učinkovit predvsem v zahodnih kulturah, kjer vlada dominantno vodenje. Posledično naj bi bil takšen pristop neučinkovit pri sodelavcih, ki imajo morda težave, predvsem če te izhajajo iz njihovih lastnih prepričanj, ki jih niso pripravljeni spremeniti oziroma se jih ne zavedajo. V takih primerih so primernejši pristopi, ki posameznikom omogočajo prepoznati ta nezavedna prepričanja in jim jih skozi različne metode pomagajo spremeniti (Boštjančič in drugi, 2015).

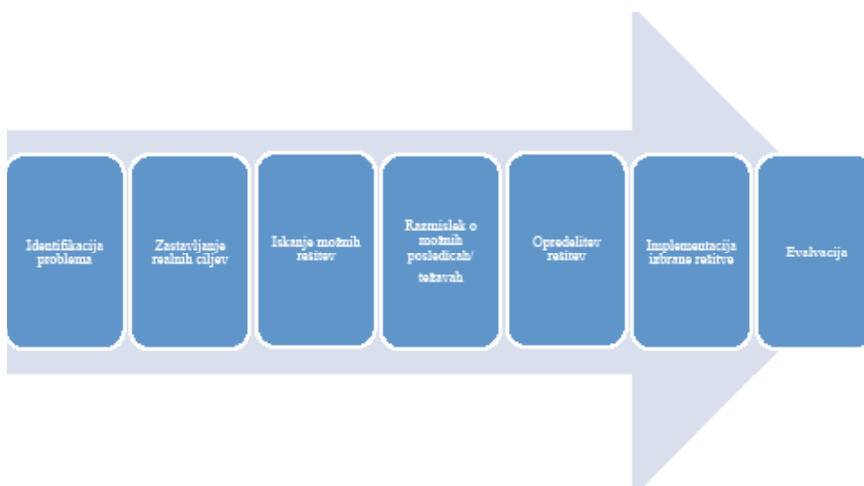
Kognitivno-vedenjski coaching

Kognitivno-vedenjski coaching je pristop, ki poskuša s pomočjo vedenjskih tehnik in metod reševanja problemov pomagati sodelavcu, da lažje doseže lastne cilje. Na tak način lahko izboljšamo delo sodelavcev in njihovo psihološko odpornost, posledično pa lažje premagujejo ovire in stres. Gre za pristop, ki teži k reševanju čustvenih, vedenjskih in psiholoških problemov posameznikov in jim pomaga pri iskanju rešitev (Boštjančič in drugi, 2015).

Kognitivno-vedenjski coaching vsebuje dve predpostavki o reševanju problemov: sodelavec morda še ni dovolj uspešno razvil načinov reševanja problemov ali pa določene načine neuspešno uporablja v neznanih oziroma stresnih situacijah. Način vedenja in odzivanja posameznika je v večji meri posledica njegovih prepričanj in čustev, ki jih ima v odnosu do določene situacije. Cilj coacha je zato izboljšati strategije reševanja problemov sodelavcev in jim nuditi oporo pri spremembi prepričanj, ki lahko negativno vplivajo na njihovo delo. Skupaj s sodelavcem oblikujeta akcijski načrt, ki vsebuje končni cilj, na poti do njega pa naj bi sodelavec razvil veščine, s katerimi bi na koncu postal sam svoj coach.

Sestavni del kognitivno vedenjskega pristopa je ocenjevanje. Sodelavec in njegov mentor skupaj razvijata konceptualizacijo, ki sodelavcu pomaga pri praktični uporabi naučenih tehnik in strategij reševanja problemov, hkrati pa na tak način povečujeta sodelovanje. Praktični pristop k reševanju problemov vsebuje sedem korakov, in sicer:

Slika 4: Sedem korakov vedenjsko-kognitivnega coachinga (lastno delo)



Cilji, ki jih želimo doseči s procesom coachinga, se tako nanašajo na uresničitev zastavljenih ciljev sodelavcev in reševanje njihovih težav, pridobivanje novih veščin in načinov reševanja problemov, spreminjanje miselnih napak, ki vplivajo na proces dela, ter v končni fazi, da sodelavec postane sam svoj coach.

Kognitivno vedenjski pristop je najbolj primeren pri posameznikih, ki želijo povečati svojo produktivnost na delovnem mestu ter se hkrati lažje soočati s stresom. Nasprotno pa bi bil neprimeren za posameznike, ki svojih napak niso pripravljeni priznati in jih raje prelagajo na druge ter menijo, da ne potrebujejo sprememb in pomoči (Boštjančič in drugi, 2015).

Pomen coachinga

Elouise Leonard-Cross (2010) je v svoji raziskavi ugotavljala pomen coachinga za dobrobit organizacije s preučevanjem vpliva coachinga na raven samozaupanja posameznikov v svoje zmožnosti za doseganje ciljev. Pri tem je predpostavljala, da imajo posamezniki iz podjetij, ki uporabljajo coaching metode, veliko višje ravni samozaupanja, kot tisti, ki takih metod niso prejeli. Pri tem je potrebno izpostaviti, zakaj je samozaupanje sodelavcev in prepričanje v lastne sposobnosti za doseg ciljev ključnega pomena za uspešnost celotne organizacije. Nizka raven samozaupanja lahko namreč vodi k težjemu spoprijemanju s stresom, saj sodelavci menijo, da enostavno niso dovolj sposobni za opravljanje nalog. Raven samozaupanja pa vpliva tudi na to, koliko truda posameznik vloži v delo ter kako se bo odzval v težkih oziroma neugodnih situacijah. Naloga coacha ima zato dve pomembni komponenti: pomagati sodelavcu razviti veščine, ki so potrebne na delovnem mestu, ter mu hkrati nuditi psihološko podporo, s katero doseže višjo raven zaupanja, kar mu pomaga pri razvijanju lastnih talentov.

Raziskavo je izvedla s pomočjo dveh fokusnih skupin. V prvi so bili tisti, ki so imeli v preteklih dveh letih mentorje in vodenje, v drugi pa tisti, ki takega pristopa na delovnem mestu niso prejeli. Coachi iz prve skupine so se v zadnjih dveh letih tudi udeležili izobraževanja s področja izvajanja coaching metod. Udeležencem obeh skupin je poslala isti vprašalnik, s coachi iz prve skupine pa je opravila intervju, s katerim je poskušala ugotoviti njihovo mnenje o ravni samozaupanja sodelavcev oz. predvsem, ali se je ta zvišala med izvajanjem mentorstva. Raziskava je potrdila njeno predpostavko, saj je bila raven samozaupanja pri vodenih posameznikih veliko višja, in sicer za kar 34 %. Posamezniki iz te skupine so tudi potrdili, da so se skozi proces coachinga naučili dojemati ovire kot priložnosti ter, da se veliko lažje spoprijemajo z novimi ovirami. Tudi raziskava, ki je bila izvedena med coach-i z

namenom odkrivanja njihovih pogledov na raven samozaupanja sodelavcev, je dala enake rezultate. Izpostavili so namreč, da so se njihovi sodelavci bolje odzivali v nepričakovanih situacijah in so osvojili znanja, ki so jim bila v pomoč pri reševanju neznanih in zapletenih problemov. Lažje so tudi našli rešitve in ustrezne pristope k obravnavi težav, hkrati pa so imeli veliko bolj jasne cilje in vizijo, kaj si želijo doseči na delovnem mestu.

Rezultati kažejo, da lahko coaching v podjetju pozitivno vpliva na delo posameznikov ter njihovo spoprijemanje z vsakdanjimi ovirami in stresnimi situacijami. Je pa za tak rezultat potreben čas, kar potrjuje tudi raziskava, saj je imela vodena skupina mentorstvo vsaj dve leti (Leonard-Cross, 2010).

Coaching je primeren tako za podjetja z malo sodelavci kot tudi za večje organizacije. V nasprotju s psihoterapijo in svetovanjem se ga ne drži negativen sloves, zato se z njegovo pomočjo veliko ključnih kadrov odloči izboljšati način lastnega delovanja in svoje organizacije. Coaching velja za metodo, ki spodbuja višjo kakovost in učinkovitost dela, pripadnost organizaciji in dobro organizacijsko klimo. Pomembno pa je, da je oseba, ki izvaja coaching, primerno usposobljena, saj ima tesen odnos s sodelavci in lahko nanje pomembno vpliva (Boštjančič in drugi, 2015).

Ker se situacije v organizacijah nenehno spreminjajo zaradi pritiskov zunanjega okolja, se zastavlja vprašanje, v katero smer bodo pristopi organizacijske podpore in coachinga šli v prihodnosti. Meniva, da se bodo ti pristopi še bolj usmerjali v iskanje in razvijanje talentov, s katerimi bodo organizacije konkurenčne na trgu. Hkrati pa se bodo organizacije prek njih usmerjale predvsem k podpori sodelavcem na področju usklajevanja zasebnega in delovnega življenja. To namreč predstavlja enega izmed največjih izzivov, s katerim se soočajo posamezniki v današnjem času.

Viri

- Boštjančič, E., Potočnik A., in Šavrič, K. (2015). Organizacijska psihologija danes in jutri. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani.
- Leonard-Cross, E. (2010). Developmental coaching: Business benefit-fact or fad? An evaluative study to explore the impact of coaching in the workplace. *International coaching psychology review*, 5(1), 36–47. Dostopno prek: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/30724862/Linley_2010.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1526483935&Signature=L6xoz%2FhK1ogy5RhF8zdNVEwWVXM%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DEvaluating_the_impact_of_a_peer_coaching.pdf#page=38
- Shinde, S. in Bachhav, A. (2017). The potential of managerial coaching for employee effectiveness: A brief review. *Indian journal of positive psychology*, 8(2), 181–185. Dostopno

prek:<http://eds.b.ebscohost.com.nukweb.nuk.unilj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=b5a2b010-77d9-4305-9560-aa166799077f%40sessionmgr104>

Hargrave, G., Hiatt, D., Alexander, R., Shaffer, I. (2008). EAP treatment impact on presenteeism and absenteeism: Implications for return on investment. *Journal of workplace behavioral health*, 23(3), 283–293.

Wang, S. , Karpinski, E. (2016). Psychological health in the workplace. Dostopno prek: http://publications.gc.ca/collections/collection_2017/edsc-esdc/Em8-24-2016-eng.pdf

Gray, A. (2007). Onboarding new employees. *Fairfield county business journal*. 46 (52), 4.

Labuschagne, A., Holmes, R. (2015). Do onboarding programs work? 12th working conference on mining software repositories.

Silverman, L. (2006). Wake me up when the data is over: How organizations use stories to drive results.

RAZVOJ TALENTOV V SODELOVANJU DELODAJALCEV IN FAKULTET

Špela Zamuda in Laura Koudela

Povzetek

Študijska praksa predstavlja temelj sodelovanja fakultet in delodajalcev ter za študente primaren način pridobitve praktičnega znanja in krepitev na fakulteti oz. akademiji pridobljenega znanja. Študentje se ob opravljanju prakse obračajo na koordinatorje študijskih praks, ki jim pomagajo pri iskanju prakse in z nadaljnjim sodelovanjem z delodajalci stremijo h krepitvi talentov študentov. Potrebno je zavedanje, da imajo študentje priložnosti za krepitev talentov in da je pri tem ključnega pomena, da se fakulteta aktivno vključi v opravljanje prakse, spremljanje napredka, ter da se posamezni študent kot tudi delodajalec zavedata sposobnosti, možnosti napredka in predvsem kaj lahko drug drugemu ponudita. V obdobju opravljanja študijske prakse je pomembno, da so v proces vključeni kompetentni mentorji študijske prakse na strani fakultet in delodajalcev. Harmonično sodelovanje teh dveh akterjev in menedžment postopka opravljanja prakse vodita do optimalnega napredka študenta in v krepitev njegovih talentov.

Ključne besede: koordinator študijske prakse, menedžment talentov, sodelovanje, fakultete, delodajalci.

Krepitev menedžmenta talentov v sodelovanju delodajalcev in fakultet

Naloga fakultet je prenesti zadostno količino znanja na posameznike, študente, tako da so pripravljeni na zaposlitev po končani stopnji študija. Študijska praksa je pomemben način, ki krepí sodelovanje med fakultetami in delodajalci ter razvija kompetentnost študentov. Delodajalcem omogoča, da organizacijsko specifična in strokovna znanja prenašajo na študente ter jih spoznajo v realnem delovnem okolju. Ta je z implementacijo bolonjskih programov postala bolj prisotna sestavina študijskih programov. Prakse in pripravništva si študenti lahko poiščejo sami, pomemben člen pri iskanju praks in pripravništev pa je lahko tudi fakulteta, ki s posameznimi delodajalci sklene določeno število pogodb oz. dogovorov in tako študentom ponuja možnost opravljanja prakse ali pripravništva pri določenih delodajalcih, ki se fakulteti oz. akademiji zdijo primerni za nadaljnjo krepitev talentov študentov oz. ki delujejo na področju, ki je zajeto v študij posameznega študenta.

Drugi način povezave med delodajalci in fakultetami je na način sodelovanja gostujočih predavateljev na rednih urah, prek seminarjev, delavnic, okroglih miz in

drugih organiziranih dogodkov. Študentje imajo tako priložnost dobiti prvi stik s potencialnimi delodajalci, dobijo občutek o delu in delovnih nalogah, ki jih bodo opravljali, ter vpogled v situacijo na trgu dela, s čimer krepijo lastno zaposljivost. Prav tako študentje z aktivno vključitvijo na tovrstne dogodke pridobijo informacije iz prve roke o tem, kakšen kader si želijo delodajalci, kaj od njih pričakujejo ter kako poteka delo v posamezni organizaciji (Branham, 2000). Tako dobijo občutek, ali je neko delo zanje primerno, jih zanima in ali se na tem delu vidijo v prihodnosti. Za delodajalce pa je to odlična priložnost, da spoznajo svoje bodoče sodelavce, ki bi lahko organizaciji prinesli dodano vrednost, obenem pa se prek sodelovanja z njimi seznaniijo z vsebinami študijskih programov, znanji in kompetencami študentov, dobijo vpogled v trenutno situacijo na fakultetah in akademijah ter razvijajo občutek o razvojnih potrebah in pričakovanih bodočih sodelavcev po zaključku študija. Na ta način lahko delodajalci oblikujejo bodočim kadrom primerne mehanizme za krepitev talentov po prehodu iz visokošolskega v organizacijsko okolje (Lawler, 2017).

Za namen proučevanja krepitve menedžmenta talentov v sodelovanju delodajalcev in fakultet oz. akademij se v prispevku osredotočava na praktično usposabljanje. Zanimalo naju bo predvsem, kako pripravništvo vidijo študentje in kako koordinatorji študijskih praks, ki spremljajo praktično usposabljanje ter študentom pomagajo pri opravljanju, iskanju in morebitni menjavi prakse.

Temelj dobrega sodelovanja med študenti in delodajalci predstavlja ustrezen mentor oz. proces mentoriranja in vodenja. Mentorja v vlogi vodje procesa praktičnega usposabljanja odlikujejo želja po stalnem učenju, pridobivanju informacij ter novega znanja ter zavedanje lastnih prednosti (Elmholdt in Elmholdt, 2016). S poznavanjem svojih ključnih kompetenc in tistih, ki jih nimamo in/ali jih lahko še razvijemo na določenih področjih, pa se obenem zavedamo tudi, na katerih področjih je za razvoj potrebno več truda, dodatnega izobraževanja in nadgradnjo. Na drugi strani je pomembno tudi poznavanje in prepoznavanje kompetenc mentorirancev in orientacija ter podpora mentorirancem pri razvoju pričakovanih kompetenc.

Dobrega mentorja (vodjo) odlikuje tudi potrpežljivost (Elmholdt in Elmholdt, 2016). Potrpežljivost je pomembna tako pri opravljanju naloge, kot tudi pri odnosih s sodelavci, kot tudi z morebitnimi naročniki in drugimi zunanjimi akterji (prav tam). Potrpežljivost je v oporo pri opravljanju nalog, ki zahtevajo natančnost, večkratno preverjanje podatkov, popravljanje in so del dalj časa trajajočega procesa (prav tam). Dober vodja te lastnosti kaže tudi s strpnostjo in potrpežljivostjo v razmerju do sodelavcev (Branham, 2000). Ravno hitre in prenatgljene reakcije in akcije lahko močno prispevajo k slabšim odnosom, kar lahko z nekaj dodatnega premisleka in pogleda iz druge perspektive preprečimo ter tako optimiziramo delovanje podjetja, družbe oz. organizacije, v kateri delujemo (Lawler, 2017).

Tretji element, ki odlikuje dobrega mentorja (vodjo), so jasno zastavljeni cilji, h katerim težimo s svojim delovanjem. Cilji predstavljajo motivacijo, gonilo, prav tako

pa poznavanje lastnih želja in kompetenc pripomore k njihovemu lažjemu doseganju, sploh ko smo del ekipe ali dualnega odnosa v kontekstu mentoriranja, sodelovanja in vzajemnega razvijanja talentov (Elmholdt in Elmholdt, 2016). Omenjeno tudi nakazuje potrebo po sistematičnem delu mentorjev z mentoriranci na temelju jasno zastavljenih ciljev in vnaprej oblikovanih programov praktičnega usposabljanja.

Zaupanje vase in v lastne sposobnosti, v delo ekipe in odličen končni rezultat je ključno za uspešno vodenje na različnih področjih, saj smo ljudje naravnani tako, da v kolikor čutimo, da bomo kos določeni nalogi, to nalogo opravimo boljše kot pa tiste, za katere se nam zdi, da so zunaj naših sposobnosti in se bomo z njimi težje spopadli (prav tam).

Peti element predstavlja močan karakter (Elmholdt in Elmholdt, 2016). Vodja je namreč tisti, ki mora med svojim delom sprejeti ogromno količino odločitev. Četudi drugi prispevajo h končni odločitvi, je vodja tisti, ki odločilno vpliva na začetek in konec dela. Trdo delo je nekaj, kar je sestavni del njegovega delovanja, prav tako vztrajnost in potrpežljivost ter možnost prilagajanja situacijam kot tudi posameznikom (Branham, 2000). Vodja mora držati vse vzvode ekipe, skrbeti za njeno motivacijo in povezanost, biti mora vreden zaupanja in biti zgled in zanesljiv sodelavec. V kolikor posameznik nima tovrstnih karakteristik, se nemalokrat pojavi nezaupanje na strani sodelavcev, kar vodi do nezaupanja v možnost uspeha in nadaljnje slabše delo, saj je obremenitev posameznikov, tako z delom kot z negotovostjo in nezaupanjem vase, prevelika. Sodelavci naj bi strmeli k istemu cilju, saj to omogoča boljše opravljeno delo in posledično boljši končni rezultat, produkt, ki predstavlja podjetje in mu ponuja nadaljnji razvoj ter uspeh (Branham, 2000). Pomembna je tudi samozavest posameznika. Mentor (vodja) pri mentorirancu krepi občutek samozavesti in prispeva k ustvarjanju samozaupanja, da bo zastavljenim ciljem in nalogam kos. Na ta način se ustvari tudi občutek zaupanja in dobro vzdušje za delo.

Mentor (koordinator) praktičnega usposabljanja na fakulteti

Profesorji in drugi pedagoški delavci na univerzi se srečujejo z mnogimi izzivi. Eden od njih je zaposljivost diplomantov. Visokošolsko ali univerzitetno izobraževanje naj bi bilo tisto, ki ustvarja za trg dela primerne in usposobljene posameznike (Sin in Amaral, 2016). Trdi se tudi, da so neoliberalne politike naklonjene vnovični opredelitvi namena visokošolskega izobraževanja kot t.i. podjetniškega utilitarizma (prav tam). To pomeni, da bi bodoči sodelavci, torej študenti, razvili veščine in bi bilo manj poudarka na izobraževanju zavestnih, zaokroženih državljanov, ki bi bili deležni

celostne izobrazbe. Načeloma naj bi šlo za pretvorbo intelektualcev v tehnike, s čimer bi univerze izgubile veliko količino vsebine in dodane vrednosti ter posledično proizvajale slabše izobražene in zaposljive strokovnjake z različnih področij (Branham, 2000).

Zaposljivost je s tem postala nova prioriteta posameznikov (Sin in Amaral, 2016). Predvsem je opazna povišana stopnja straha pred brezposelnostjo v generacijah, ki so odraščale ali pa zaključevale svojo izobraževanje v času ekonomske krize, ki je jasno nakazala trend nezaposljivosti med mladimi. Odgovornost za zaposljivost se je iz države in njenih javnih politik sčasoma prenesla na posameznike, saj državni organi niso bili več sposobni nadzorovati razmer oz. se aktivno vključevati v zaposlovanje mladih, saj delovnih mest ni bilo na voljo, ustvariti pa se jih prav tako ni dalo (prav tam). Individualizacija odgovornosti tako vpliva tudi na visokošolske oziroma univerzitetne institucije, fakultete in akademije, ki postajajo nepogrešljiv dejavnik za izboljšanje možnosti zaposlovanja. Sam smisel vpisa na fakulteto oz. akademijo v univerzitetnem okolju tako postane zaposljivost po končani prvi stopnji in ne več zgolj pridobitev znanj ter veščin, ki pomagajo pri oblikovanju družbe in optimalnem delovanju vseh panog, v katerih deluje država in njene posamezne enote (prav tam).

Obstajajo različne oblike odnosov med mentorjem in mentorirancem. Eno od pomembnih vprašanj pri tem je, v kolikšni meri mentor posega v izhodiščno vzpostavitev odnosa med mentorirancem in organizacijo, v kateri bo študent opravljal prakso. Je bolje, da se študentom priskrbi različne možnosti opravljanja prakse ali se jim pusti proste roke in pričakuje, da se sami znajdejo in preizkusijo v iskanju prakse, podobno kot se bodo v bližnji prihodnosti morali znajti v iskanju zaposlitve? Je dober vodja tisti, ki mlade iskalce dela oz. praktičnega usposabljanja v času študija bolj usmerja, ali tisti, ki manj?

Profesor, ki študentom priskrbi različne možnosti opravljanja prakse, jim gotovo močno olajša delo iskanja delodajalca za opravljanje prakse. Olajša jim predvsem prvi stik z delodajalcem, to je pričetek komunikacije in začetni stik z delodajalcem in omogoči direkten vstop v delovno okolje. Lažje je tudi iz vidika, da skoraj gotovo ne bodo naleteli na zavrnitev, saj gre v tem primeru za predhodni dogovor med delodajalcem in fakulteto, glede opravljanja prakse, kar lahko okrepi samozavest posameznika za nadaljnje iskanje zaposlitve. Ima pa omenjeno lahko tudi določene slabosti, saj bodo študentje brez izkušnje samostojnega iskanja in vzpostavitve prvega stika z delodajalcem, manj pripravljeni na oboje, ko bodo sami prvič iskali zaposlitev. Profesor, ki pusti študentom proste roke, jim gotovo naloži veliko težjo nalogo. Zato je ključno, da jih v tem procesu vodi z nasveti in ima oblikovano učno bazo delodajalcev oz. vzpostavljene stike, predvsem za primere, ko so študenti iz različnih razlogov pri iskanju prakse oz. delodajalcev sami neuspešni. Samostojno iskanje študente bolje pripravi na ovire in realnost po končanem študiju, ko bodo iskali prvo zaposlitev. Nauči jih predvsem, da se bolj poglobijo sami vase, razmislijo

o svojih prednostih, interesih in kompetencah, o željah za svojo prihodnost in kaj je tisto, s čimer se želijo ukvarjati. Prav tako jih sooči z realnostjo in jim pomaga, da se pripravijo na različne scenarije pri iskanju dela (poslovna komunikacija, zaposlitveni intervju, pisanje življenjepisa, motivacijsko pismo, ipd.) ter na samo delovanje znotraj organizacije, kjer bodo opravljali delo. Na ta način v procesu vzpostavljanja stikov razvijajo nove kompetence, so bolje pripravljeni na situacije, ki jih bodo čakale v prihodnje in imajo lahko širšo sliko o delodajalcu. (Petriglieri, 2018). Študentje, ki opravijo prakso v organizacijah, ki jih predhodno dogovori visokošolska institucija o tem ne razmišljajo toliko, saj pač izberejo eno izmed možnosti za opravljanje prakse, ki se pozneje morda lahko izkaže za nezanimivo študentu. Če se morda na prvi pogled zdi boljši vodja profesor, ki študentom priskrbi različne stike in možnosti opravljanja prakse pri različnih delodajalcih, je na daljši rok gotovo boljši vodja profesor, ki jim prepusti proste roke. Čeprav študente najprej postavi pred velik izziv in se nemalokrat izkaže, da so študentje v velikem šoku, saj sami ne vedo, kako si zagotoviti prakso, jim priskrbi tudi veščine in določeno znanje, ki ga bodo potrebovali pozneje v življenju, na nadaljnji poti. Pripravi jih na situacije, s katerimi se bodo gotovo srečevali pri svojem delu. Prav tako jih spodbuja pri razmišljanju z lastno glavo in delovanju po lastnih smernicah, zasledovanju interesov, krepitvi talentov in odkrivanju novih področij zanimanja. Seveda pa je ključnega pomena, da je tovrstni profesor oz. koordinator študijske prakse vedno na voljo za pomoč, saj to študentom daje zaupanje v sistem, zaupanje samih vase in boljše možnosti opravljanja prakse in razvijanja talentov. S podporo, ki jo nudi profesor, se zavedajo, da imajo oporo in nekoga, na katerega se lahko obrnejo v primeru težav, s tem pa se tudi krepi zaupanje med mentorjem in mentorirancem ter zaupanje med mentorirancem in delodajalcem (Branham, 2000). Koordinator študijske prakse mora biti samozavesten v svojem delovanju in prepričan, da so študentje dovolj sposobni, da se znajdejo sami, kar daje posledično samozavest tudi študentom pri iskanju prakse.

Pomembnost praks se je sčasoma uveljavila in tako tudi uvedla kot obveznost študentov v bolonjskih programih. Na ta način naj bi že v času študija spodbujali večjo angažiranost študentov (Waryold, 2008). Študijska praksa predstavlja pomemben del študija in enega ključnih korakov na poti do zaposlitve (prav tam). Praksa predstavlja prvi stik študenta z redno službo, morda celo prvi stik z delodajalcem. V svoji osnovi predstavlja praktično izkušnjo, ki je v prihodnosti gotovo v veliko pomoč, prav tako pa prispeva k nadgradnji teoretičnega znanja in izkustvu, kako stvari potekajo v resnici (Waryold, 2008). Običajno si stvari, ki jih poznamo v teoriji, težko na čisto realen način predstavljamo tudi v praksi. Tako se z delom, o katerem smo se prej učili tri ali štiri leta, neposredno soočimo in mnogi komaj takrat spoznajo, ali je to res delo, ki ga želijo opravljati določeno obdobje svojega življenja in ali so zanj resnično primerni. Študijska praksa pa predstavlja tudi pomembno odskočno desko na trg delovne sile (prav tam). Študijska praksa tako študentom ponuja nove

izkušnje, nova poznanstva, nove veščine in znanja. Vse to pa lahko študent uveljavlja tudi pozneje na svoji karierni poti.

Morda pa je ravno študijska praksa priložnost za prvo delovno mesto? Vsekakor je študijska praksa pomembna za pridobivanje različnih kompetenc, kot so delo v skupini, komunikacija v skupini in z nadrejenimi ter za vzpostavljanje delovnih navad. S pridobivanjem vsega naštetega seveda tudi študenti sami osebno rastejo in se razvijajo. Jasno je, da visokošolska ali univerzitetna izobrazba ni pogoj za zaposlitev, kaj šele da bi ta predstavljala garancijo za zaposlitev (Waryold, 2008).

Načeloma je dojemanje akademikov in delodajalcev glede razvoja in zaposlovanja študentov precej podobno. Akademiki predpostavljajo enakomeren razvoj kompetenc in s tem porazdelitev zaposljivosti med študente (Sin in Amaral, 2016). Prav tako menijo, da zraven institucij in pedagoškega osebja k oblikovanju kariernih rezultatov lahko največ prispevajo študentje sami. Delodajalci po drugi strani pripisujejo velik pomen tudi akademikom in pedagoškemu osebju pri razvoju zaposljivosti (Waryold, 2008). To kaže na dojemanje univerzitetnega izobraževanja kot ključnega akterja pri razvoju zaposljivosti. Vseeno pa se ne glede na premike in dosedanja prizadevanja za uspešno integracijo študijske prakse v predmetnike posameznih smeri, tudi koordinatorji študijskih praks zavedajo, da je obseg praks za doseganje večjih sprememb in predvsem za pridobitev širokega nabora znanj, premajhna.

Izkušnje koordinatorjev študijskih praks

Da bi spoznali potek praktičnega usposabljanja v praksi, sva opravili dva intervjuja s skrbnikoma oz. koordinatorjema študijskih praks. Zaradi širokega nabora znanj in veščin, ki jih ponuja Univerza v Ljubljani, sva se odločili izvesti intervju na eni družboslovni fakulteti oz. smeri in eni naravoslovni fakulteti oz. smeri. Tako sva opravili intervju s prof. dr. Zlatkom Šabičem, ki je koordinator študijske prakse na Fakulteti za družbene vede, smer Mednarodni odnosi, in intervju s koordinatorico študijske prakse Martino Kastelic Avsec (samostojna strokovna delavka - organizatorica praktičnega usposabljanja) iz Fakultete za kemijo in kemijsko tehnologijo.

Med intervjuji sva lahko dodobra spoznali naloge, ki jih imajo koordinatorji študijskih praks, kot tudi ovire, s katerimi se srečujejo. Povprašali sva jih o njihovem delu, o delu s študenti, delu z delodajalci in o delu na fakulteti. Poleg tega pa naju je zanimal sam pristop k delu, torej kakšne vrste vodja sta intervjuvana koordinatorja študijskih praks. Torej, ali sta vodji, ki ponudita študentom vse na pladnju, ali sta vodji, ki pomagata študentom, ko je to potrebno, vseeno pa spodbujata samoiniciativnost in samostojnost študentov, ki opravljajo študijsko prakso.

Med intervjuvancema in načinom opravljanja prakse in vključevanja koordinaterjev v le to, sva takoj opazili razliko. Skrbnik prakse na družboslovni smeri se zelo zaveda pomembnosti, ki jo ima celostna priprava študentov na nadaljnjo iskanje zaposlitve in tako predaja večji del odgovornosti študentom ter jim je pri tem vedno na voljo za pomoč, čeje0 ta potrebna. Prav tako je izpostavil širok spekter in nabor znanj, ki jih študentje potrebujejo in h katerim tudi sam (še pred iskanjem študijske prakse) v predavalnicah spodbuja študente.

Na drugi strani je intervju s skrbnico študijske prakse na naravoslovni fakulteti močno odražal trend zaposlovanja študentov naravoslovja. Študentje imajo možnosti zaposlitve v določenih podjetjih, h katerim jih z namenom pridobitve ustreznih izkušenj prek študijske prakse usmerja tudi fakulteta. Seveda imajo po dogovoru študentje možnost opraviti prakso tudi v drugih podjetjih, vendar se, zaradi širokega nabora sklenjenih pogodb za to možnost le malokrat odločajo.

Koordinator študijske prakse na družboslovni smeri spodbuja svoje študente k pridobivanju izkušenj, poznanstev in znanj tudi izven študijske prakse in samega študija. Sam spodbuja predvsem mreženje in krepitev izkušenj, ki se vzpostavijo prek mreženja tako v času študija kot tudi po prvi zaposlitvi.

Zaključujeva, da imata oba koordinatorja študijskih praks večšine dobrega vodje in mentorja. Študentom sta vedno na voljo, jih usmerjata, jim pomagata, poleg tega pa je ključnega pomena to, da sta prilagodljiva in da znata prepoznati, kaj študentje potrebujejo za optimalno opravljanje študijske prakse in za nadaljnjo krepitev talentov. Torej že v času prakse krepi kompetence, ki jih bodo posamezniki v prihodnosti potrebovali, čeprav to počneta na različne načine. Toda to še enkrat dokazuje značilnost dobrega vodje – prilagodljivost in zaznavanje potreb tako študentov kot tudi delodajalcev, kar nadaljnje pripomore k optimalnemu okolju za razvijanje talentov.

Kako študentje gledajo na praktično usposabljanje

Opravili sva spletno anketo *Krepitev menedžmenta talentov skozi sodelovanje delodajalcev in fakultet*, prek katere sva želeli izvedeti predvsem, kakšne vrste obveznih praks in pripravništev imajo študenti na posamezni fakultetah in akademijah na Univerzi v Ljubljani. Na Univerzi (po podatkih iz leta 2017) je 40.110 vpisanih študentov. Sami sva pridobili 86 rešenih anket. Zaradi nereprezentativnega vzorca študentov sva se odločili, da bova predstavili le nekatere temeljne ugotovitve, ki bodo nadaljnjim raziskavam in pogledom na omenjeno področje lahko v pomoč. Veliko odgovorov je tudi bilo neveljavnih, saj se na mnogih študijskih programih študijska praksa ne izvaja.

Kot prvo ugotovitev ankete bi navedli prav pomankanje študijske prakse. Ugotovili sva, da veliko smeri (predvsem na dodiplomski stopnji) nima obvezne prakse oz. tudi nima možnosti izbirnega predmeta, v sklopu katerega bi se lahko študentje praktično usposabljali. Med tistimi, ki imajo obvezno prakso, pa se njen obseg giblje od 30 ur naprej. Pri tem se večina študentov strinja, da je obseg praks premajhen in da je na splošno premalo praktičnega usposabljanja. Tovrstna ugotovitev je ključna in izpostavlja potrebo po prenovi študijskih praks. Potrebna je prenova, ki bi temeljila tako na kakovosti kot tudi na obsegu ter bi posledično lahko prinesla kakovost in možnost širšega in bolj poglobljenega izpopolnjevanja ter nadaljnje krepitve talentov med mladimi, na temelju sodelovanja fakultet in delodajalcev.

Poleg tega pa so študentje izpostavili pomen dobrega sodelovanja študentov s koordinatorji študijskih praks in sodelovanja koordinatorjev z delodajalci, kar kaže, da se študenti zelo zavedajo pomena sodelovanja med fakulteto in delodajalci za krepitev njihovih talentov. Vendar v tem kontekstu posebej opozarjajo na dolžino prakse, saj njen prekratek obseg ne omogoča, da bi študenti pokazali in v zadostni meri razvili lastne potenciale.

Druge oblike sodelovanja med delodajalci in fakultetami

Zelo prisotna oblika krepitve menedžmenta talentov v sodelovanju delodajalcev in fakultet je gostovanje delodajalcev v sklopu rednih predavanj, okroglih miz in ostalih dogodkih, ki jih organizirajo fakultete ali društva, ki delujejo na fakultetah. Delodajalci imajo na ta način možnost iskanja novih kadrov, saj s predstavitvijo svoje organizacije in delovanja ter profila osebe, ki jo iščejo, ponudijo študentom možnosti, da se spoznajo z njihovo organizacijo (Petriglieri, 2018). Če pri njih vzbudijo zanimanje in če študenti sami pri sebi prepoznajo lastnosti, ki jih delodajalec išče, lahko na ta način hitro in neposredno vzpostavijo kontakt z delodajalcem.

Ker gre pri gostujočih predavanjih večinoma za interaktivno sodelovanje, lahko tudi prek njih delodajalec išče in najde študente, ki bi jih želel vključiti v organizacijo (prav tam). Še lažje je, če ob predavanjih oblikuje še kakšne delavnice, kjer morajo študenti pripraviti določen izdelek, kaj napisati, o določeni zadevi razmisliti in svoje razmišljanje predstaviti. Na ta način utegne delodajalec v določenem študentu ali več študentih prepoznati profil sodelavca, ki ga išče (Sin in Amaral, 2016).

Nadaljnji razvoj krepitve menedžmenta talentov skozi sodelovanje delodajalcev in fakultet

Po pregledu literature ter poglobljanju v tematiko, predvsem prek intervjuja in opazanj iz ankete, ki sta sicer zelo omejena, ugotavljamo, da je sodelovanje delodajalcev in fakultet dobro vzpostavljeno. Študenti so deležni gostujočih predavanj zanimivih posameznikov, v mnogo primerih tudi delodajalcev, ki so vodje uspešnih in velikih podjetij v Sloveniji, pa tudi na tujem. Na ta način poteka sodelovanje med delodajalci in fakulteto, ki je vzajemne narave. Na področju iskanja prakse sodelovanje fakultet z delodajalci šepa, saj so po rezultatih ankete v večini primerov študentom puščene proste roke, da se pri tem znajdejo sami, brez zadostne podpore koordinatorjev. Na drugi strani je opazna pasivna drža delodajalcev, ki bi z bolj aktivnim pristopom in vključevanjem ter krepitvijo sodelovanja lahko v večji meri navezovali stike s študenti in na ta način privabljali in razvijali bodoče talente, ki jih potrebujejo.

Nadaljnji razvoj obravnavanega področja, torej krepitve menedžmenta talentov v sodelovanju delodajalcev in fakultet vidiva predvsem na področju večjega povezovanja delodajalcev in fakultet. Mnogi delodajalci cenijo mlade uspešne posameznike, ki so jih pripravljene nadalje razvijati, saj se hitro učijo in so fleksibilni. Na ta način jih lahko privabi in v podjetju zadrži daljše obdobje.

Predvsem pa je ključnega pomena, da se premisli o obsegu prakse in možnostih njene umestitve na vse stopnje študija. Na ta način bi lahko optimizirali razvoj talentov mladih iskalcev zaposlitve. Ob tem je potrebno in smiselno nadaljnje vključevanje delodajalcev v študijski proces prek obstoječih in novih oblik sodelovanja. V ta namen bi se lahko izvedle študentske ankete in ankete med predavatelji in delodajalci po posameznih programih, prek katerih bi se pridobilo natančnejše podatke o potrebah vseh treh akterjev na področju študijske prakse.

Viri

- Branham, L. (2000). Keeping the people who keep you in business: 24 ways to hang on to your most valuable talent. New York: American Management Association.
- Eichinger, R. (2018). The War for How to do Talent Management or is There Really Anything New? *People & Strategy*, 41(1), 9–12. Dostopno prek <http://eds.b.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/detail/detail?vid=0&sid=dd3b20b2-3805-42f3-8f15-2e6c6722360b%40sessionmgr102&bdata=Jmxhbm9c2wmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZQ%3d%3d#db=buh&AN=127162265>

- Elmholdt, K. in Elmholdt, C. (2016). Learning good leadership: a matter of assessment? *Human Resource Development International*, 19(5), 406–28. Dostopno prek: <http://eds.a.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=088534e8-fa80-44f2-9e2d-d76674b72ee0%40sessionmgr4009>
- Lawler, E. (2017). *Reinventing Talent Management: Principles and Practices for the New World of Work*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers.
- Petriglieri, J. (2018). Talent Management and the Dual-Career Couple. *Harvard Business Review*, 96(3), 106–13. Dostopno prek: <http://eds.a.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=088534e8-fa80-44f2-9e2d-d76674b72ee0%40sessionmgr4009>
- Sin, C. in Amaral, A. (2017). Academics' and employers' perceptions about responsibilities for employability and their initiatives towards its development. *Higher Education*, 73(1), 97–111. Dostopno prek: <http://eds.b.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=833faff3-ea10-4fcb-9b87-c41654e38291%40sessionmgr104>
- Waryold, D. (2008). *Student Conduct Practice: The Complete Guide for Student Affairs Professionals*. United States: Stylus Publishing.

USTVARJANJE SPODBUDNEGA OKOLJA ZA RAZVOJ TALENTOV: PRIMERI DOBRIH PRAKS

Lana Klemenčič in Lovro Bezenšek

Povzetek

V prispevku obravnavamo primere dobrih praks razvoja talentov. Potrdili smo, da ima razvoj talentov vse večji pomen, tako v mednarodnih podjetjih kot tudi znotraj manjših organizacij in struktur menedžmenta človeških virov. Delodajalci se vse bolj zavedajo, da je za dolgoročno učinkovitost in krepitev kvalitete podjetja potrebna delovna vnema, zadovoljstvo in občutek pripadnosti med sodelavci. Kako pomembno pri razvoju talentov je, da se na eni strani že obstoječim v podjetju omogočijo delovni pogoji, ki krepijo njihovo kreativnost in jih vseskozi izpopolnjujejo na vsakem koraku, ter na drugi strani, da se na trgu poišče ustrezen kader za posamezna delovna mesta. Gre za vseprisotno spremembo miselnosti, ki se odraža tudi na slovenskih tleh. Dokaz za to sta opisani podjetji, Lidl in Adecco, ki s svojim načinom kadrovanja in iskanja talentov predstavljata primera dobrih praks.

Ključne besede: menedžment talentov, razvoj talentov, dobre prakse.

Uvod

Razvoj talentov je vse bolj prisoten tako v podjetjih kot tudi na področju proučevanja človeških virov. Zaradi tega se pojavlja vedno večja potreba po jasnem razumevanju tega koncepta, še posebej v praksi. Razvoj talentov je v tesni povezavi s procesi, kot so razvoj kariere, pridobivanje in zadrževanje talentov znotraj podjetja. V ožjem smislu razvoj talentov predstavlja načrt organizacije, katerega glavni namen je ustvariti jasno načrtovan proces razvoja talentov sodelavcev. V sklopu tega se poskuša razvijati in usmerjati sodelavce, ki posedujejo neke vrste specifične sposobnosti in talente k temu, da jih uporabijo v korist podjetja. Hkrati pa se pri procesu razvoja talentov strokovnjaki s področja menedžmenta človeških virov osredotočijo še na izpopolnjevanje morebitnih šibkosti, ki jih talenti posedujejo. Tak proces zahteva jasno osredotočenost skozi daljše časovno obdobje, zato je načrtovanje razvoja talentov tesno povezano tudi s sočasnim zagotavljanjem spodbudnega okolja, znotraj podjetja za razvoj talentov. V našem delu se bomo osredotočili predvsem na primere dobrih praks znotraj izbranih podjetij, ki so se uspešno spopadli z razvojem talentov in posledično beležijo pozitivne poslovne rezultate organizacije.

Razvoj talentov v podjetju Tata Consultancy Services (TCS)

Podjetje, ki je bilo ustanovljeno v letu 1968, se v ukvarja z razvojem programske opreme in svetovanjem podjetjem. Svoj sedež ima v mestu Mumbaju v Indiji. TCS je danes eden izmed največjih konglomeratov v Aziji, svoje poslovanje pa je diverzificiral tudi na številna druga področja, kot so energija, telekomunikacije, finančne storitve, proizvodnja, kemična industrija, inženirstvo ter zdravstvene storitve. Zaposluje več sto tisoč delavcev iz raznoraznih področij in ima več milijard letnih prihodkov. Zaradi svoje velikosti zato potrebuje tudi jasno strategijo razvoja in menedžmenta talentov (Lakhwinder, 2010).

Trajna konkurenčno prednost podjetja dosegajo s konstantnim vlaganjem v sodelavce. Za indijska podjetja je postalo obvladovanje raznovrstne delovne sile nujen proces, saj v podjetjih kot je TCS sodelavci pogosto govorijo več različnih maternih jezikov, njihovo znanje pa je prav tako iz zelo različnih področij. Velika organizacija potrebuje zelo specifične zaposlitvene strategije, zato so razvili tako imenovan »just-in-time hiring« oz. zaposlovanje točno takrat, ko se pojavi potreba in s takojšnjim menedžmentom novih talentiranih sodelavcev. V praksi to pomeni, da svojih sodelavcev ne iščejo na začetku zadnjega letnika dodiplomskih fakultetnih programov, temveč šele v zadnjih treh mesecih pred njihovim diplomiranjem. S tako zaposlitveno strategijo pripomorejo k večji optimizaciji kadrovskih storitev, kot tudi k lažjemu sledenju ponudbe in povpraševanja znotraj industrije (Divetia, 2007).

Za uspešen razvoj talentov je podjetje ustanovilo poseben program oz. strategijo, imenovano »Academic Interface Programme« (AIP). Namenjen je predvsem doseganju uspešne komunikacije z izobraževalnimi institucijami, saj lahko na tak način dostopajo do najboljših študentov, ki posedujejo največ talenta na svojem področju delovanja. S pomočjo tega programa se je podjetje povezalo z več kot 500 akademskimi institucijami v Indiji in po drugih delih sveta. Organizirali so več kot 400 tehničnih delavnic, ki so dosegle 50.000 študentov. Poleg tega so sodelovali pri sestavljanju fakultetnih programov skupaj z približno 4.000 akademskimi učitelji, financirali doktorski študij 200 kandidatov na prestižnih univerzah ter omogočili pripravništvo več kot 1300 študentom (Lakhwinder, 2010).

Podjetje prav tako daje velik poudarek konstantnemu učenju in razvoju svojih sodelavcev. V sklopu tega omogočajo sodelavcem, da s pomočjo kroženja po različnih funkcijah podjetja dosegajo svoje kariernne cilje, kar se odraža na povečanem obsegu njihovih kompetenc in osebnem razvoju. Za izobraževanje in razvoj novih sodelavcev podjetje porabi kar 2 % celotnih letnih prihodkov. V sklopu tega je bilo v enem letu šolanih okoli 22500 njihovih sodelavcev, od tega je bilo 1400 najbolj talentiranih

sodelavcev na posebnem izobraževanju za prihodnje vodstvene položaje znotraj podjetja (Divetia, 2007).

Že leta 1997 je podjetje ustanovilo poseben center za trening, imenovan »Technopark«, kjer na enem mestu v okviru podjetja izvajajo vsa svoja izobraževanja. TCS ponuja tri vrste izobraževanj za svoje sodelavce, in sicer na področju tehnologije, medosebnih odnosov ter menedžmenta. Prav tako imajo ustanovljen poseben center za karierno načrtovanje (Lakhwinder, 2010).

V sklopu izobraževalnega centra izvajajo različne programe (Lakhwinder, 2010):

- Razvoj in izobraževanje: Poseben poudarek je na učenju vodstvenih sposobnosti tistega dela sodelavcev, ki izkazujejo največji potencial za vodenje. Razvili so več faz izobraževanja, znotraj katerih se osredotočajo na točno izbrano področje. Izobraževalni program sproti prilagajajo potrebam svojih sodelavcev, kar pomeni, da je proaktivnost zelo pomembna.
- Začetni izobraževalni program: Namenjen je vsem novim sodelavcem, ki prihajajo neposredno s fakultet in je to njihova prva zaposlitev. Na tak način zagotovijo enostaven in olajšan prehod iz fakultetnega v poslovno okolje. Glavni cilj je, da diplomante razvijejo v tehnične svetovalce s svetovnim nazorom, ki ga poseduje tudi podjetje. Program traja 47 dni in vsebuje mešanico tehničnih znanj ter delavnic mehkih veščin.
- Nadaljevalni izobraževalni program: Namenjen je vsem sodelavcem, ki so del podjetja že daljše časovno obdobje. V sklopu tega programa poskušajo izenačiti vrednote sodelavcev z glavnimi cilji in vrednotami podjetja ter omočiti nadaljnjo osebnostno in karierno rast svojih sodelavcev. Osredotočajo se na identificiranje in izpolnjevanje kratkoročnih, srednjeročnih in dolgoročnih ciljev podjetja, ki temeljijo na jasno določeni poslovni strategiji konglomerata. Letno ta program obišče približno 20,000 sodelavcev.
- Program za razvijanje vodstvenih sposobnosti: Kot že samo ime pove, je program namenjen razvoju vodstvenih sposobnosti pri posebej izbranih najboljših kandidatih, ki izkazujejo sposobnost in željo po kariernem napredovanju. V sklopu programa sodelavce napotijo tudi v različne poslovne šole, ki so razpršene po vsem svetu. Na tak način podjetje poskrbi, da obstaja znotraj organizacijske strukture vedno dovolj usposobljenega kadra, ki bo v prihodnosti vodil podjetje v pravo smer.
- Program za tuje jezike: V sklopu tega programa se sodelavci učijo učinkovitega komuniciranja s strankami, ki prihajajo iz različnih kulturnih okolij iz celotnega sveta. Sodelavci se imajo možnost učiti več tujih jezikov, še posebej poudarek pa je na poslovni angleščini. Na tak način se izognejo komunikacijskim šumom in izgubljenim priložnostim, ki se pojavijo zaradi različnih kulturnih ozadij sodelavcev in strank.
- Učenje ob delu: V sklopu tega so sodelavci spodbujani, da se udeležujejo različnih internetnih izobraževalnih programov, prebirajo e-knjige, ipd. Na tak način

želi podjetje spodbuditi sodelavce h konstantnemu učenju, tudi med delovnim časom. V TCS ni sankcij, če se sodelavci ne ukvarjajo izključno z delovnimi nalogami, temveč jih spodbujajo, da v okviru svojih nalog raziskujejo in izpopolnjujejo svoje znanje ter kompetence.

Program za spodbujanje razvijanja talentov – IGNITE

Že od ustanovitve je TCS stremelo k temu, da so odkrili in zaposlili najboljše inženirje, saj so s tem krepili svojo konkurenčno prednost. Toda sčasoma so spoznali, da potrebujejo za uspešno delovanje podjetja poleg teh sodelavcev še številne druge profile, s tem pa so poskušali diverzificirati delovno okolje na intelektualnem, socialnem in kulturnem področju. Za doseg tega cilja so zagnali znanstveno zastavljen program imenovan 'Ignite', ki je v bistvu nekakšen eksperiment za merjenje in spodbujanje novih iniciativ ter menedžmenta talentov. Program izvaja oddelek za človeške vire, glavni namen pa je zmanjšati primanjkljaj talentov, ki se v podjetju konstantno pojavlja (Shinde, 2009).

V sklopu tega intenzivnega programa so najboljšim 1100 posameznikom z drugačno izobrazbo od inženirske ponudili pripravništvo v podjetju. Največji izziv za snovalce je bil, kako jih v čim krajšem časovnem obdobju pripraviti do popolne operativnosti v delovnem procesu. Pripravniki so se tako izobraževali na področju razvoja programske opreme, v ozadju pa je bil fokus na spodbujanju mehkih veščin, logičnega razmišljanja, učinkovitega razreševanja problemov, dela s strankami in projektnem načrtovanju. Da so lahko dosegli takšno združevanje različnih znanj, so zaporedoma izvedli več različnih skupinskih nalog, povezanih z laboratorijskim delom in podobnimi procesi. Skozi celoten postopek so bili pripravniki spodbujani, da so samokritični, medsebojno tekmovalni ter inovativni, hkrati pa jim so jim bile vedno na voljo povratne informacije o njihovem prispevku in prikaz njihove učinkovitosti.

Glavni štirje cilji tega inovativnega programa so bili sledeči (Shinde, 2009):

1. Zaposlovanje

Ker je podjetju zmanjkalo novih talentov z inženirskim znanjem, so bili prisiljeni primerne talente iskati širše. Namesto na tradicionalnih strojnih in računalniških šolah, so tako nove talente začeli iskati tudi po drugih akademskih ustanovah. S tem so razširili svojo bazo talentov in v ta namen ustanovili poseben forum, prek katerega so nato lahko hitreje novačili nove mlade talente. Zanimiv je podatek, da so od vsakih 100 prijavljenih pripravnikov na koncu uspešno zaposlili 5 do 10 novih talentov (Shinde, 2009).

2. Prehodno obdobje

Sprejeti na pripravništvo so bili v glavnem tisti, ki so pokazali svojo pozitivno naravnost do razvijanja programske kode. Eden izmed ciljev »Ignita« je bil tudi to, da so morali vsi tisti, ki so želeli na koncu postati redno zaposleni sodelavci v podjetju skozi ta izobraževalno pripravni program, ki je trajal 8 mesecev. Na tak način je podjetje, še preden so kandidati v resnici začeli delati za podjetje, izobrazili bodoče sodelavce, ki so lahko nato ob prevzemu redne službe takoj prevzeli pomembne delovne naloge. Vpogled v izobraževalni proces so v podjetju omogočili tudi njihovim družinam, saj so ugotovili, da to pozitivno vpliva na njihovo hitrost učenja ter produktivnost.

3. Preobrazba

V sklopu tega so želeli preobraziti mlade diplomante na tak način, da bi bil prehod iz študentskega življenja v korporativni svet čim hitrejši in učinkovitejši. Ker večina pripravnikov ni imela predznanja s področja računalništva in strojništva, temveč so bili iz področja matematike, fizike in kemije, so jih želeli v čim krajšem času preobraziti v strokovnjake za razvijanje programske opreme ter za delo v velikih skupinah. Prav tako so jih spodbujali, da prevzamejo znotraj svojih skupin vodstvene vloge, saj so s tem prepoznali bodoče talente za vodenje.

4. Primerni delovni prostori

Ta program je potekal v skrbno izbranih izobraževalnih prostorih, ki so bili arhitekturno zasnovani na tak način, da so spodbujali dobro vzdušje, neformalno druženje, medosebne stike in učenje s pomočjo prakse.

Ker je bil ta pionirski izobraževalni program zelo uspešen, so ga po začetnem letu 2006 začeli stalno izvajati, od takrat pa je skozi njegovo sito šlo že več deset tisoč novih pripravnikov ter bodočih sodelavcev.

Sistem nagajevanja

Za povečanje produktivnosti sodelavcev v podjetju prisegajo na sistem nagajevanja, ki temelji na ustvarjanju dodane ekonomske vrednosti. Plača vseh sodelavcev je sestavljena iz dveh delov: fiksnega in variabilnega. Poleg fiksnega dela plačila so sodelavci dobili še variabilni del, ki je temeljil na uspešnosti poslovne enote, znotraj katere so sodelavci, uspešnosti celotnega konglomerata ter seveda individualni uspešnosti (Lakhwinder, 2010).

Prek tako urejenega sistema nagajevanja so vseskozi beležili poslovno uspešnost v vseh sektorjih podjetja. Če so bili prihodki večji od vseh seštetih odhodkov, v katere so vključena tudi razna vlaganja v podjetje in sodelavce, je bila ustvarjena dodana

vrednost, kar je pomenilo, da so del plačila dobili tudi sodelavci. Poleg tega podjetje ponuja še letne individualne nagrade, ki jih podelijo takrat, ko so letni poslovni načrti izdatno preseženi. Vsako poslovno leto na skrben način izračunajo prispevek posameznika k njegovi poslovni enoti ter k celotnemu konglomeratu in mu na podlagi tega izplačajo dodatne bonuse. V sklopu podjetja sodelavci v povprečju dobijo 70 % fiksne plače ter preostalih 30 % variabilne plače z možnostjo dodatnih nagrajevanj. S tem želijo spodbujati primerno razmerje med delovno uspešnostjo ter plačo. Najbolj zanimivo je dejstvo, da je del variabilne plače vezan na kolektiven uspeh, torej ne samo na individualno učinkovitost, s tem pa želijo povezati vse sodelavce za bolj učinkovito doseganje skupnih ciljev (Lakhwinder, 2010).

Ocenjevanje delovne uspešnosti

Eden izmed ustanoviteljev podjetja vedno poudarja, da slab sodelavec v nekem določenem obdobju ne pomeni tudi slabega sodelavca za celo življenje. Posledično imajo v organizaciji vzpostavljen sistem nagrajevanja delovne uspešnosti, ki deluje tako, da dvakrat na leto ocenijo delavce na lestvici od 1 do 5. V kolikor dobi sodelavec oceno 2 ali manj v obdobju enega ocenjevalnega obdobja, ga vključijo v program za povečevanje delovne uspešnosti, v sklopu katerega je deležen dodatnega izobraževanja, treninga in dela na novih projektih. Če potem na koncu drugega ocenjevalnega obdobja sodelavec še vedno ne dobi boljše ocene, ga po primernem posvetovanju odpustijo. Ključno je torej mišljenje, da v kolikor sodelavec dela slabo, to še ne pomeni, da bo takoj odpuščen, temveč temu sodelavcu namenijo več pozornosti in poskušajo zaznati težave, zaradi katerih je njegova učinkovitost slabša od ostalih. V večini primerov odkrijejo problem in ga uspešno premostijo, s tem pa se znova poveča delovna uspešnost posameznega sodelavca, kar pozitivno vpliva na celotno delovno klimo (Divetia, 2007).

Evidenco delovne uspešnosti v podjetju vodijo prek posebne spletne platforme, na kateri dobijo vsi sodelavci ob vzpostavitvi delovnega razmerja osebni virtualni račun, kjer so zabeleženi vsi relevantni podatki o njihovem delu in prihodnjih projektih. Od samega začetka sodelavci najprej na dvomesečni ravni, nato pa dvakrat na leto dobijo povratne informacije o njihovi delovni uspešnosti. Poleg tega pa v TCS-ju spodbujajo še neformalno komuniciranje med vodjami določenih sektorjev in njihovimi sodelavci in tako zagotavljajo neprekinjen tok povratnih informacij o delovni uspešnosti sodelavcev (Divetia, 2007).

Delovna uspešnost je na tem internem spletnem portalu ocenjevana v različnih kategorijah: finančna dimenzija, odnos s strankami, odnos s sodelavci, izobraževanje ter osebna rast. Na podlagi tega sistema lahko učinkovito ocenijo, kdo so tisti

delavci, ki delajo dobro za podjetje in si zaslužijo dodatne nagrad in spodbude, ter predvsem kateri so šibki člani, ki na koncu dobijo odpoved, v koliko ne izboljšajo svoje delovne uspešnosti (Divetia, 2007).

Prepoznavanje talentov

V TCS-ju želijo identificirati in prepoznati tiste sodelavce, ki posedujejo posebne talente, zato so ustanovili poseben sistem nagrajevanja, s pomočjo katerega jim omogočajo, da sami spoznajo svoje posebne talente in jih nadgradijo (Lakhwinder, 2010):

- Razvrščanje v posebne programe za najbolj nadarjene za spodbujanje osebnostne rasti.
- Nagrada za najboljši projekt – za spodbujanje notranje tekmovalnosti med različnimi delovnimi skupinami ter za spodbujanje skupinskega dela.
- Nagrada za visoko delovno učinkovitost – za spodbujanje inovacij in konstantnega osebnega napredka.
- Nagrada za najboljšega revizorja – za spodbujanje sodelavcev na ključnih nadzornih mehanizmih.
- Nagrada za poseben dosežek – za čim bolj učinkovito nagrajevanje sodelavcev, ki v določenem trenutku na inovativen način pripomorejo k uspešnosti podjetja.
- Priporočilo za napredovanje – da lahko omogočijo sodelavcem karierno napredovanje in razvijejo njihov potencial.
- Nagrada za najboljše sodelavce leta – na tak način nagrajijo tiste, ki so na dolgi rok najbolj učinkoviti in konsistentni.
- Nagrajevanje najboljših novih sodelavcev – s tem omogočijo pripoznanje delovne uspešnosti novih sodelavcev, kar spodbudi njihovo samozavest in učinkovitost.
- Nagrajevanje zvestobe – s tem želijo nagraditi tiste sodelavce, ki že vrsto let ohranjajo svojo zvestobo podjetju, posledično torej promovirajo zvestobo kot ključno vrednoto sodelavcev.
- Sistem finančnega nagrajevanja – finančne nagrade kot del variabilne plače.
- Nagrada za uspešno zaključen projekt – za promocijo in spodbujanje uspešno izpeljanih projektov od začetka do konca.

Kot smo lahko videli skozi analizo podjetja, je za uspešnost organizacije zelo pomembno tudi, da se vrednote kot so odgovornost, poslovna odličnost in učinkovitost, vzdržuje visoko na vrednotni lestvici. To je ključnega pomena za uspešen razvoj talentov na dolgi rok iz dveh razlogov: na ljudi vpliva kolektivna morala znotraj organizacije, kar pomeni, da v kolikor v podjetju ohranjajo pozitivne vrednote v ospredju, jih bodo ponotranjili tudi sodelavci. Drugi razlog pa je, da inovativno in

kreativno okolje spodbuja mlade sodelavce, da stopijo iz cone udobja in poskusijo z novimi metodami dela, ki se lahko pogosto izkažejo za bolj učinkovite, posledično pa s tem odkrijejo in razvijejo tudi svoje osebne talente, ki jih lahko nato izkoristijo v dobrobit podjetja. Prakse menedžmenta človeških virov, ki jih je uspešno vzpostavil TCS, so pripomogle k njegovi umestitvi med največjih 10 informacijsko-tehnoloških podjetji na svetu z več kot 6 milijardami letnih prihodkov (podatek iz leta 2010). Razvoj talentov, profesionalizacija, predanost in podpora od organizacije tako postajajo ključna konkurenčna prednost podjetja v primerjavi z ostalimi tehnološkimi velikani. Največji izziv podjetja pa ostaja motiviranje in usmerjenost v osebno rasti sodelavcev, kar jih spodbuja k temu, da odkrijejo svoje prave talente in jih izkoristijo v dobro podjetja (Lakhwinder, 2010).

Prakse podjetij na slovenskem trgu

V nadaljevanju nas je zanimalo, ali lahko primere dobrih praks najdemo tudi pri podjetjih na slovenskem trgu. Najine uvodne trditve sva želela v ta namen potrditi z odgovori iz prve roke, zato sva obiskala dve podjetji – Lidl in Adecco. Sodelavca v obeh podjetjih, s katerima sva bila v stiku, sta iz osebnih razlogov želela ostati anonimna, namreč dejala sta, da kljub javno in vsem dostopnim podatkom nerada razkrivata svoji identiteti. Zanimali so nas sam proces kadrovanja in iskanja talentov, delovna vnema, klima v podjetju, postopki usposabljanj ter čim podrobnejši vpogled v samo strukturo podjetja in odnose med sodelavci.

Lidl

Lidl, ki je po vsem svetu znana trgovska veriga, obstaja na slovenskem trgu od leta 2007 in ima do danes odprtih nad 50 poslovalnic na slovenskih tleh. Naš sogovorec je poudaril, da so nosilni stebri kadrovske prakse in hkrati glavne odlike, s katerimi se lahko ponaša Lidl, omogočanje dobrih delovnih pogojev za vse sodelavce. Ti temeljijo na razvijanju občutka pripadnosti in zavedanju skupnih vrednot, slednje pa jim omogoča, da se kosajo s samim vrhom najkonkurenčnejših podjetij s tega področja.

Mnogotere možnosti za razvoj kompetenc

Lidl vseskozi poudarja pomen vseživljenjskega učenja in opolnomočenje na vseh delovnih mestih. Za stalen razvoj kompetenc, pravi sogovornik, je treba vedno izstopiti iz svoje cone udobja in se urediti v nečem nerutinskem. V ta namen Lidl vsakoletno organizira za svoje sodelavce prakse v tujini, razne jezikovne tečaje, mednarodne izmenjave in razvojne programe.

Del slednjega je bil tudi naš sogovornik, zato nam je podrobno opisal sam postopek. Gre za posamezniku prirojen program usposabljanja za vodilne položaje, trajajoč 18 mesecev, s katerim želi vodstvo Lidla prekiniti začaran krog delodajalcev, ki iščejo kader z delovnimi izkušnjami, in mladih, ki iz taistih razlogov do izkušenj nikakor ne morejo priti. Dvakrat letno Lidl odpre razpise, prek katerih se lahko prijaviš na prakso na področju prodaje, nabave, uprave ali skladišnega poslovanja in logistike. Program je sestavljen iz več kot 250 ur formalnega in neformalnega izobraževanja in usposabljanja z raznimi strokovnjaki, profesorji, podjetniki in menedžerji, kateremu sledijo večinski treningi, vodstveno poučevanje in mentoriranje.

Namen programa je, da se mentoriranec preizkusi na vseh področjih in se seznani s procesom dela na vseh delovnih mestih znotraj njegove stroke, dolgoročno pa seveda sklone zaposlitev. Naš sogovornik je diplomirani študent logistike, ki je bil skladno s tem dodeljen na program urjenja na področju logistike. Prvi mesec in pol je bilo na sporedu osnovno usposabljanje, kjer so se z metodo izkusitev mentoriranci učili dela v skladišču in poslovalnici. Sem sodi tudi izobraževanje na temo digitalnega marketinga, prodaje, novih modelov poslovanja, projektnega vodenja. Iz raznih priznanih uveljavljenih podjetij na mednarodni ravni pridejo tudi strokovnjaki, ki predajo svoje znanje. Naslednjih devet mesecev in pol se spoznava operativni del, ki zajema vse logistične storitve. Vzporedno se enkrat mesečno priredi tudi intenzivni večinski trening za nujno potrebne veščine, kot so osebna integriteta, mreženje, nebesedna komunikacija, drža, javno nastopanje, finančno poslovanje, časovni menedžment in podobne. Zadnjih sedem mesecev, ko naj bi bilo strokovno znanje že osvojeno, se začne prevzemanje odgovornosti in vodenje projektov. Plačilo za osebo, ki se uri na tovrstnem programu, znaša 2350 € bruto na mesec, kar je krepko več kot pri večini ostalih podobnih programov.

Projekti in programi za ustvarjanje pozitivnega in spodbujevalnega okolja

Lidl velik poudarek namenja družini in se zaveda pomena uspešnega usklajevanja zasebnega in poslovnega življenja. V ta namen letno izvajajo več kot 20 projektov, zbranih v okviru *Družini prijazno podjetje*. Znotraj tega je za otroke sodelavcev organiziran tabor, katerega stroške v celoti krije Lidl, v času novoletnih praznikov je organizirano obdarovanje za najmlajše. Enkrat letno se tudi zapro vse poslovalnice za cel dan in se priredi piknik za vse sodelavce Lidla. Organiziran je tudi družinski dan, ko s sodelavci na delo pridejo tudi njihovi otroci in jih čez cel dan spremljajo pri delu. Nudijo tudi brezplačna cepljenja proti gripi, da poskrbijo za pozitivno in spodbujevalno delovno klimo, pa se v vseh enotah skriva tudi kuhinja, polna dobrot in z raznimi pripomočki za pripravo toplih napitkov ali »smutijev«.

Uvedli so tudi *Program za podporo žensk*, da slednje kot ranljiva skupina lažje prehajajo na vodstvene položaje in se ob tem ne počutijo zapostavljene. Sodelavcem je na voljo tudi *e-portal*, prek katerega se učijo in razvijajo.

Izpostaviti velja tudi projekt *Promocije zdravja*, v sklopu katerega imajo organizirane razne antistresne delavnice, delavnice za odvajanje od kajenja, sadne dneve, športne aktivnosti in mnoge druge.

Lidl sodeluje tudi z mnogimi ostalimi slovenskimi podjetji. Letos so v sodelovanju z ABC Acceleratorjem pripravili prvi poslovni »heckatlon« za sodelavce, izvedli prvi podjetniški »start-up« in se lotili prenove prodajne mreže. Ustvarili so tudi ganljivo zgodbo s slovenskimi paraolimpijci ter manjša podjetja na trgu in samostojne podjetnike povabili k sodelovanju pri projektu »Lojtr'ca domačih«. Oblikovali so tudi nove usmeritve vodenja, znane pod imenom »Daj petko«, s katerimi želijo še dodatno nadgraditi strategije za razvoj kompetenc pri kadrovniki. Poudarjajo namreč, da ne gre le za iskanje novih potencialnih sodelavcev, temveč tudi za gradnjo kompetenc obstoječih sodelavcev, kajti z vseprisotno globalizacijo in digitalizacijo se je potrebno prilagoditi na vsakem koraku.

Top Employes Institute

Da Lidl res spada med primere podjetij dobrih praks, meni tudi Top Employes Institute – mednarodna neodvisna ustanova, ki je v letošnjem letu Lidlu že drugič zaporedoma podelila certifikat za imenitno prakso kadrovanja ter dobro delovno klimo.

Kompleksen proces za pridobivanje certifikata temelji na poglobljeni raziskavi strategij kadrovanja, ki je nujno izvajana za vse sodelavce. Podjetje mora za pridobitev doseči nadnacionalno predpisano raven.

V analizo strategij kadrovanja in programov je vključenih devet sklopov: menedžment talentov, integracija novih sodelavcev, razvoj vodij, načrtovanje zaposlovanja sodelavcev, načrtovanje kariere in nasledstev, sistem nagrajevanja, upravljanje delovne uspešnosti, usposabljanje in razvoj ter kultura v podjetju (Lidl Slovenija, 2018). Certifikat se vsakoletno podeljuje tistim, ki v svetovnem merilu nadpovprečno izstopajo na prej omenjenih področjih.

Adecco

Adecco je del velike skupine Adecco SA, ki predstavlja vodilno globalno podjetje za upravljanje storitev na področju zaposlovanja in menedžment človeških virov. Na slovenskem trgu so prisotni od leta 2000 in s svojo široko mrežo lokalnih poslovalnic po vsej Sloveniji, tehnološkimi rešitvami in nenehnim nadgrajevanjem, zagotavljajo izbor najustreznejših kandidatov za vse vrste del (Adecco, 2018).

Adecco smo med primere dobrih praks želeli umestiti predvsem zaradi njihovega programa enomesečnega usposabljanja, ki predstavlja enega od vodilnih na tem področju in je bil zgled tudi mnogim ostalim po vsem svetu. V stiku smo bili z eno izmed sodelavk pri Adeccu, ki je v preteklem letu sodelovala pri izvedbi programa in nam je lahko zato iz prve roke povedala več o samem projektu.

Program se imenuje CEO za en mesec, njegov prvobitni namen pa je krepiti zaposljivost mladih. Projekt talentiranim mladim omogoča edinstveno izkušnjo vodenja podjetja. Kandidati, izbrani v posameznih državah, spremljajo direktorja Adecca za vsako državo posebej. Pridružijo se mu pri njegovih dnevni opravilih, se srečujejo s strankami in obiskujejo nacionalne in nadnacionalne institucije. Počnejo torej vse, kar počne direktor velikega podjetja, kar študentu nudi vpogled v 'svet velikih' in nepredstavljivo izkušnjo. Soočijo se s pomembnimi tematikami menedžmenta človeških virov, razvoja talentov in razvoja sposobnosti za vodenje. Finalisti posameznih držav imajo nato možnost priti v veliki finale, ki poteka na globalni ravni, absolutni zmagovalec pa dobi priložnost enomesečnega dela ob boku direktorja globalne Adecco skupine na sedežu skupine v Švici.

Zaključek

Potrdili smo, da ima razvoj talentov v podjetjih vse večji pomen. Delodajalci se vse bolj zavedajo, da so za dolgoročno učinkovitost in krepitev kvalitete podjetja potrebna dobra delovna vnaša, zadovoljstvo in občutek pripadnosti med sodelavci. Pri razvoju talentov je pomembno, da se na eni strani obstoječim sodelavcem v podjetju omogočijo delovni pogoji, ki krepijo njihovo kreativnost in jih vseskozi izpopolnjujejo na vsakem koraku, ter na drugi strani, da se na trgu poišče ustrezen kader za posamezna delovna mesta. Da osemurni delovnik ne pomeni posedanja na mestu, temveč motivira vse sodelavce, da znajo optimalno izkoristiti svoj čas in prispevati k oblikovanju napredka organizacije. Da je menadžment človeških virov usmerjen na vlogo in vire vsakega individuum. Gre za vseprisotno spremembo miselnosti, ki se odraža tudi na slovenskih tleh. Dokaz za to sta tudi dve zgoraj opisani podjetji, Lidl in Adecco, ki s svojim načinom kadrovanja in iskanja talentov predstavljata primera dobrih praks.

Viri

- Addeco. (2018). Dostopno prek: <http://www.addeco.si/o-nas/> (15. maj 2018).
- Amir Hedayati Mehdiabadi in Jessica Li. (2016). Understanding Talent Development and Implications for Human Resource Development. *Human Resource Development Review*, 15 (3). Dostopno prek <https://doi.org/10.1177/1534484316655667> (15. maj 2018).
- Divetia, A. (2007). Tata Consultancy Services: Building talent pool. *IBS Case Development Centre*. Dostopno prek http://www.ibscdc.org/Case_Studies/HRM/HRM0078IRC.htm (15. maj 2018).
- Lakhwinder, S. (2010). Talent Management at Tata Consultancy Services, 12 (3). *Global Business Review*. Dostopno prek <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/097215091101200308> (15. maj 2018).
- Lidl Slovenija. (2018). Dostopno prek: <https://kariera.lidl.si/sl/index.htm> (15. maj 2018).
- Shinde, S. (2009). TCS changes recruitment strategy. *Rediff Business*. Dostopno prek <http://www.rediff.com/money/2009/feb/13tcs-changes-recruitment-strategy.htm> (15. maj 2018).

VODENJE IN MENEDŽMENT TALENTOV

Dernovšek Tilen, Horn Daša in Suka Adrijana

Povzetek

Avtorji se ukvarjajo z vodenjem in menedžmentom talentov. Vodstvena vloga predstavlja integrativen element na področju privabljanja, pridobivanja in razvijanja talentov. Naloga vodij je omogočanje in oblikovanje okolja, znotraj katerega lahko talentiran kader najbolj učinkovito dela. Zanj je značilno zagotavljanje avtonomije, ki krepi kreativnost in je odvisna od prizadevnosti vodje. Obenem je pomembno, da vodje stile vodenja prilagajajo organizacijskemu kontekstu, saj ne obstaja ideal tipskega vodenja talentov. Pomembno je, da natančno analizirajo in razumejo zunanje organizacijsko okolje ter vzpostavljajo komunikacijske kanale, ki talentom uspešno komunicirajo zunanje potrebe in omogočajo koordinacijo dela v organizaciji.

Ključne besede: vodenje, menedžment talentov, vodstveni prijemi, vodstveni stili.

Oprelitev vodenja

Pregled akademskih študij na tematiko vodenja ponuja širok nabor različnih teoretskih pristopov, ki želijo pojasnjevati ta kompleksen koncept (Bass, 1990; Bryman, 1992; Bryman, Collinson, Grint, Jackson in Uhl-Bien, 2011; Day in Antonakis, 2012; Gardner, 1990; Hickman, 2009; Mumford, 2006; Rost, 1991). Nekateri avtorji opredeljujejo vodenje kot osebnostno značilnost oziroma vedenje, medtem ko ga nekateri razumejo kot procesno dejavnost na podlagi informacij in relacijskih pozicij, torej različnih položajev s korespondenčnimi stopnjami avtoritete. Na področju vodenja je bilo opravljeno zajetno število kvalitativnih ter kvantitativnih raziskav, ki posledično opozarjajo na visoko raven kompleksnosti pojava, ki je običajno simplificiran v strokovnih priročnikih. Splošno ne obstaja enoznačna opredelitev, saj je na podlagi raziskav nastalo, po besedah Stogdilla (1974, 7), toliko definicij, kot je ljudi, ki so pojem poskušali utemeljiti (Northouse, 2016, 1–2).

Pomembno je omeniti, da absolutno idealnega tipa vodenja ni. Vsi tipi in stili vodenja so podvrženi različnim kombinacijam veščin ter kompetenc, ki lahko v danem trenutku delujejo uspešno. Vsak trenutek zamejuje kontekst, ki zajema med drugimi organizacijo samo, okolje, v katerem se nahaja, ter njene aspiracije in cilje. Uspešni vodje so zmožni mobilizacije kompetenc in omogočanje ključnim kadrom projekta podporno okolje, katero zapolnjuje luknje v veščinah osrednje gonilne sile projektov. Na kratko »vodjam ni treba delati vsega, morajo le zagotoviti, da se vse vodi.« (Eichinger, 2018, 10).

Za namene razumevanja zadane problematike prispevka koncept vodenja opredeljujemo skozi delovno teorijo kot: zavedno usmerjanje ljudi – kadrov z namenom doseganja vzajemnih ciljev na podlagi kompetenc vodje. Sam fokus dela pa se nanaša na boljše razumevanje distinkcij med tipi in načini vodenja ključnih ter perifernih kadrov in ali distinkcija sploh obstaja. V sam proces izgradnje prispevka vstopamo z določenimi predpostavkami, ki se nanašajo na sam obstoj distinkcije med vodenjem različnih vrst kadrov. Predvidevamo, da je za uspešno vodenje talentov znotraj organizacije pomembno omogočanje višje stopnje avtonomije posamezniku, ki posledično ustvarja in spodbuja nastanek kreativnega okolja. Menimo, da je pomembno talente pravilno usmerjati, jim dajati zahtevne, vendar obenem realne izzive, in jim neprestano omogočati večjo stopnjo svobode. Nazadnje verjamemo, da učinkovito in uspešno vodenje predstavlja integrativni element tudi v procesu pridobivanja, razvijanja in zadrževanja talentov v organizaciji. Predpostavke bomo v prispevku potrjevali oziroma ovrgli.

Kontekstualni okvir

Zaostreno delovanje na širših trgih kot produkt globalizacije nenehno predstavlja nove izzive in pritiske na obstoječa ter nastajajoča podjetja. Organizacije so prisiljene v premik od tradicionalnih k bolj modernim menedžerskim sistemom, ki zahtevajo komodifikacijo organizacijskega znanja, internacionalizacijo, podporo strankam in virtualizacijo (Halász, 2007).

Bora (2014) pozneje na podlagi še vedno prisotnih, zgoraj navedenih pritiskov opozarja na pomembnost prevzemanja in integriranja novih trendov menedžerskih stilov, ki zajemajo vzpostavljanje trajnostnega vodenja, razvijanja človeških virov in ustvarjanje zadovoljujočega delovnega okolja, za stranke ter obstoječe sodelavce, ki posledično popeljejo organizacijo bližje zadanim ciljem.

Uspešno spopadanje s temi dejavniki predstavlja tudi koncept menedžmenta talentov, ki se v kratkem navezuje na proces, skozi katerega organizacija sprejema odločitve povezane z identificiranjem, razvijanjem in prizadevanjem zaposlovanja kadrov, ki prinašajo dodano vrednost (Mohammed, 2016). Menedžment talentov zajema širok spekter sistemov in strategij ustvarjenih z namenom povečevanja kakovosti produktov in storitev, ki je po navadi doseženo prek procesov privabljanja kadrov z izkušnjami in znanjem, ki jih nadalje razvijamo in ohranjamo v organizaciji z željo po ohranjanju kompetitivne prednosti na globalnem trgu (Eva, 2015). V prispevku se želimo podrobneje osredotočiti na vlogo vodenja kot enega od integrativnih elementov celotnega procesa menedžmenta talentov.

Čeprav menedžment talentov razumevamo kot temeljno funkcijo kadrovske stroke znotraj organizacijske strukture, njegovo uspešno delovanje ne more uspevati v vakumu, temveč zahteva širše organizacijsko prizadevanje na različnih ravneh. Kot predpostavljajo Kim in ostali (2015), je treba v menedžment talentov vključevati vse ravni menedžmenta, kar talentom nudi podporo in ustvarja okolje za njihov razvoj. Posledično menedžment talentov ni zgolj funkcija kadrovskega oddelka, temveč kombinacija potrebne podpore in prizadevanj znotraj vseh oddelkov podjetja.

Vodenje talentov

Pomembnost vodij in menedžmenta človeških virov za organizacijo je neizogiben, glede na to, da se je v današnji ekonomiji, ki temelji na znanju, vir kompetitivne prednosti preusmeril v človeški faktor (človeški kapital). (Pfeffer, 1995; Wielemaker in Flint, 2005)

Ena od pomembnejših stvari, ki jo želimo v tem prispevku opredeliti, je ločnica med menedžmentom človeških virov (MČV) in menedžmentom talentov (MT). Kot že omenjeno, je MČV zelo pomemben faktor za celotno organizacijo in njene sodelavce, medtem ko se MT zasidra zgolj v bistvo dela s talenti. S pomočjo opredelitve MČV in njegovega vpliva na samo klimo v organizaciji želimo predstaviti pomembnost samega MČV za organizacijsko vzdušje, kar tudi nadalje vpliva na pridobivanje talentov, katerim veliko pomenita avtonomija in vzdušje, kjer lahko rastejo in dosežejo svoje karijerne cilje. V nadaljevanju bomo opredelili tudi nekatere pojme, ki nam bodo pomagali pri razumevanju pomembnosti praks menedžmenta talentov in organizacijske kulture ter kako te vplivajo na sodelovanje in večjo vpetost sodelavcev v sam delovni proces.

Organizacijska klima

Organizacijska klima je lahko dober indikator, ali prakse MČV v določeni organizaciji uspešno vplivajo na samo organizacijsko uspešnost. Stili menedžmenta človeških virov seveda variirajo od organizacije do organizacije ter se prilagajajo organizacijskim strukturam in potrebam. Ker je ključna funkcija kadrovnikov mediacija med sodelavci in organizacijo, praviloma učinkovito menedžiranje kadrov pozitivno vpliva na vedenje sodelavcev in na sprejemanje organizacijskega okolja. Prek vzpostavljanja pozitivnih vezi s sodelavci lahko vplivamo na način obnašanja sodelavcev na delovnem mestu. Benjamin Schneider (1990) definira klimo kot zaznavo dogodkov,

postopkov, procedur in odnosov v organizaciji. Dogodke, postopke in procedure poimenuje rutine, nagrajeno vedenje sodelavcev pa nagrade. Rutine in nagrade sodelavcem sporočajo, kaj je cenjeno v organizaciji.

Sodelovanje sodelavcev

Bartlett in Ghoshal (2002) poudarjata, da mora biti človeški kapital začetna točka in stalni temelj uspešne strategije. V današnjih časih je za doseganje organizacijske prednosti pomembno pogledati onstran tradicionalnih okvirjev in praks menedžmenta človeških virov, ki so bile uporabljene v preteklosti, ter se obrniti k prihodnosti in vzpostaviti prakse, ki bodo vodjem v pomoč pri boljšem izvajanju dela v organizaciji. Talentiran kader z dinamičnimi sposobnostmi sam po sebi ne zadostuje. Namesto tega morajo biti sodelavci angažirani, da lahko zagotovijo višjo produktivnost pri delu (Lawler III, 2008; Cappelli, 2008a; Schiemann, 2009) in tako omogočijo organizacijam višjo kompetitivno prednost. (Macey, in ostali, 2009).

V časih, ko organizacije postavljajo v ospredje uspešnost in učinkovitost zato, da bi ostale pred konkurenco, je postalo vprašanje, kako spodbuditi sodelovanje sodelavcev, ključno. Višanje sodelovanja in pripadnosti delovne sile pomeni, da prek procesov in organizacijske kulture omogočimo sodelavcu, da se v delovnem okolju počuti dobro in zadovoljuje svoje potrebe do te mere, da stremi k istim ciljem in je motiviran k boljši izvedbi do točke, kjer doseže še več, kot je od njega pričakovano. Tak odnos do dela pokaže, kako sodelavec vidi delodajalca, njegov način vodenja in delovno okolje. Ustrezen stil vodenja je zato ena pomembnejših polemik za organizacije in njihovo uspešno rast.

Vodenje in razvoj baze talentov

Lewis in Heckman (2006) sta identificirala tri ključne miselne tokove povezane z menedžmentom talentov. Prvi tok misli je usmerjen tako, da menedžment talentov zgolj nadomesti za menedžment človeških virov. Študije, ki se osredotočajo na ta teoretični okvir omejujejo, svoj fokus na določene prakse menedžmenta človeških virov kot so zaposlovanje, razvoj vodenja, načrtovanje nasledstev itd. Spet drugi pogled na menedžment talentov zajema osredotočenost na »menedžiranje sodelavcev preko pozicij« (Lewis in Heckman, 2006: 140). Študije tega tipa so grajene na zgodnejši literaturi načrtovanja delovne sile ali načrtovanja nasledstev za določene ključne pozicije

znotraj organizacije. Tretji tok misli se osredotoča na menedžiranje talentiranih sodelavcev. Literatura te struje trdi, da bi morale biti vse pozicije znotraj organizacije zapolnjene z najboljšimi sodelavci oziroma »top performerji« (Smart, 1999) in izloča slabše izvajalce dela iz organizacije (Michaels in ostali, 2001).

Menedžment talentov je še vedno dokaj neraziskano področje, sam pojem je pridobil že veliko na prepoznavnosti, vendar še vedno ni njegove univerzalne definicije. Študije, ki obravnavajo temo talentov, so razpršene na več strani. Nekatere vsebine opredeljujejo TM kot nov način menedžmenta človeških virov, druge se osredotočajo na identificiranje talentov prek ključnih pozicij v organizaciji, spet tretje pa se osredotočajo izključno na sodelavce, ki so po uspešnosti na samem vrhu lestvice, kar se tiče njihovega strokovnega znanja na določenem področju. Dejstvo je, da se organizacije odvisno od njihove strukture, klime in kulture same odločajo za njim najbolj ugodno pojmovanje in ga na svoj način implementirajo v svoj proces dela. Nekatere se odločajo za zunanje specialiste, ki pomagajo implementirati dodatne procese v organizacijo in pripomorejo k razvoju talentov, druge se lahko odločijo za posnemanje drugih organizacij, ki so na tem področju že dosegle svoj željeni rezultat, obstajajo pa tudi »head hunting« organizacije, ki lahko skrbijo za samo iskanje talentov. Je pa iskanje talentov najmanjši del v celotnem sistemu, kajti treba je za te talente ustrezno poskrbeti, jih pridobiti, zadržati in motivirati, da dosežejo še več.

Vodenje in menedžment talentov

Najboljši sodelavci (top performerji) so izjemno pomembni za organizacijo in jih organizacija kot take vrednoti, ker:

- urijo in imajo globlje razumevanje svojih talentov, oboje je ločeno od tega, kar se lahko naučijo,
- si znajo postaviti prave cilje, ki jih krepijo,
- znajo implementirati projekte za razvoj svojih talentov in si začrtati dnevne, tedenske in mesečne indikatorje uspešnosti,
- si glede na kontinuiteto učenja zastavijo novo strategijo,
- si vzamejo čas, da proslavijo svoj dosedanji trud, korake in dosežke.

Salacuse (2006) pravi, da talent sodelavcev, ki dosegajo najboljše rezultate in izstopajo od ostalih, pomeni, da imajo veliko možnosti zunaj organizacije. Te možnosti jim omogočajo močan smisel neodvisnosti. Drugič, top talenti imajo formalni ali neformalni interes lastniškega deleža organizacije (in so verjetno igrali vlogo pri izbiranju menedžmenta), v tem kontekstu tudi lahko mislijo, da so vodje naklonjeni njim in ne obratno. Tretjič, top talent ima svoje spremljevalce, katerih zvestoba

in spoštovanje močno vplivajo na njihovo vedenje. Četrtrič, top talenti so lojalni tudi institucijam zunaj organizacije, znotraj katere delajo; signali, ki jih sprejmejo od njih, bistveno bolj vplivajo na njih kot katerikoli vodja. Petič, top talenti se ne vidijo v vlogi sledilcev, temveč se vidijo v vlogi vodje in si želijo, da jih tudi drugi tako obravnavajo. In zadnje, zaradi svoje posebne vloge v organizaciji se top talenti počutijo upravičeni do posebnih dostopov, ugodij in privilegijev. Prav zaradi kvalit, ki jih te izjemno talentirani kadri vsebujejo, morajo organizacije razviti nove sisteme upravljanja, s katerimi bodo lahko zadržali talente v skladu z njihovimi potrebami delovati in jim ponuditi možnost kontinuiranega napredka.

Načini vodenja talentov

V samem izhodišču se osredotočamo na opredelitev štirih ključnih načinov vodenja. Po našem mnenju ne obstaja univerzalen način vodenja, ki bi bil boljši od vseh drugih, lahko pa se s kombinacijo različnih tipov vodenja približamo ustreznemu v danih situacijah. Za talentiran kader je zelo pomembno razumeti, da so to strokovnjaki na svojih področjih in ne potrebujejo mehanskega vodje, ki jim bo ukazoval, namreč potrebujejo nekoga, ki jih lahko usmeri in razume njihove potrebe do te mere, da jih tudi zadovolji in prek tega obdrži.

Transformacijsko vodenje

Glavna značilnost transformacijskega vodenja je spodbujanje sodelavcev k idealom in moralnim vrednotam. Z motiviranjem transformacijski vodja navdušuje vodene sodelavce, jih spodbuja k premagovanjem težav pri delu, deluje v smeri sprejemanja poslanstva podjetja in se trudi, da bi sodelavci svoje interese podredili koristim podjetja. Obenem pa si tudi prizadeva, da bi razširili koristi sodelavcev (Robbins, 1998). Transformacijsko vodenje je vedenjski proces, katerega se da tako naučiti kot tudi upravljati. Je proces vodenja, ki je sistematičen in katerega namen so spremembe ter sposobnost premikanja virov s slabih na tista z boljšo produktivnostjo (Tichy in Devanna v Yukl, 1981).

Transformacijski vodja deluje na podlagi (Kavčič, 1991):

- Karizme: predstavi vizijo in smisel poslanstva, izzove ponos, doseže spoštovanje in zaupanje.

- Inspiracije: navdihuje visoka pričakovanja, uporablja simbole za osredotočenje prizadevanj, izraža pomembne namene na enostaven način.
- Intelektualne stimulacije: razvija inteligentnost, racionalnost in sistematično reševanje problemov.
- Upoštevanja posameznika: kaže osebno zanimanje za posameznika, obravnava vsakega sodelavca kot individuuma, ga trenira, mu svetuje.

Transakcijsko vodenje

Osnovne razsežnosti transakcijskega vodenja po Možini so: dogovarjanje med vodjo in sodelavci o materialnih, kadrovskih, socialnih in drugih ugodnostih, ki jih delavec uživa, če dobro dela oz. če opravlja delo v skladu z dogovori. Transakcijski vodja ne navdušuje podrejenih, ravna po pravilih. Je posredovalec dogajanja. Transakcijsko vodenje je precej podobno klasičnemu načinu vodenja, v katerem je vodja nadrejeni, ki ureja stvari tako, kot so predpisane (Možina, 2002; Kovač, in ostali 2004).

Transakcijski vodje si delovne odnose razlagajo kot transakcijo oziroma izmenjavo, pri kateri obe strani, tako vodje kot vodeni, nekaj pridobijo. Tako se prenesejo tržne razmere na samo delovno mesto. Transakcijski stil vodenja je logičen. Vodje določijo, katera dejanja so potrebna za doseg organizacijskih ciljev. Vodje, ki se poslužujejo takega načina vodenja, radi posredujejo negativne povratne informacije, da ohranijo status quo in so prožni pri dajanju kazni in nagrad. Transakcijsko vodenje je po navadi uspešno na kratek rok, posebej če je nagrada takojšnja. Glavna pomanjkljivost takšnega vodenja je, da po navadi vodje nimajo možnosti ustrezno nagraditi svojih sodelavcev ali pa jih ne nagradijo v primernem časovnem obdobju. Sodelavci tako izgubijo zaupanje v transakcijo. Druga pomanjkljivost, ki se lahko pojavi, je, da vodje s svojimi sodelavci ne komunicirajo učinkovito in pravzaprav ne vedo, kaj sodelavci zares potrebujejo (Sarros, 2001).

Interakcijsko vodenje

Razlikovanje med transakcijskim in transformacijskim vodenjem je bil predstavil Burns (1987), ki je primerjal uspešno vodenje v stabilni situaciji s tistim v spremenjajočih se okoliščinah. Pozneje so bile te zamisli bolj razjasnjene pri avtorju Bassu (1985), ki izpostavi, da je pri transakcijskem vodenju izmenjava med vodjo in sodelavci odvisna od stabilnosti situacije. Bass (1985) in Yukl (2002) ne poudarita točno,

v kakšnih situacijah bodo kombinacije transformacijskega in transakcijskega vodenja ustvarile učinkovitega vodjo. Yukl (2002) doda, da bi morali gledati na kombinacijo transformacijskega in transakcijskega vodenja iz zornega kota vpliva obeh tipov obnašanja. Od uspešnega vodje je pričakovano, da ima vpliv na svoje sodelavce.

V praksi, tako kot ne obstaja univerzalen, najboljši način vodenja, niti ne obstaja najboljši tip vodenja talentiranega kadra. Je pa pomembno dodati, da je talente pomembno voditi s spodbujanjem pri delu, jih usmerjati in seveda na pravi način nagraditi želene dosežke ter skrbeti za njihovo zadovoljstvo.

Trajnostno vodenje

Trajnostno vodenje je koncept, ki je bil predstavljen v letu 2003. Navezuje se na zmožnost organizacijskega vodenja, ki stalno prepoznava pomembnost prepletanja kompleksnih in podrobnih organizacijskih sistemov s človeškimi vrednotami, z namenom spodbujanja trajnostnega razvoja in vzpostavljanja potrebnih sprememb, katere so ključnega pomena za doseganje standardov globalno tekmovalnega trga (Grooms in Reid-Martinez, 2011). Obenem je pomembno, da vodje ter njihov podporni kadri artikulirajo strategijo, ki se naslanja na spekter vrednot od pravičnosti, raznolikosti, odprtosti do skupnosti ter kreativnosti, da bi vzpostavili poslušnost in prizadevnost sodelavcev. Vodje se morajo zavzemati tudi za ustvarjanje učnega okolja, znotraj katerega se izoblikujejo procesi učenja drugih in učenja samih sebe, ki neposredno vodi do kvalitetnejših storitev (Williams in ostali, 2014). Nazadnje je potrebno, da vodje zagotavljajo razvoj kadrov v smeri opredeljenih organizacijskih vrednot (Gerard in ostali, 2017).

Vodje so ključen dejavnik v procesu komuniciranja in doseganja razumevanja tržnih potreb, ki jih mora organizacija zasledovati, da bi ostala uspešna oziroma relevantna (Isa in Ibrahim, 2014). Na podlagi lastne raziskave so Farooq in ostali (2017, 44–45) ugotavljali neposredno povezanost med konceptoma trajnostnega vodenja ter menedžmenta talentov. Koncepta opredeljujejo kot vzajemno delujoča, saj pripomoreta k doseganju organizacijske učinkovitosti in učinkovite zmogljivosti. Analize so pokazale, da trajnostno vodenje pripomore k identifikaciji, retenciji in razvoju visoko usposobljenih človeških virov. Podobno Cook (2014) opozarja, da vodenje predstavlja ključno vlogo pri pridobivanju talentov na ključnih organizacijskih položajih in obenem tudi pri usmerjanju k danim ciljem. Avtorji, kot so Oehley (2013) ter Šimanskienė in Župerkienė (2014), še ugotavljajo, da talentirani kadri obsežno pripomorejo k procesom invencij ter inovacij in vzpostavljanju delovnih pogojev, ki so talentom v zadovoljstvo, na podlagi kolaboracije in povezovanja med vodji in talenti.

Opozorila vredno je, da vzpostavitev konceptov trajnostnega vodenja ter menedžmenta talentov predstavlja predispozicijo za učinkovito delovanje organizacije, ne pomenita pa nujno organizacijskega uspeha. Ob tem je treba zagotoviti ustrezne delovne pogoje, učinkovite komunikacijske kanale ter usmerjeno delovati v smeri strateških ciljev. Organizacija se mora tudi neprestano ukvarjati z razvojem vodij prek zagotavljanja potrebnih kompetenc, da so zmožni sprejemati odgovornosti in po drugi strani vzpodbujati odgovornost do dela svojih sodelavcev (Aragón in García, 2015; Harshita Shrimali, 2012; Lucas in Goodman, 2015; Williams in ostali, 2016).

Pričakovanja talentiranih kadrov

V današnjih časih je čedalje večji fenomen ohraniti enako delovno mesto, kot si ga imel ob vstopu na trg dela, vse do konca delovne dobe. Če je bila našim starim staršem pripadnost eni organizaciji za vsako ceno nekaj čisto običajnega, se v družbi danes sliši to absurdno, nekateri primerjajo to s karierno stagnacijo in monotonostjo. Tako kot se spreminjajo razmere na trgu, so se spremenila tudi pričakovanja delavcev. Večini delavcev je denar nekoč predstavljal ključen mejnik, zaradi katerega so bili pripravljeni vztrajati kljub ostalim negativnim dejavnikom. Denar je sedaj postal zgolj en prioritetni dejavnik, ki vpliva na zadovoljstvo v službi, čedalje večji pomen pa dobivajo razumevanje s sodelavci, odnos s šefom in podobno. Razmere na trgu so se izboljšale in povpraševanje v glavnem presega ponudbo, pri tem se nam poraja vprašanje o zadovoljstvu delavcev in delodajalcev. Skupaj s hitrim razvojem tehnologije se je na strani delodajalcev povečal nabor orodij za izbiro kandidatov, saj tako manjša, kot večja podjetja, kandidate iščejo na socialnih omrežjih, kot so Facebook, Twitter, CareerBuilder.com, LinkedIn in podobno. Na drugi strani pa se delodajalci soočajo s čedalje večjo konkurenco in iščejo lojalne kandidate, ki bi njihovim podjetjem prinesli dodano vrednost.

Delodajalci se soočajo z izzivom izgubljanja kakovostne oziroma talentirane delovne sile. Študija SAP (2018) razkriva, da kar ena petina najbolj uspešnih sodelavcev zapusti delovno mesto po obdobju šestih mesecev, manj kot polovica vseh pa je zadovoljna s svojim delom. Ohranjanje kakovostne delovne sile predstavlja ključen dejavnik za uspeh podjetja, zato se čedalje več delodajalcev ukvarja z zadovoljstvom na delovnem mestu in stimulacijo sodelavcev. Kaj je tisto, ki pripelje talente do odločitve, da si poiščejo novo ekipo, je odvisno ne zgolj od posameznikovih prioritet, ampak od njegovih pričakovanj. Če ta niso izpolnjena, talentiran posameznik začne segati čez meje organizacije, v kateri dela. Rek, da obljube delajo dolg, v taki situaciji popolnoma drži, saj ob pridobitvi talentiranega posameznika podjetje z njim sklene določene kompromise, urnike, načine nagrajevanja, izobraževanja, treninge in

podobno. Prvi šok, ki ga ta sodelavec lahko doživi, je torej neujemanje njegovih pričakovanj in realnega stanja v podjetju. V procesu pridobivanja nekateri zaposlovalci naredijo napako, ker so pripravljeni talentiranega posameznika pridobiti na svojo stran, ne glede na nerealnost obljub, ki jih dajejo. Pomembno je torej ustvariti realno sliko, ki jo bo talent sprejel kot izziv, njegovo lojalnost pa bo podjetje pridobilo s kompenzacijo in nagrajevanjem, ravnovesjem med poklicnim in zasebnim življenjem ter z izkazovanjem hvaležnosti.

Drug vidik, ki poruši posameznikovo zaupanje v organizacijo, je občutek ne-cenjenosti, tako od sodelavcev kot od nadrejenega. Za talentirane posameznike je značilna visoka produktivnost, ki je ostali sodelavci ne zmorejo v taki meri. Zato se nadrejeni velikokrat odločijo nalogo pripisati več posameznikom. Predvidevajo namreč, da bodo talenti vztrajali pri težkem delu in vzeli v zakup denarno nagrado. Priznanja in nagrade lahko pomagajo premagati to težavo, vendar je pred nagrajevanjem treba razumeti, kako različne metodologije vplivajo na motivacijo sodelavcev in jih prilagoditi talentom.

Naslednja lastnost, ki jo nadrejeni pogosto zapostavijo, je morala in angažiranost, saj v visoko kvalificiranem in talentiranem delavcu vidijo zavzetost kot ključni motivator. Ključno je, da dober vodja prepozna vzhajajočo zvezdo in njene cilje ter jih približa ciljem organizacije in tako spodbudi zavzetost. Za oblikovanje lojalnosti lahko vodja dovoli zavzetemu sodelavcu sodelovati pri reševanju največjih problemov organizacije in na ta način splete vez med sodelavcem in podjetjem.

Pričakovanja delodajalca so različna, večkrat pa se dotikajo osebne rasti in razvoja talentiranega sodelavca. Obstaja tendenca, da želijo vodje poslovnih enot ohraniti svoje najboljše izvajalce zase. To je razumljivo, lahko pa tudi omejuje priložnosti za sodelavce, ki si želijo rasti in profesionalno razvijati. Razvoj sodelavcev bi moral biti glavni cilj vodstva. Ključno je, da se v podjetju trenerski, izobraževalni in vodstveni potenciali uskladijo s trenutnimi in prihodnjimi načrti. Spodbujanje in podpiranje rasti ob prepoznavanju dosežkov je neke vrste zmagovalna situacija. Tako spodbujamo razvoj sodelavcev, povečamo njihovo angažiranost in zadovoljstvo ter jim pokažemo, koliko jih cenimo.

Zadovoljstvo najboljših sodelavcev se poveča sorazmerno s spodbujanjem ustvarjalnosti. Od delodajalca pričakujejo, da jih bo spodbujal pri njihovi kreativnosti, jih na podlagi nje motiviral in angažiral. Vprašajte sodelavce, ki izvajajo ponavljajoče se delovne procese, kakšne prilagoditve bi naredile njihovo delo bolj privlačno in njihove delovne dneve bolj zanimive. Ko svojim sodelavcem ponudite širok spekter za izražanje lastne ustvarjalnosti, boste pogosto dobili številne rešitve za dnevne probleme.

Med sodelavcem in delodajalcem ali menedžerjem se mora splesti posebna vez zaupanja, ki delo naredi lažje, bolj odgovorno in ekipno. Brez zaupanja do delodajalca, še posebej glede napredovanja, obljube večje plače, nagrad in podobno, se lahko

močno zamajejo temelji med njima. Kar te temelje dodatno okrepi, pa je zagotovo lahko avtonomija nad delom. Od delodajalca se pričakuje, da v vlogi managerja vzpodbuja sodelavca in mu omogoča lažjo izvedbo dodeljene naloge, tako, da se mu umakne s poti in mu omogoči proste roke.

V svojih vodjih sodelavci iščejo navdih in mentorstvo, saj si želijo dodatno izobraževati in rasti. Če hočeš postati boljši pri tenisu, moraš igrati proti nekemu, ki tenis igra bolje od tebe. Sodelavci iščejo neke vrste strokovni razvoj, ki jim ga mora omogočati vodstvo, na način, da jih obkrožijo še z ostalimi zelo uspešnimi sodelavci, vrstniki in mentorji, ki so strokovnjaki na svojih področjih. Stvar, ki sodelavce zadržuje v podjetju je med drugim tudi notranja rast, vlaganje v sodelavce, omogočanje promocije in dosledno sledenje viziji.

Talentirani sodelavci pričakujejo, da jim bo za njihovo uspešno delo omogočen dostop do vse opreme, ki jo za to potrebujejo. Zato jih odbija vse, kar upočasnjuje njihovo izvedbo dela ali jim preprečuje opraviti to delo.

Za vzpostavitev pozitivnega odnosa med vodjo in sodelavcem ima torej izjemni pomen zaupanje, razumevanje motivacije, spodbujanje zavzetosti, poznavanje ciljev, stopnja avtonomije in odgovornosti, prepoznavanje prispevkov, transparentnost, kompenzacija in omogočanje priložnosti za razvoj.

Avtonomija in strukturacija

Kadar govorimo o avtonomiji na delovnem mestu, govorimo o vrsti svobode, ki so je deležni posamezniki pri izvedbi nalog, vključno s svobodo pri organiziranju časa, sprejemanju odločitev ter izbiro delovnih metod (Nahrgag in ostali, 2011). Omogočena avtonomija na delovnem mestu se torej navezuje na stopnjo pooblastil, ki jih imajo sodelavci glede na stopnjo pomembnih odločitev na delovnem mestu (Parker in ostali, 2001).

V primerjavi s talentiranimi posamezniki, ki jim avtonomija predstavlja svobodo, lahko delodajalci v avtonomiji vidijo kaos, ohlapnost, neorganiziranost in preveliko stopnjo razuzdanosti v smislu neposlušnosti in nesposobnosti posameznika, da si organizira lasten čas. Ločimo lahko več skupin delavcev, ki se z avtonomijo srečujejo drugače. Avtonomija pri vodenju talentiranega kadra tako zadovoljuje osnovno potrebo sodelavcev po svobodi in jim daje določena pooblastila ter možnosti odločanja. Predstavlja pomemben vir za sodelavce in jim odpira pot do željenega cilja, povezuje kolektiv med seboj in ustvarja pozitivno delovno klimo. Večja stopnja avtonomije torej zmanjšuje zahtevnost dela in omogoča pogoje za osebno rast, učenje in dodaten razvoj talentiranega sodelavca. Avtonomija omogoča lastno svobodo, samouresničevanje in nas zavezuje z odgovornostjo in profesionalnostjo.

Poklicna avtonomija je v tesni povezavi s poklicno zavzetostjo, saj se je zavzet in organiziran posameznik zmožen usmerjati sam in pripeljati stvari do zadanega cilja. Odgovornost strokovnega odločanja, institucionalnega in osebnega razvoja, pa je za marsikaterega sodelavca prezahtevna. Preveliko odmerjanje svobode sodelavcem, ki niso sposobni samokontrole in lastnega načrtovanja, lahko privede do neuresničevanja zadanih nalog in namesto zmanjšanja do povečanja delovnega časa. Oviro predstavlja predvsem delavcem, ki so navajeni standardiziranega dela. Strukturacijo razumemo kot večjo stopnjo organiziranosti, razdelitve nalog, postavitev ciljev v nek časovni načrt. V visoko sistematiziranih procesih je strukturacija nuja, ki olajšuje delovni proces in povečuje njegovo pravilnost, medtem ko avtonomija, kot je že zgoraj zapisano, vodi do bolj kreativnega reševanja problemov in odkrivanja novih poti do ciljev. Meja med strukturacijo in avtonomijo je različna med podjetji, delovnimi mesti in posamezniki.

V kolektivu, kjer avtonomija pušča pozitivne posledice, je opazna večja povezanost sodelavcev, njihovo bolj produktivno delovanje, povečana kakovost izvedbe in lojalnost organizaciji (Nahrgag in ostali, 2011). V organizacijah z visoko stopnjo avtonomije imajo sodelavci možnost svobodne odločitve, glede izpolnjevanja delovnih zahtev, kar zmanjšuje ovire, s katerimi se navadno srečujejo podjetja. Omogočanje svobode izboljša psihično in fizično zdravje, predvsem ko gre za višjo intenziteto dela in z njo povezanimi visokimi pritiski na posameznika (Nahrgag in ostali, 2011).

Kadar govorimo o talentiranih sodelavcih je avtonomnost samoumeven način usmerjanja. Za razvoj nadaljnjih kompetenc talentov je namreč izjemnega pomena, da jim do neke mere prepustimo proste roke, hkrati pa jih v vlogi vodij usmerjamo k dogovorjenim ciljem. Mejo med strukturacijo nalog in posameznikovo avtonomnostjo je težko zarisati, vendar lahko z upoštevanjem posameznikovih potreb dosežemo ustrezno ravnovesje med avtonomijo in strukturacijo v delovnem procesu. Talenti si želijo hkrati veliko odgovornosti in svobode na poti do cilja, kar lahko vodi do konflikta z nadrejenim, ki zaupa nalogo izvajalcu, nad katerim nima v celoti kontrole. Ena izmed težjih nalog managerja je tako delegiranje nalog in zaupanje talentiranemu delavcu, da jih dokonča na svoj način. Prožen način dela je ena izmed posledic povečevanja avtonomije, saj omogoča sodelavcu, da sam usmerja delovni čas in si ga razporeja. Čeprav je za avtonomnost značilno zmanjšanje neposredne kontrole nad sodelavci, ti ne želijo biti prepuščeni sami sebi. Vsak talentiran sodelavec potrebuje tudi vodjo, ki ga usmerja in mu daje povratne informacije. Posredna kontrola, ki jo omogoča avtonomija, razbremenjuje menedžerja, ki kljub temu usmerja posameznika na poti do cilja, ga motivira in obvladuje situacijo.

Vodenje kreativnega kadra

Talenti kot kadri izjemnega pomena za ustvarjanje dodane vrednosti organizaciji so opredeljeni kot izjemno kreativni posamezniki, ki so zmožni iskati in ustvarjati nove poti razmišljanja, delovanje in razreševanja obstoječih problemov na inovativen način. Na drugi strani hierarhična razporeditev moči v organizaciji in togo vodenje na podlagi delegiranja zavira kreativnost. Na tem temelju se v modernih modelih vodenja avtonomija, strokovnost in profesionalizem povezujejo z vodenjem kreativnih posameznikov ter funkcionirajo kot substituti za klasično vodenje (Mumford in ostali, 2002; Stenmark in drugi, 2011). Raziskovalci ugotavljajo, da je vodenje koristno oziroma celo kritično v kreativnem procesu (Heinze in drugi, 2009; Hunter in drugi, 2007; Tierney in Farmer, 2011; Sung in Choi, 2012; Vessey in drugi, 2014).

Ključno je, da se vodje izjemnih posameznikov zavedajo unikatnih problemov, ki izvirajo iz odnosov med kreativnostjo in uveljavljenim organizacijskim funkcioniranjem. Kreativni naporji so povezani tudi z visoko stopnjo (finančnega, časovnega ipd.) tveganja in lahko motijo ostale organizacijske procese. Čeprav organizacije vidijo potencialno vrednost v inoviranju, jo je treba uravnavati z ustaljenimi procesi organizacijskih funkcij. To ustvarja nenehen konflikt med organizacijsko željo po inoviranju in inherentnimi riziki inoviranja, kot so visoki stroški in prekinjanje običajnih dejavnosti. Vodje kreativnih posameznikov morajo znati upravljati s tem konfliktom in pred njim varovati kreativne sodelavce, saj lahko ta zaviralno vpliva na njihovo kreativnost (Kovač in drugi, 2004).

Koncept vpliva

V organizaciji v povezavi s kreativnimi posamezniki obstajata dve vrsti vpliva: vpliv, ki ga imajo vodje na talentirane posameznike, in vpliv teh posameznikov na celotno organizacijo. Vodja s svojim načinom vodenja in z zgledom usmerja sodelavce. Najučinkovitejši orodji, s katerima oseba (vodja ali talentiran posameznik) doseže svoj vpliv, sta osebni zgled in zaupanje, ki ju je po besedah Simonsena (1997) moč doseči s poštenostjo, ki je predstavljena kot osnovni gradnik odnosov v piramidi zaupanja. Prav tako imajo velik vpliv direkten pogovor, pozorno poslušanje in oblikovanje zavez, saj prek njih oblikujemo jasen in odkrit dialog glede ciljev. Trije dejavniki, ki jih je Simonsen (1997) še poudaril, so zanesljivost, zaupanje in spoštovanje. Vodja poleg dobrih delovnih pogojev, kolektivnega sistema odločanja, racionalne in dobro uveljavljene strategije daje svoj pečat organizaciji. Organizacijska kultura je največji pokazatelj stanja v organizaciji, saj so medosebni odnosi izjemnega pomena,

odgovoren za njeno širitev pa je vodja. Organizacijska kultura se na različne načine prenaša na sodelavce prek širjenja zgodb, ritualov, simbolov. Schein (2004) meni, da je zaloga vodij in talentov v družbi omejena. Na kulturo organizacije vplivajo številni dejavniki, med katerimi Schein (2004) izpostavlja: reakcije vodij na kritične situacije in krize, način nadzora in spremljanja, ki ga izvaja vodja, način razporejanja virov, oblikovanje vlog, učenje in vplivi na druge, razporeditev nagrad in statusov ter izbor, vključitev, podpora in izključitev sodelavcev.

Viri, ki jih poseduje podjetje, so dragoceni in edinstveni, če so hkrati težko posnemljivi, pa imajo toliko večjo vrednost za podjetje, ker pomagajo povečati njegovo konkurenčno prednost. Človeški kapital je neopredmeten vir, ki povečuje verjetnost konkurenčne prednosti, če je talent izkoriščen in prispeva k unikatnosti. Torej je ključen dejavnik uspeha podjetja naložba v človeški kapital, saj je talent v organizaciji tisti, ki spodbuja poslovanje. Talent lahko štejemo med ključne kompetence organizacije. Je primarni gonilnik organizacijske uspešnosti in organizacijske sposobnosti, ki pritegne, prepozna in razvija nadarjenost ter organizacijo pelje v prihodnost. Za uspešno menedžiranje talentov morajo vodje izbrati ustrezne posameznike za določene položaje, od teh pa se pričakuje, da bodo razvili svoje poti in vodili podjetje do željenih ciljev. Na talentiran kader ima velik vpliv odnos z vodjo, prizadevnost vodje in njegova moralna drža.

Sodelavec, ki velja za talentiranega lahko veliko znanja prenese na svoje sodelavce, zato si s svojimi dejanji pridobi njihovo zaupanje in vpliv. Zaupanje in zgled doseže z odkritostjo in odgovornostjo, da dokonča stvari, ki si jih je zadal. Prav tako je pomembno, da daje povratne informacije, ne zgolj ko gre v organizaciji kaj narobe, ampak tudi ko nekdo izvede odlično. Talentirani sodelavec se mora obenem zavedati, da si mnogi ljudje drugače razporejajo čas kot on. Zaupanje sodelavcev si pridobi tudi s priznanjem lastnih napak, saj se tako spusti na nižji nivo in pokaže svojo zmožljivost. Prav tako je dobro vedeti, kdaj se umakniti iz nastale situacije in prepustiti zadeve ostalim.

Negovanje talentov

Ne zadostuje, da talente poiščemo, pridobimo, zaposlimo in nagrajujemo. Treba jim je izkazovati pozornost, graditi zaupanje in jim omogočati spodbudno razvojno okolje. Različni motivatorji ustrezajo različnim skupinam sodelavcev. Na podlagi preučevanja motivacije talentiranih sodelavcev je mogoče aktivirati ukrepe in ljudi, ki bodo zagotavljali najoptimalnejšo delovanje dejavnikov, ki bodo prispevali k največji možni delovni učinkovitosti v danih razmerah delovnega procesa (Uhan, 1989). Težko je priti do ognja, vendar ko ga pridobimo, ta ne bo gorel sam od sebe, če ne bomo

dovajali goriva. To nas pripelje do spoznanja, da je breme motivacije in menedžiranja talentov na ramenih vodij in menedžerjev. Vodja na kateri koli ravni v organizaciji mora biti v prvi vrsti spodbujevalec, če želi ohraniti talentirano osebo in s tem konkurenčno prednost. Talentom mora biti omogočena osebna in strokovna rast, ki jih usmerja k določenim ciljem. Če se posameznik ne more poistovetiti s cilji podjetja, v katerem deluje, njegova učinkovitost ni maksimalna. Nepoznavanje potreb sodelavcev lahko privede do čedalje večjega nezadovoljstva pri delu, do nižje produktivnosti in zapuščanja delovnega mesta. Ključnega pomena je, da podjetja redno spremljajo delovno klimo in na njenem temelju vpeljujejo izboljšave.

Talenti so v nenehnem lovu za znanjem, ki jim daje vrednost in jih dela uni-katne, zato je eden izmed negovalcev talentov možnost za učenje in razvoj na želenem področju. Talenti želijo biti cenjeni, upoštevani, slišani, ustrezno nagrajeni, postavljeni pred izzive, prispevati k pomembnim odločitvam in imeti uravnoteženo ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem. Nenehno razvijanje talentov je ena od glavnih odgovornosti, ki ji morajo slediti organizacija in njeni vodje. Pri menedžiranju talentov je prvi dejavnik in najpomembnejša podlaga razvoja, razvoj obstoječih kompetenc, ki jih posedujejo talenti. Dober model razvijanja pričakovanih kompetenc izhaja iz organizirane in načrtovane strategije za razvoj obstoječih kompetenc sodelavcev. Napredek v razvoju kompetenc sodelavcev mora biti spremljan in voden. Ohranjanje talentov je zahteven proces, saj za razvoj njihovih kompetenc potrebujemo veliko več kot le spremljanje napredka in vzpodbujanje. Pomembno jih je identificirati in razvoj ustrezno nagraditi. Pri tem mora biti shema nagrajevanja povezana z učinkovitim sistemom upravljanja uspešnosti. Tak način menedžiranja talentov lahko privede do prepoznavanja številnih novih talentov, izboljševanja in razvoja kompetenc in znanja ter ponuja osnovo za oblikovanje nasledstev.

Prihodnji izzivi

Eden od starih, a še sedaj prisotnih izzivov znotraj organizacijskih meja se kaže kot napetost med kadrovskimi strokovnjaki in ostalimi odločevalci. Problem je obravnavan še od 90. let (Barker, 1997; Clarke in ostali, 2008; Tengblad, 2006; Bailey in Clarke, 2008) in izvira iz implicitnih predpostavk o potrebi po drugačnem vodenju od tradicionalnega, bolj sofisticiranem, in sodobnem (Viitala in ostali, 2017). Kadrovske strokovnjake delujejo kot vmesni povezovalni člen med sodelavci in organizacijskimi odločevalci, med katerimi se vzpostavlja konstanten konflikt zaradi različne interesne narave obeh skupin. Tako zaradi želje kadrovskih strokovnjakov po zasledovanju interesov obeh skupin prihaja do diskrepance med pristopi sodobnega vodenja, ki so v očeh nasprotne skupine videni kot kontraproduktivni.

Da bi se lahko ukvarjali s prihodnjimi izzivi organizacije, jih je najprej treba prepoznati, definirati in kontekstualno osmisлити (Edwards in Turnbull, 2013), saj predstavljajo podlago za vzpostavljanje ciljev in postopkov opredeljevanja razvoja, ki bo v skladu z zadanimi končnimi organizacijskimi cilji. Za njihovo artikulacijo je pomemben vpogled v trende in razvoj eksterne in interne organizacijskega okolja, vključno s podjetniško logiko in podjetniškim okoljem, vplivi nove tehnologije, spremembami preferenc strank in njihovih potreb, kulturne diverzifikacije, demografskih sprememb med kadri in na trgu delovne sile, zakonskih spremembe in spremembe vrednot sodelavcev ipd. (Edwards in Turnbull, 2013). Na podlagi raziskave, ki jo je izvedla EAPM, je 1355 vprašanih iz 27 evropskih držav definiralo prihodnje kadrovske izzive, med njimi primanjkovanje talentov, migracije, staranje delovne sile, globalizacijo, povečane zahteve sodelavcev glede usklajevanja dela in družine in napredovanja (Strack in ostali, 2007).

Odgovor na omenjene prihodnje izzive je med drugim v vzpostavljanju učinkovitega razvoja vodij, ki bo v skladu z zadano organizacijsko strategijo in bo krepil točno in jasno opredelitev prihodnjih izzivov in konkretne pristope za njihovo reševanje. Razvoj vodij je lahko enostavno dosežen prek eksternih izobraževanj in usposabljanj potencialnih ali obstoječih vodij, s katerimi pridobivajo nove znanje, ki služi zapolnitvi lukenj v posameznikovih vodstvenih kompetencah. V naslednjem koraku je izjemno pomembno zagotavljanje možnosti koriščenja novo pridobljenih kompetenc, prek katerih se nove, pridobljene kompetence uspešno implementirajo v organizacijski kontekst in obenem krepijo retencijo kadra v katerega smo investirali (Viitala in ostali, 2017).

Viri

- Aragón, T. J., Garcia, B. A. (2015). Designing a Learning Health Organization for Collective Impact, *Journal of Public Health Management and Practice*. 21: 24–33.
- Bailey, C. and Clarke, M. (2008). Aligning business leadership development with business needs: the value of discrimination, *Journal of Management Development*. 27 (9): 912–934.
- Barker, R. A. (1997). How can we train leaders if we do not know what leadership is? *Human Relations*. 50(4): 343–362.
- Barlett, C. A., & Ghoshal, S. (2002). Building competitive advantage through people. *MIT Sloan Management Review*. 34–41.
- Clarke, M., Bailey, C. and Burr, J. (2008). Leadership development: making a difference in unfavourable circumstances, *Journal of Management Development*. 27(8): 824–842.
- Cook, J. W. (2014). Sustainable School Leadership: The Teachers' Perspective. *NCPEA International Journal of Educational Leadership Preparation*. 9(1):1–17.

- Edwards, G. and Turnbull, S. (2013). A cultural approach to evaluating leadership development, *Advances in Developing Human Resources*. 15(1): 46–60.
- Eichinger, R. W. (2016.). The War for How to do Talent Management or is There Really Anything New? People & Strategy. *Human Resource Planning*.
- Eva, T. P. (2015). Talent Management: A Key to Success in Any Organization – Perspective from Bangladesh. *The International Journal of Bussiness and Management*. 3(12): 331–336.
- Farooq, M., Othman, A., Nordin, M. S., in Ibrahim, M. B. (2017). Analysing the Relationship between Sustainable Leadership, Talent Management and Organization Health as Prediscors of University Transformation. *Journal of Positive Managment*. 8(1):32–50.
- Gerard, L., McMillan, J., D’Annunzio-Green, N. (2017). Conceptualising sustainable leadership, *Industrial and Commercial Training*. 49(3):116–126.
- Grooms, L. D., Reid-Martinez, K. (2011). Sustainable leadership development: A conceptual model of cross-cultural blended learning program. *International Journal of Leadership Studies*. 6 (3): 412–429.
- Halász, G. (2007). Organisational Change and Development in Higher Education. V Huisman, J., Pausits, A. (Eds.), *Higher Education Management and Development*. Waxmann. Münster, 51–65.
- Harshita Shrimali, B. G. (2012). Role of Talent Management in Sustainable Competitive Advantage: Rising to meet Business Challenge. *Pacific Bussiness Review International*. 4(3): 29–33.
- Heinze, T., Shapira, P., Rogers, J. D., & Senker, J. M. (2009). Organizational and institutional influences on creativity in scientific research. *Research Policy*. 38, 610–623.
- Hunter, S., Bedell-Avers, K., & Mumford, M. (2007). The typical leadership study: Assumptions, implications, and potential remedies. *The Leadership Quarterly*. 18, 435–446.
- International Journal of Arts and Commerce, 2 (6), June 2013. Role of career development culture and senior management support in career development W.P Richard Wickramaratne PhD Student School of Management and Governance Murdoch University Western Australia. Dostopno prek: https://www.ijac.org.uk/images/frontImages/gallery/Vol._2_No._6/9.pdf (14. 05. 2018)
- Isa, A., Ibrahim, H.I. (2014). Talent Management Practices And Employee Engagement: A Study In Malaysian GLCs. *International Journal of Business. Economics and Law*. 4(1): 64–70.
- Kalin, Jana. (2002). Ravnatelj in razrednik pred ogledalom novega profesionalizma. *Sodobna pedagogika*. 53(119):150–166.
- Kim, C., Lee, J., in Rhee, J. (2015). The Role of Leader’s Talent Management Ability in Relations between Leadership Styles and Organizational Effectiveness. *School of Business & Administration*, Yeungnam University. Korea.
- Kovač, J., Mayer, J., Jesenko, M (2004). Stili in značilnosti uspešnega vodenja, Založba Moderna Organizacija, Kranj.
- Lawler III, E. E. (2008). *Talent: making people your competitive advantage*. San Francisco. CA: Jossey-Bass.

- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*. 16, 139–154.
- Lucas, N., Goodman, F. R. (2015). Well-being, leadership and positive organizational scholarship: A case study of project-based learning in higher education, *Journal of Leadership Education*. 14(4):138–153.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston: Harvard Business School Press.
- Mohammed, A. (2016). The Impact of Talent Management on Employee Engagement, Retention and Value Addition in Achieving Organizational Performance. *International Journal of Engineering and Management*. 1(12), 142–152.
- Nahrgag, J. D., Morgeson, F. P. In Hofmann D. A. (2011). Safety at work: A meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. *Journal of Applied psychology*. 96 (1), 71–94.
- Northouse, P. G. (2016), *Leadership: Theory and Practice*. Western Michigan University. Sage Publications. Združene Države Amerike.
- Oehley, A. M. (2013), The Development and Evaluation of a Partial Talent Management Competency Model. *Journal of Chemical Information and Modeling*. 53, 1689–1699.
- Organizational Culture and Leadership by Edgar H. Schein Jossey-Bass, 3rd edition, 2004
- Parker, S. K., Axtell, C. M. In Turner, N. (2001). Designing a safer workplace: Importance of job autonomy, communication quality, and supportive supervisors. *Journal of Occupational Health Psychology*. 6 (3), 211–228.
- Pfeffer, J. (1995). Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. (1994). *Academy of Management Executive*, 9(1), 55–71.
- Robbins P. Stephen: *Organizational Behaviour: concepts, controversies, applications* (Eight edition). Upper Saddle River (N.J.): Prentice-hall international, 1998
- SAP Success Factors. Dostopno prek: https://www.successfactors.com/en_us.html (14. 05. 2018)
- Schneider, B. (1990). *Organizational climate and culture*, San Francisco, Jossey Bass
- Simonsen, P. (1997). *Promoting a Development Culture in Your Organisation, Using Career Development as a Change Agent*. Davies – Black Publishing, Paolo Alto California.
- Smart, B. D. (1999). *Topgrading: How leading companies win by hiring, coaching, and keeping the best people*. Paramus, NJ: Prentice Hall Press.
- Stogdill, R. M. (1974), *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York. Free Press.
- Strack, R., Caye, J.-M., Leicht, M., Villis, U., Böhm, H. and McDonnell, M. (2007). *The Future of HR in Europe Key Challenges through 2015*, European Association for Personnel Management: The Boston Consulting Group, Dusseldorf
- Sung, S. Y., & Choi, J. N. (2012). Effects of team knowledge management on the creativity and financial performance of organizational teams. *Organizational*
- Šimanskienė, L., Župerkienė, E. (2014). Sustainable Leadership: The New Challenge. *Forum Scientiae Oeconomia*, 2 (1): 81–93.
- Tengblad, S. (2006), Is there a 'new managerial work? A comparison with Henry Mintzber's classic study 30 years later, *Journal of Management Studies*. 43(7), 1437–1461.

- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2011). Creative self-efficacy development and creative performance over time. *Journal of Applied Psychology*, 96, 277–293.
- Uhan Stane. (1989) Vrednotenje dela. Kranj: Založba Moderna organizacija
- Vessey, W. B., Barrett, J. D., Mumford, M. D., Johnson, G. in Litwiller, B. (2014). Leadership of highly creative people in highly creative fields: A historiometric study of scientific leaders. *The Leadership Quarterly*, 25, 672–691.
- Viitala, R., Kultalahi, S., in Kangas, H. (2017). Does strategic leadership development feature in managers' responses to future HRM challenges?, *Leadership & Organization Development Journal*. 38(4): 576–587.
- Williams, P., Kern, M. L., Waters, L. (2016). Inside-Out-Outside-In: A dual approach process model to developing work happiness. *International Journal of Wellbeing*. 6(2): 30–56.
- Yukl Gary A.: *Leadership in Organizations*. New York: Prentice-Hall International, 1981.

ZADRŽEVANJE TALENTOV V ORGANIZACIJI

Nataša Lipovčič in Nika Nigic

Povzetek

Človeški kapital je prepoznan kot najpomembnejši vir organizacije. Sorazmerno s to ugotovitvijo je dejstvo, da so najbolj pereče skrbi povezane s človeškim kapitalom. To od podjetji zahteva strategije za menedžment talentov, ki vključujejo prakse privabljanja, razvijanja in zadrževanja talentov v organizaciji. Ravno ohranjanje talentov se je v zadnjem času izkazalo za največji izziv organizacij. Izguba talenta namreč ne predstavlja zgolj trenutnih težav v delovanju organizacije in povečuje stroške za nadomestitev talenta, temveč predstavlja izgubo konkurenčne prednosti. Ključna naloga menedžmenta talentov tako postaja skrb za talentirane sodelavce z ustvarjanjem kulture organizacije, za katero so značilni spodbudno delovno okolje, omogočanje razvoja, krepitev dobrega počutja in zadovoljstva z delom, omogočanja avtonomije in sodelovanja ter vodenja.

Ključne besede: zadrževanje talentov, izzivi zadrževanja (ohranjanja), menedžment talentov.

Izzivi zadrževanja kadrov v organizaciji

Beseda »zadržanje« opisuje stanje, v katerem se bodo sodelavci odločili za delo in ostali v organizaciji. Zadrževanje se osredotoča na ohranjanje sodelavcev, ki prispevajo k uspehu organizacije (Tanwar in Prasad, 2016). Eden od glavnih izzivov, s katerimi se danes soočajo podjetja, je zadrževanje ključnih kadrov. Izguba izkušenih in kvalificiranih delavcev v boju s konkurentom je velika izguba intelektualnega in človeškega kapitala ter ima hude posledice, ki segajo od demoralizacije sodelavcev, ki v organizaciji ostanejo, do zmanjšane produktivnosti. Ključni delavci posedujejo specifično znanje, kompetence, sposobnosti, ki so bistvene za uspešnost podjetja na trgu. Človeški kapital tako postaja neprecenljiv, saj ima bistven vpliv na sedanje poslovanje organizacije in tudi njeno prihodnost. Podjetja morajo poiskati načine, da zadržijo najboljše delavce, ki se obenem tudi sami zavedajo lastne pomembnosti za podjetje. Hkrati na trgu poteka »vojna za talente«, saj konkurenti in lovci na glave prežijo na najbolj kompetentne strokovnjake. Podjetje mora v ključne sodelavce vlagati čas in denar ter si zagotoviti njihov obstanek v organizaciji.

Izguba nadarjenih kadrov je pripisana različnim razlogom. Na ravni organizacij so težave z izgubo talentiranih kadrov pripisane slabim praksam menedžmenta talentov. Očitni kazalci neučinkovitih praks so nizka vključenost sodelavcev, pomanjkanje osredotočenosti na ljudi v delovnem okolju, manj konkurenčna nadomestila in ugodnosti ter podobno. Kljub temu pa je take težave težko prepoznati, včasih pa tudi že identificirane težave nimajo preprostih rešitev.

Včasih se zgodi, da organizacijam spodleti pri predstavljanju kulture, ki naj bi si s pomočjo upravljavskih praks prizadevala za zadrževanje kadrov. Nadarjen sodelavec lahko namreč predstavlja grožnjo svojemu neposrednemu vodji, zaradi česar mu ta lahko povzroči težave in ga spodbudi, da zapusti organizacijo. V večini takšnih primerov organizacija zavzame stran vodje, saj želi biti pri ravnanju s sodelavci previdna in preudarna. Obstajajo pa seveda tudi izjeme. Nekatere organizacije delujejo po striktnem sistemu za upravljanje odhodov sodelavcev z odhodnimi intervjuji, ki jih vodijo višji menedžerji brez neposrednega vodje. V takih primerih, ko se identificirajo pravi razlogi za odhod iz podjetja, organizacije, ki se iskreno zavzemajo za zadrževanje kadrov, poskusijo poiskati alternative, da bi se približale posamezniku in njegovim željam. Po potrebi tudi zamenjajo vodjo, da bi ugodile talentiranim sodelavcem (Bhattacharyya, 2015).

Vojna za talente

Kot že omenjeno, na trgu delovne sile vlada vojna za talente, saj so to redki, a nujno potrebni kadri vsakega uspešnega podjetja. Ko podjetje »zmaga« v taki bitki in pridobi med svoje sodelavce enega izmed talentov, strokovnjaka na svojem področju, to za organizacijo pomeni rast, saj ti ključni kadri odločajo o poslovnem uspehu in prednosti pred konkurenco. Najpomembnejše je, da v omenjenem procesu vodstvo podjetja talentiranih sodelavcev ne vidi kot strošek, ampak kot strateško prednost.

Bitka za talente se je začela v 80. letih 20. stoletja, pozneje pa se je samo še širila in predvidevajo, da bo v prihodnjih letih še večja. Z vojno za talente se razvija nova poslovna realnost – na enem ali na nekaj posameznikov, ki v organizaciji veljajo za talente oz. ključne kadre, se gradi uspešnost in konkurenčnost. Talenti postajajo glavna dobrina uspešnega podjetja in za to, da ne odidejo, jim je treba zgraditi inovativno delovno okolje. Če želimo, da talent ostane v našem podjetju, se moramo držati smernic nove poslovne realnosti, ki postopoma izrinja staro, na nekaterih področjih pa jo je že popolnoma izrinila.

Smernice stare poslovne realnosti so (Trunk, 2016):

- Ljudje potrebujejo organizacije.
- Stroji in kapital so konkurenčna prednost.
- Talentirani posamezniki ustvarjajo majhne razlike.
- Delovna mesta so redkost.
- Sodelavci so lojalni, zaposlitve so varne.
- Ljudje sprejmejo, kar jim ponudijo.

Smernice nove poslovne realnosti so:

- Organizacije potrebujejo ljudi.
- Talenti so konkurenčna prednost.
- Talentirani posamezniki ustvarjajo ključne razlike.
- Talenti so redkost.
- Ljudje so mobilni, njihova zavezanost je kratkoročna.
- Ljudje zahtevajo vedno več.

Menedžment talentov je novost. Raziskave so pokazale, da je v ZDA v letu 1900, le 17 % delovnih mest zahtevalo strokovnjake, intelektualce, v zadnjih letih se je odstotek povečal na 60 %. Iz teh podatkov je razvidno, da so talenti v podjetjih, ki želijo biti konkurenčna, nujni. V Sloveniji je bila zelo pogosta zaposlitev, ki so ji sledila desetletja dela v istem podjetju. Sodelavci so bili lojalni, zaposlitev jim je zagotavljala obliko varnosti. Sedaj se to spreminja. Talenti dobivajo nove in boljše ponudbe, saj so najbolj zaželeni delovna sila. Lojalnost ne predstavlja več take vrline kot v preteklosti in karierne poti zaznamuje množica organizacij, v katerih talentirani sodelavci udeležujejo in iščejo svoje izzive. Zato je fluktuacija delovne sile vedno večja. Kaj torej prinaša vojna za talente? Talentiranim posameznikom prinaša večjo pogajalsko moč, kar pomeni, da od organizacije, ki jih želijo pridobiti, lahko zahtevajo vse več. Talenti so tako vedno dražji, obenem pa se morajo organizacije bolj truditi, da jih pridobijo. Za talente je taka situacija pozitivna, medtem ko je za organizacije negativna, saj morajo ponuditi vedno več in vedno boljše pogoje (Trunk, 2016).

Zakaj ključni kadri odidejo iz organizacije?

Če želimo kadre ohraniti v podjetju, moramo vedeti, kateri so (pogosti) razlogi za njihov odhod. Tako bomo lahko zmanjšali potencialne odhode sodelavcev iz podjetja. Slaba organizacija v podjetju je lahko temeljni razlog za odhod talentov. Težave nastanejo, ko sodelavci ne vedo, kaj točno so njihove naloge, kakšni so cilji organizacije, kaj se od njih pričakuje. Vodstvo ne skrbi za njihovo kariero, za njihov razvoj in napredovanje v podjetju. Prav tako niso vključeni v načrtovanje nalog in ciljev podjetja. Večja plača načeloma ni motivator, vendar če je slaba ali je ni, postane demotivator. Enako se lahko zgodi, če plača ostaja nizka in ni nagrad za uspešno opravljene naloge ni. Dodatno pa lahko negativno vpliva tudi, da se sodelavci ne počutijo cenjene ali da ne zaupajo vodstvu, kar se odraža v slabih odnosih v podjetju in pripelje do odhoda dobrih kadrov. Različne raziskave kažejo, da je sodelavcem zelo pomemben dober odnos s sodelavci in vodji v podjetju. Zato se je treba temu

posvečati. V marsikaterem podjetju namreč vlada slaba klima, vodstvo pa tega ne spreminja in ne razrešuje, zato sodelavci odhajajo in posledično podjetja stagnira.

Kot smo že omenili, višina plače ni glavni motiv ostajanja sodelavcev v organizaciji, vendar je primerljivost plač s konkurenco pogoj, da dobri delavci ne odhajajo v konkurenčna podjetja. Sodelavce motivira tudi dejstvo, da bodo po opravljenih nalogah prejeli denarno ali drugo obliko nagrade. Izvedeti je treba, ali je razlog za odhod večine sodelavcev nezadovoljstvo s plačilom. Treba je tudi ugotoviti, kaj sodelavce v določenem podjetju motivira. Pogosto je razlog za odhod talentov tudi pomanjkanje razumevanja z vodji. Počutijo se nespoštovani in necenjeni, zato se odločijo za odhod. Če je to težava v neki organizaciji, jo je treba odpraviti z izboljšanjem vodenja in menedžiranja, izboljšati odnose v podjetju, graditi boljšo komunikacijo, usposobiti vodje, da bodo znali usmeriti sodelavce in se z njimi sporazumevati. Nujno je spremljanje povratnih odzivov sodelavcev, ki nam opišejo, kakšno je stanje v organizaciji. Sodelavci želijo vedeti, da je delovno okolje varno in da vodje vedo, kako je treba nekaj izpeljati. Delavcem je treba nuditi dodatna usposabljanja, večina se jih želi izobraževati, pridobivati znanje, rasti s podjetjem. Podjetje bo tako pridobivalo na zaupanju in na strokovnosti kadra. S sodelavci je treba tudi nenehno diskutirati, kaj si želijo, z njimi načrtovati njihovo kariero, njihove vzpone in napredovanja. Na ta način bodo sodelavci začutili, da so cenjeni, prav tako bo večja lojalnost podjetju (Muc, 2016).

Pomembno je, da ima podjetje jasno vizijo, ki jo pozna celoten kader. Sodelavci morajo vedeti, kaj se dogaja v podjetju, redno jih je treba seznanjati s cilji in nalogami, ki jih imajo. Redni poslovni sestanki, na katerih se celotni kader seznani s trenutnim stanjem, so odlična rešitev. Tako bodo sodelavci vedno seznanjeni, pa tudi čutili se bodo pomembne in bodo lažje zaupali vodjem. V podjetju moramo ustvariti prijetno klimo, kjer so vsi sodelavci zadovoljni in vladajo dobri odnosi, tako so delavci bolj motivirani in lažje opravljajo svoje naloge (Moje delo, 2013).

Povedali smo že, da je za zadrževanje ključnih kadrov v podjetju, nujno njihovo zadovoljstvo. Ko je zadovoljstvo doseženo, je zagotovljeno visoko ustvarjalo sodelovanje in inovativnost sodelavcev. Odhod talenta iz podjetja je lahko dokaj boleča, saj smo izgubili pomembnega človeka, ki nam je zagotavljal strateško prednost. Kot smo že omenili, je najpogostejši razlog za nezadovoljstvo v podjetju, in pozneje tudi za odhod, nerazumevanje s sodelavci in slab odnos z vodjo (Rosenauer Kovách, 2010).

Prav tako je sodelavcem izjemno pomemben osebni in strokovni razvoj, zato jim mora vodstvo zagotoviti dodatna izobraževanja in usposabljanja, ki jim bodo koristila pri njihovem delu. To je dobro za delavca, kot tudi za podjetje, saj tako pridobiva na strokovnosti svojih sodelavcev in še večja svojo konkurenčno prednost. Večina znanja, ki ga podjetje premore, je shranjenega v ljudeh. Za to je treba preprečiti odhod »znanja«. To lahko rešujemo s prenosom in kroženjem znanja, kar dosega s sodelovanjem, diskusijami o določenih nalogah, s skupnim iskanjem rešitev potencialnih

težav in s skupnim določanjem ciljem. Kadrovske strokovnjaki v podjetju morajo ugotoviti, katero delo ustreza določenemu sodelavcu, da bo vsak opravljal naloge, ki se mu bodo zdele zanimive in mu bodo najbolj ustrezale, končni rezultati pa bodo boljši in kvalitetnejši (Hewitt, 2009).

Sodelavci si velikokrat ne želijo napredovati samo vertikalno, temveč tudi horizontalno, kar pomeni, da iz več različnih področij nabirajo znanja in veščine za opravljanje drugih nalog, kot so jih vajeni. Za to je najboljša rešitev kroženje med delovnimi mesti in disciplinami. Sodelavcem prinese veliko novega znanja, odpravlja rutino in širi veščine posameznika. Ko dobijo sodelavci možnost, da se dokažejo na novih področjih, vedo, da jim vodje zaupajo, s tem pa jim tudi pokažemo, da investiramo v njihov strokovni razvoj (Capperella 2010).

Kako zadržati talente v podjetju?

Vodje se morajo zavedati, kako pomemben kader so talenti, zato se morajo zanje na trgu delovne sile konstantno boriti. Glede na to, da so talenti redki in da so največkrat že sodelavci določene organizacije, je treba ustvariti privlačno delovno okolje in pritegniti njihovo pozornost, da jih lahko po potrebi ukrademo. Pridobitev prinaša podjetju zadovoljstvo, medtem ko izguba talenta prinaša neugodje. Neugodje obenem povzroči tudi čustveno reakcijo pri ostalih sodelavcih in jih lahko demotivira. Po izgubi moramo pridobiti nov talent, kar je lahko dolgotrajen in težaven proces, predvsem pa drag. Za to je treba odhod talentov preprečiti. Talenti bodo ostali v podjetju, če se bo delo povezovalo z njihovimi življenjskimi interesi. S tem je mišljeno dolgoročno hrepenenje, prepleteno z osebnostjo in nedoločeno mešanico prirojenih lastnosti in vzgoje. Globoko ukoreninjeni življenjski interesi ne kažejo, v čem je posameznik dober, ampak katere vrste nalog mu ustrezajo. Ti interesi se bodo pri delu prikazali kot predanost in pripadnost organizaciji. Ko posameznik čuti pripadnost organizaciji, je ne bo zlahka zapustil.

Vodja se mora tudi prilagoditi talentiranemu posamezniku. Ljudje so si različni in ne želi si vsak istih stvari, za to je nujno, da vodja ugotovi, v kakšnih pogojih si talent želi delati, in mu to čimbolj omogoči. Spoznati mora posameznikove motivacijske potrebe, pozneje pa jih mora samo še zadovoljevati (Milovanović, 2008).

Gallup (2018) je z raziskavo *Kako pridobiti lojalnost najproduktivnejših in najbolj talentiranih ljudi med delovno silo* prišel do naslednjih ključnih pravil zadržanja ključnih talentov v organizaciji:

1. Jasno določeni cilji, kaj se od posameznika zahteva, in merjenje njihovega prispevka k celotnemu delu.

2. Zagotavljanje materialov in orodij, ki jih posameznik potrebuje pri svojem delu.
3. Zagotavljanje okoliščin, v katerih bo posameznik svoje delo opravljal čim bolje.
4. Priskrbeti sodelavcu mentorja, ki bo skrbel za njegov razvoj.
5. Obdati talentirane posameznike z ljudmi, ki prav tako težijo h kakovosti dela.
6. Zagotavljanje okoliščin, v katerih bo posameznik rasel in se učil.
7. (https://www.banffcentre.ca/programs/leadership_compass/pdf/LC4_WinningWarTalent.pdf, 16.5.2018).

Toda nekateri strokovnjaki menijo, da fluktuacije ni možno ustaviti. Dolgoročna lojalnost v današnjem času naj ne bi bila več možna. Zato je odhod in prihod novih talentov nekaj naravnega. Tak tok ima trg in treba se mu je prilagoditi. Treba je določiti, kako dolgo želimo, da talent ostane v podjetju, in v tem času narediti vse, da ostane.

Strategije zadrževanja kadrov

Številne raziskave kažejo, da ni univerzalne strategije ohranjanja talentov in da mora vsaka organizacija oblikovati svojo strategijo, ki temelji na razumevanju narave njenih problemov zadrževanja talentov. Delodajalci se morajo za učinkovito ohranjanje talentov zavedati dejavnikov, ki povzročijo njihov odhod iz organizacije. Načrt zadržanja je treba oblikovati, da bi ugotovili, zakaj ljudje delajo, zapustijo in izberejo druge organizacije. Zato je treba analizirati vsako področje, kjer se sodelavci soočajo z nezadovoljstvom in pomanjkanjem zavezanosti (Tanwar in Prasad, 2016). Organizacije z dobrim sistemom vodenja razvijejo svoje specifične strategije za zadrževanje kadrov in implementirajo svojo politiko in prakse vse od začetka zaposlitve novih kadrov. Tako je za organizacije, ki uporabljajo karierni razvoj kot orodje zadrževanja talentov, pomembno, da poznajo karierna pričakovanja in želje novih sodelavcev in skladno s tem delujejo že od sklenitve delovnega razmerja (Bhattacharyya, 2015).

V prizadevanju za ohranitev ključnih kadrov morajo organizacije poskušati skrbno uskladiti prepoznane potrebe in pričakovanja novih sodelavcev s pričakovanji in potrebami organizacije, zato je priporočljivo pričeti s presojo vrednot na obeh straneh. Pri tem je koristna uporaba analitike za zaznavanje skupnih karakteristik najuspešnejših sodelavcev in tistih, ki so organizacijo zapustili zaradi neskladja z organizacijsko kulturo. Zbrane skupne karakteristike uspešnih zaposlitvenih odločitev pa se lahko uporabijo za prepoznavanje ustreznih potencialnih talentov pri zaposlovanju v prihodnosti. Spremenljivke, ki se pri tem upoštevajo, so različna vedenja, odnosi, veščine, vrednote in pričakovanja (Deepika in Ray, 2018).

Pri izbiri ustrezne strategije zadrževanja kadrov je, kakor pri vseh drugih odločitvah povezanih s sodelavci, treba preučiti ciljno skupino. Upoštevati je potrebno demografske in druge spremenljivke, ki vplivajo na odločitev, da ostanejo ali zapustijo organizacijo. Za mlade, ki jim zaposlitev predstavlja začetek kariere, so prioritete razvoj, izzivi na delovnem mestu in napredovanje. Za sodelavce, ki se nahajajo na sredini svoje karierni poti, prioritete predstavljajo prožnost delovnega mesta, možnost prilagajanja delovnih vlog in zadovoljstvo pri delu. V poznejšem delu kariere pa si sodelavci želijo občutek varnosti zaposlitve, dodatne koristi in bonitete ter vzajemno zvestobo z organizacijo. Iz demografskega vidika se tako zadrževanje mlajše delovne sile izkaže za bolj težavno v primerjavi z drugimi demografskimi skupinami, zaradi večje nagnjenosti mladih k zamenjavi delovnih mest in delodajalcev.

Dejavniki, ki bodo vplivali na zadržanje kadrov, se lahko preprosto prepoznajo tudi s primerjavo opisa delovnega mesta in dejanskimi pričakovanji v organizacijski vlogi. Pogosto je osnovni vzrok izgube sodelavca neusklajenost pričakovanj, ki jih povzroči neustrezno opredeljen opis delovnega mesta in podoba delodajalca. Zato je izjemnega pomena prikazovanje realne slike dela in delodajalca, uskladitev pričakovanj in vrednot ter uporaba ocenjevalnih centrov, tudi za namene izbora. Konsistentnost pri uvajanju novega talenta in ujemanju z delovnim mestom je bistvenega pomena za prepoznanje njegovih kompetenc za določeno delovno mesto. Pomembno vlogo pri ohranjanju talentov ima tudi vodstvo z vizijo, ki ji bodo sodelavci pripravljeni slediti. To vključuje učinkovito usposabljanje, mentorstvo in usmerjanje. Učenje in možnost razvoja, ki je na voljo sodelavcem, redno in sorazmerno priznanje in nagrajevanje za uspešno opravljeno delo, za katero sodelavec prejema povratne informacije in ocene, ter izziv in priložnosti za dosežke, so tako hkrati strategije privabljanja in ohranjanja talentov, zato mora menedžment talentov skrbeti za konsistentnost organizacijske kulture in drugih dejavnikov, ki so talente privabile v organizacijo (Deepika in Ray, 2018).

V konkurenčnem zaposlitvenem okolju pa se kot ena izmed dolgoročnih strategij človeških virov za pritegnitev pozornosti in ohranjanje talentov hitro razvija znamenje delodajalca. Prednosti znamke delodajalca so bile do nedavnega predstavljene zgolj z vidika privlačnosti za nove talentirane sodelavce, vendar pa so nove raziskave potrdile, da ima znamka delodajalca velik vpliv tudi na zadržanje obstoječih sodelavcev in prispeva k zmanjševanju fluktuacije. Znamka delodajalca prispeva tudi k oblikovanju zagovornikov, ki o organizaciji širijo pozitivne besede.

Odkar pomnimo, so podjetja uporabljala svojo znamko za promocijo svojih izdelkov in storitev, vendar pa se v zadnjem času te marketinške strategije uporabljajo tudi v menedžmentu s človeškimi viri. Edina razlika je v tem, da potrošniške blagovne znamke pripomorejo k ustvarjanju zvestih potrošnikov in povečujejo dobičkonosnost, znamka delodajalca pa pomaga pri krepitvi zvestobe sodelavcev, privabljanju novih, zmanjševanju fluktuacije in k povečanju produktivnosti. Nedavne

raziskave so namreč poudarile vlogo znamke delodajalca pri ohranjanju, motiviranju in angažiranju sodelavcev za doseganje večje produktivnosti ter pokazale povezanost med predvidenimi rezultati znamke delodajalca, psihološko pogodbo in zadovoljstvom z delovnim mestom, z visoko stopnjo zadrževanja sodelavcev (Tanwar in Prasad, 2016).

Vloga menedžmenta talenta pri zadrževanju kadrov

Ohranjanje talentov je poleg pridobivanja oz. zaposlovanja talentov, identifikacije talentov, razvoja talentov ter menedžmenta kariere in načrtovanja nasledstva ena izmed petih ključnih praks menedžmenta talentov. Menedžment talentov k učinkovitemu ohranjanju talentov pomaga z zagotavljanjem delovnih nalog, ki predstavljajo izzive, odgovornost in avtonomijo, kar sodelavcem daje občutek povezanosti med njihovo vlogo in delovnim mestom. Pri tem imajo izjemno pomembno vlogo menedžerji, ki morajo zagotoviti spodbujanje omenjenih procesov. Glede na spreminjajočo se naravo delovne sile in rutinsko naravo nekaterih vlog se morajo organizacije osredotočiti tudi na prožnost delovnega mesta in vlog, s čimer sodelavcem omogočajo, da prilagajajo svojo vlogo v skladu s svojo stroko in interesi.

Pri ohranjanju talentov je ključnega pomena »menedžment odnosov s talenti«, kar pomeni, da s pomočjo menedžmenta talentov razvijemo in oblikujemo ponudbo, ki bo imela visoko vrednost za sodelavce. Taka ponudba za organizacijo predstavlja privlačno silo za nove talente in zagotavlja zavzetost in zvestobo obstoječih talentov. Upravljanje odnosov s talenti zajema tudi upravljanje uspešnosti, ki je lahko močno orodje zadrževanja talentov, tako da se oceni uspešnost sodelavcev in sproži ukrepe, s katerimi bi se izognili neželenim izgubam talentov.

Z menedžmentom talentov in njihovim zadržanjem v organizacijah pa so povezano še mnoge druge funkcije menedžmenta človeških virov, ki vplivajo na izboljšanje izkušnje sodelavcev z organizacijo. Menedžment talentov na področju menedžmenta človeških virov prinaša koristne pobude in dejavnosti, med njimi:

- Upravljanje učinkovitosti s pomočjo povratnih informacij, pozitivnih ali negativnih in priznanj oz. pohval, ko so te upravičene, daje sodelavcem možnost izboljšav in motivacijo za nadaljevanje.
- Poleg upravljanja uspešnosti so učinkovito orodje tudi strategije nagrajevanja talentov, ki spodbujajo želeno vedenje in dokazujejo pravičnost in enakost. Sodelavci, ki čutijo, da so bili za opravljeno delo nagrajeni na pravičen način, bodisi finančno ali kako drugače, nadaljujejo s prikazovanjem dobrih rezultatov in so s svojim delom zadovoljni.

- Programi za izobraževanje in razvoj talentov ohranjajo kompetence in spretnosti talentov v koraku s časom. Po potrebi jih preoblikujejo, zagotavljajo razvoj in jih pripravijo za višje vloge v organizaciji. Skrb za nenehno izobraževanje in razvoj sodelavcev samodejno izboljšuje njihove kompetence ter jih naredi boljše in bolj zadovoljne pri opravljanju dela. Poleg tega pa izobraževanje in razvoj dajeta sodelavcem tudi priložnost za osebno rast.
- Menedžment in načrtovanje kariere, vključno z načrtovanjem nasledstva in individualnimi razvojnimi načrti, pomaga spremljati izbiro sodelavcev, potencial in uspešnost ter organizacijam omogoča, da se osredotočijo na sodelavce in jim dajejo občutek pomembnega člana, s čimer hkrati zagotavljajo trajnost talentov v organizaciji. Take pobude so dobrodošle pri sodelavcih, ki iščejo organizacije, v katerih bodo lahko karierno napredovali.

Na opisane načine je menedžment talentov tesno povezan z drugimi vidiki menedžmenta človeških virov in mu je potrebno nameniti posebno pozornost pri načrtovanju kadrov in razvoju poslovanja. Vse zgoraj omenjene funkcije pripomorejo k ohranjanju talentov z razvojem, s strateškim privabljanjem ter z zadrževanjem talentov (Deepika in Ray, 2018). Pri zadrževanju kadrov je torej pomembna proaktivnost in ohranjanje obstoječih talentov skozi vsakodnevne prakse, ki preprečijo izgubo dragocenih talentov.

Prednosti zadrževanja kadrov

Zadrževanje kadrov je pomembno, saj je talent postal glavno vodilo za poslovni uspeh. Poleg osnovnih razlogov, kot so neuspeh in visoki stroški nadomestitve talentov, pa je pomembno tudi zaradi številnih drugih razlogov:

1. Postopek nadomeščanja talentiranih sodelavcev ni enostaven.
2. Ustreznost za delovno mesto ni edini pomemben dejavnik. Kandidati lahko popolnoma zadostijo potrebam delovnega mesta, pa s tem težava še ni rešena. Pomembno je tudi ujemanje z organizacijsko kulturo, vrednotami in klimo. Pogosto se talentirani ljudje ne ujamejo s kulturo organizacije, kar povzroči neujiemanje z delodajalcem.
3. Izguba talenta določene organizacije pomeni pridobitev talenta konkurenčne organizacije. Prehodi izkušenih talentov so zelo pogosti med organizacijami v isti stroki. Izguba talenta za organizacijo predstavlja tudi tveganje izgube lastnih konkurenčnih prednosti, saj konkurenti postajajo bolj agresivni pri zaposlovanju dragocenih talentov.

4. Novi kadri vedno potrebujejo čas za prilagajanje in uvajanje, da postanejo v celoti produktivni in samostojni. Njihovo uvajanje in usposabljanje pa zahteva tudi čas preostalih sodelavcev in vpliva na produktivnost podjetja.
5. Zvestoba in predanost novega talenta ni časovno preizkušena, zato je pod vprašajem. Podjetja tvegajo, ker jim nova zaposlitev ne more zagotoviti predanosti.
6. Odhod interno priznanega talenta lahko sproži odhod ostalih sodelavcev, kar se je pokazalo v izkušnjah številnih podjetji. Zato morajo delodajalci sprejeti vse previdnostne ukrepe, da bi zaustavili izgubo talentov.
7. Izguba ključnih talentov zmanjšuje vrednost znamke podjetja. Potencialni talenti hitro pridejo do informacij o težavah organizacije in odhodih talentov in postanejo preveč skeptični, do ponudb za delo.

Seznam negativnih posledic izgube talentov je neizčrpen. Vlaganje časa v razvoj talenta se pogosto razteza skozi več let in vključuje veliko vsoto denarja. V primerih razširjenih programov mentorstva lahko vključuje tudi vodstvo in vodje. Te stroške je včasih tudi težko izmeriti. Stroški zadrževanja talentov prek proaktivnih programov menedžmenta talentov so veliko nižji od stroškov zamenjave, zato je za organizacije pomembno, da imajo učinkovite strategije zadrževanja kadrov (Bhattacharyya, 2015).

Za organizacijo je ključno, da se zaveda, kdo so njeni talenti ter da so ti ljudje zelo iskani med konkurenti in »headhunterji«. Da jih zadrži, mora zadovoljiti njihova pričakovanja, saj se obenem tudi sami zavedajo svoje pomembnosti za podjetje in vedo, da so iskani na trgu delovne sile. Talent lahko, če je v nekem podjetju zadovoljen, doprinese ogromno. Ko ima podjetje izjemnega strokovnjaka na določenem področju, je v prednosti pred drugimi podjetji, saj je ta posameznik zmožen opraviti veliko večji spekter nalog na višjem nivoju kot ostali sodelavci. Podjetju zagotovi boljše končne rezultate in posledično tudi večji dobiček. Konkurenca lahko posnema izdelke in storitve, ne more pa posnemati sodelavcev in njihovega dela.

Podjetji Trimio in Akrapovič

Ti dve podjetji bomo omenili kot primera uspešnega zadrževanja ključnih kadrov in talentov. Vprašali smo jih, kako skrbijo in ohranjajo ključne kadre v svojem podjetju. Obe podjetji pravita, da je zelo pomembno, da sodelavcem omogočimo osebni in strokovni razvoj. Strinjata se tudi, da je potrebno delavcu zaupati in mu dati vedeti, da mu zaupamo, tako bo bolj odgovoren za svoje naloge.

Pri Trimio d.o.o. poudarjajo nenehne izboljšave dela v podjetju, za kar podeljujejo tudi posebne nagrade. Na ta način delo teče lažje, sodelavci pa so zadovoljni in cenjeni, saj se zavedajo, da tudi sami pripomorejo k izboljšavam in kvalitetnejšemu

delu. Pravijo, da je njihova vizija jasno predstavljena vsakemu sodelavcu, pa tudi vsak ve točno, kaj so njegove naloge in kaj se od njega zahteva. Tako so sodelavci seznanjeni z delom in lažje in hitreje opravijo naloge. Med sodelavci in vodji je komunikacija ključnega pomena in se na tem temelju težave rešujejo sproti, kar pripomore k dobrim odnosom in zadovoljstvu obeh.

Pri Akrapoviču pravijo, da je za ohranjanje sodelavcev pomemben imidž podjetja. Če o podjetju krožijo dobre zgodbe, postane privlačno za delojemalce, prav tako pa so tisti, ki so že sodelavci podjetja, ponosni, da so del uspešne sredine. Pomembno se jim zdi tudi, da sodelavcem zagotovijo zanimivo delo. Preveč monotono delo prinaša nezadovoljstvo, obenem pa je rutina lahko nezanimiva za ključne kadre, ki hrepenijo po novih izzivih.

Zaključek

V prispevku sva se posvetili ohranjanju ključnih kadrov v podjetju. Ugotovili sva, da trenutno na trgu delovne sile vlada vojna za talente, saj si vsa podjetja želijo, da bi talenti delali za njih, ker jim med drugim zagotavljajo konkurenčno in strateško prednost. Najprej naju je zanimalo, kaj sploh ključne kadre motivira in zadovoljuje na delovnem mestu. Ugotavljava, da so zelo pomembni medosebni odnosi med sodelavci in vodji, možnost napredovanja, osebna in strokovna rast, zanimivo delo ter ugled podjetja. Plača ne motivira, če pa je ni ali je nizka, pa demotivira. Nato sva se ukvarjali s strategijami zadrževanja kadrov oziroma z vprašanjem, kako si podjetje zagotovi, da sodelavci ostanejo lojalni. Zanimalo naju je tudi, kateri so razlogi, da ključni kadri odidejo iz podjetja. Na koncu sva na kratko opisali še dve slovenski dobri praksi ohranjanja talentov podjetij Akrapovič in Trimio d.o.o. Ključno je, da se v podjetju določi, kdo je talent oz. ključni kader, in se naredi načrt njegovega dela, ciljev, razvoja, nagrajevanja in motiviranja, ki bodo prispevali k lojalnosti podjetju in zadrževanju v podjetju.

Viri

- Meyer, P. J. in Allen J. N. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. London, Sage publications.
- Stephens, N. (2010). Talent management: ensuring your people give you the competitive edge. *Strategic Direction*, 26 (7).

- Tanwar, K. in Prasad, A. (2016). Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention. I SAGE Publications. Dostopno prek: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0972150916631214>
- Bhattacharyya, D. K. (2015). Compensation and Benefits Program a Mediating Variable for Talent Retention. SAGE Publications, 47(2) 75–80. Dostopno prek: <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0886368715584481>
- Bolander, P., Werr A., in Asplund K. (2017). The practice of talent management: a framework and typology. *Personnel Review*, 46 (8): 1523–1551. Dostopno prek: <https://www-emeraldinsight-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/pdfplus/10.1108/PR-02-2016-0037>
- Pandita, D. in Ray, S. (2018). Talent management and employee engagement – a meta-analysis of their impact on talent retention. *Industrial and Commercial Training*, 50 (4): 185–199. Dostopno prek: <https://www-emeraldinsight-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/pdfplus/10.1108/ICT-09-2017-0073>
- Hollenbeck, N. in Wright, G. (2003): *Human Resource Management: Gaining a competitive advantage* 4th Edition. McGraw-Hill/Irwin, New York.
- Svetlik, I. (1998): *Pridobivanje, izbiranje in uvajanje sodelavcev*. V: Možina, S. (ur.): *Management kadrovskih virov*. FDV, Ljubljana.
- Svetlik, I., Glazer, J., Kajžer, A., Trbanc, M. (2002): *Politika zaposlovanja*. Ljubljana.
- Trunk, A. (2016). Uspešnost podjetja so talenti sodelavcev. *Evoli management*. Dostopno prek: <https://www.evoli.si/single-post/2016/09/26/Uspe%C5%A1nost-podjetja-so-talenti-sodelavcev>; 16. 5. 2018.
- Muc, M. B. (2016). Zadrževanje ključnih sodelavcev v podjetju – 1.del. Banka za podjetnike. Dostopno prek: <https://bankazapodjetnike.si/novice/cloveski-viri/zadrzevanje-kljucnih-sodelavcev-v-podjetju-1-del/>
- Rosenauer Kovács, R. (2010). Identifikacija ključnih kadrov. *Finance*. Dostopno prek: <https://www.finance.si/276403?cctest&&cookietime=1526479936>
- Milovanič, T. (2008). Preprečite odhod ključnih kadrov iz podjetja. *Finance*. <https://www.finance.si/208625>
- Capperella, J. 2010. Creative Ways to Fight Talent Wars. *Computerworld* 44 (7). Dostopno prek: <https://www.computerworld.com/article/2550603/it-careers/creative-ways-to-fight-talent-wars.html> 16. 5. 2018.
- How do you focus on and keep talented people. Dostopno prek: https://www.banffcentre.ca/programs/leadership_compass/pdf/LC4_WinningWarTalent.pdf; 16. 5. 2018.
- Zakaj dobri kadri odhajajo in kako se temu izogniti? Dostopno prek: <https://delodajalci.mojedelo.com/novica/zakaj-dobri-kadri-odhajajo-in-kako-se-temu-izogniti/d-3056>; 17. 5. 2018.

MENEDŽMENT TALENTOV IN DRUŽBENA ODGOVORNOST PODJETJA

Kristina Štanta in Zala Paternoster

Povzetek

Koncept družbene odgovornosti podjetij (CSR) postaja za organizacije vse bolj pomemben, hkrati pa raste ozaveščenost in zavedanje o prednostih, ki jih prinaša, zlasti na področju odnosov s sodelavci. V zadnjem desetletju se je poudarek raziskav družbene odgovornosti podjetij od deležnikov in delničarjev bolj usmeril na menedžment talentov. Da pa bi se talenti identificirali in razvili pripadnost z organizacijo, mora menedžment talente prepoznati, zanje oblikovati raznolike ugodnosti, jih spoštovati in jim dati prostor za osebno rast, kar organizaciji na drugi strani daje priložnosti za razvoj znanja. Podjetje mora v vsakem trenutku uravnotežiti zahteve trga in sposobnosti sodelavcev, tako da lahko družbena odgovornost spodbudi pozitivne učinke in rezultate. Družbeno odgovorne prakse v razmerju do sodelavcev obenem prispevajo tudi h glavnemu cilju podjetja, ustvarjanju dobička. Kljub temu na tem področju ostaja še veliko priložnosti, saj omenjeni cilj mnoga podjetja še vedno uresničujejo s pomočjo družbeno neodgovornih praks.

Ključni pojmi: družbena odgovornost podjetja, menedžment talentov, organizacijska kultura.

Družbena odgovornost podjetja

V tem kratkem prispevku bova menedžmentu talentov osvetlili v povezavi z družbeno odgovornostjo podjetij. Opredelili bova družbeno odgovornost podjetij in se osredotočili predvsem na družbeno odgovornost do sodelavcev ter njene vplive na delo in predanost sodelavcev v podjetju. Najina tema je relevantna, ker mnoga podjetja dobiček še vedno ustvarjajo na plečih sodelavcev, prek družbeno neodgovornih praks. V tekstu želiva zato ugotoviti, kako poslovati uspešno in učinkovito ob hkratnem družbeno odgovornem ravnanju v odnosu do sodelavcev.

Definicij družbene odgovornosti podjetja je več. Družbena odgovornost podjetja (ang. corporate social responsibility ali CSR) je definirana kot upravljanje in ohranjanje odnosov podjetja z njegovimi deležniki (potrošniki, sodelavci, strankami ipd.) in s skupnostjo, v kateri podjetje deluje, obenem pa je odvisna od vrednot in kulture, ki prevladuje v družbi (Harrison, 1995).

Najbolj znan model družbene odgovornosti je Carrollova (1979) piramida, ki družbeno odgovornost razdeli na štiri dimenzije: ekonomsko, zakonsko, etično in filantropsko. Dimenzije odgovornosti so hierarhično razporejene po pomembnosti. Piramida je zasnovana na Maslowi hierarhiji potreb podjetja, ki pravi, da če podjetje

želi zadovoljiti višje potrebe, mora najprej zadovoljiti potrebe na nižjih stopnjah. Najpomembnejša odgovornost podjetja je ekonomska. Na njej namreč temeljijo vse ostale stopnje družbene odgovornosti. Naslednja v piramidi je zakonska odgovornost. Ta zajema upoštevanje zakonske regulative in predpisov. Naslednja je etična odgovornost, ki predstavlja dopolnilo zakonski odgovornosti. Etična odgovornost zajema vse tiste aktivnosti, ki jih od podjetja pričakuje družba, vendar te niso predpisane z zakoni. Najvišjo raven odgovornosti predstavlja filantropska odgovornost. Sestavljajo jo aktivnosti fakultativne narave, npr. razne donacije, sponzorstva in podobno (Beal, 2014). Za uvid v novejšo opredelitve družbene odgovornosti priporočamo pregled, ki sta ga oblikovala Golob in Podnar (Golob in Podnar, 2017).

Pomanjkanje zavedanja o družbeni odgovornosti in (ne)vklučenost sodelavcev

Družbeno odgovorna ravnanja podjetja so najpogostejše razumljena kot dejanja, ki so prepoznana kot del socialno dobrega in presegajo interese podjetja samega. Povezava med družbeno odgovornostjo in (finančnim) delovanjem podjetja je zanimivo polje raziskovanja. Motivi za družbeno odgovorno ravnanje podjetja so različni. Vse več raziskovalcev razume in analizira družbeno odgovornost v kontekstu strateške in vrednostne orientacije, pri tem pa jih zanima ustvarjanje dolgoročnih vrednosti, ki jo prinese družbeno odgovorno ravnanje. Prutina (2016) izpostavlja, da ima družbeno odgovorno ravnanje podjetij pozitiven vpliv na organizacijske izide, ko je uspešno integrirano v organizacijsko poslovno strategijo in organizacijsko kulturo.

Znanje, izkušnje in motivacija sodelavcev imajo pri vzpostavljanju družbeno odgovorne kulture v podjetju veliko vlogo. Prav zaradi tega morajo podjetja vložiti veliko truda v izbiro pravih kadrov, njihovemu izobraževanju, osebnostnemu in strokovnemu razvoju ter ustvarjanju pozitivne delovne klime pa nameniti posebno pozornost. Sodelavce morajo obravnavati enakopravno in jim zagotavljati ustrezne delovne pogoje. Uspeh podjetja je tako odvisen od privabljanja in ohranjanja sodelavcev in raziskave dokazujejo da družbeno odgovorna podjetja prek teh praks privabljajo talente (Bhattacharya, 2008).

Na percepcijo sodelavcev o družbeni odgovornosti podjetja vplivata zunanja dimenzija družbene odgovornosti, kamor sodijo programi, projekti in dejanja, ki vplivajo na zunanje nosilce interesov, in notranja, ki zajema tudi odnose podjetja s sodelavci. Največkrat se v kontekstu družbene odgovornosti upošteva njeno zunanjo dimenzijo, prek katere zunanji opazovalci spremljajo delovanje podjetja, notranja dimenzija, s katero je zunanja tesno povezana, pa ostaja precej prezrta (Prutina, 2016).

Družbena odgovornost podjetja lahko tako služi kot odlična trženjska poteza, vendar se pri tem hkrati sooča s številnimi izzivi (Bhattacharya, 2008):

Prvič, podjetja svojih sodelavcev največkrat ne obveščajo in seznanijo dovolj o lastnih družbeno odgovornih aktivnostih. Zaposleni vedo zgolj to, da je njihovo podjetje družbeno odgovorno. Ozaveščenost sodelavca je odvisna tudi od programa do programa, v katerem se aktivnost dogaja. Tako je sodelavec lahko visoko vpleten v eno izmed aktivnosti družbene odgovornosti podjetja, o drugih pa ne ve nič.

Bhattacharya še dodaja, da morajo biti prek družbeno odgovornih praks zagotovljene štiri osnovne potrebe sodelavcev, da se ti približajo družbeno odgovornim aktivnostim podjetja: ustvarjanje možnosti za osebno rast sodelavcev, ravnovesje in usklajenost med področji zasebnega in delovnega življenja, gradnja mostu med sodelavci in podjetjem, kar velja še posebej za sodelavce na oddaljenih lokacijah in tiste, ki delujejo v mednarodnem okolju, ter ustvarjanje dobrega ugleda podjetja (Bhattacharya, 2008).

Drugič, podjetja oblikujejo svoje programe družbene odgovornosti, ne da bi se posebej posvetovala z sodelavci, ki so jim ti namenjeni, zato programi ne zadovoljujejo vedno njihovih potreb.

Tretji problem je, da podjetja (še) ne razumejo povsem psiholoških mehanizmov, ki povezujejo družbeno odgovornost podjetja z učinkovitostjo sodelavcev (visoka produktivnost, zavzetost pri delu, dobri odnosi ...), zato te premalo vpletajo v oblikovanje družbeno odgovornih praks.

Zadnji izziv je, da podjetja do družbene odgovornosti, v povezavi z drugim izzivom, še vedno pristopajo bolj po načelu od zgoraj navzdol in na ta način premalo vključujejo sodelavce ter izmenjavo mnenj o aktivnostih družbene odgovornosti med različnimi ravnmi sodelavcev. Zato je treba sodelavce bolj vključevati in jim na ta način približati aktivnosti družbene odgovornosti ter zagotoviti, da te aktivnosti odgovarjajo njihovim potrebam, da se z njimi identificirajo in jih obenem sooblikujejo. Na drugi strani pa okrepiti seznanjenost z vlaganji in učinki, ki jih družbeno odgovorno ravnanje prinaša podjetju.

V eni izmed študij so se raziskovalci ukvarjali tudi z vprašanjem, kako dojemanje legitimnosti praks družbene odgovornosti s strani sodelavcev vpliva na njihovo pripravljenost, da se identificirajo in povežejo s podjetjem v katerem delajo. Ugotovili so, da se sodelavci pogosto identificirajo s praksami družbene odgovornosti, zato je pomembno, da so te notranje legitimne in da v njihovo oblikovanje vključimo sodelavce (Lee, 2018).

Kultura družbene odgovornosti

Družbeno odgovorno ravnanje do sodelavcev je v precejšnji meri definirano prek zakonodaje, kolektivnih pogodb in internih aktov (npr. o sistematizaciji) podjetij. Poleg teh splošnih določb pa nekatera podjetja v družbeni odgovornosti prepoznajo dodatno vrednost, s katero si lahko okrepijo podobo in znamko ter mu tako dodajo poslovno in strateško komponento, ki v očeh zunanjih nosilcev interesov in širše javnosti prejme odobravanje in s tem povečuje simbolni kapital in prestiž. Sodelavce motivirajo, jim omogočajo boljše delovne pogoje in dobro notranjo komunikacijo, kar se odraža v njihovi zvestobi in produktivnosti. V kontekstu notranje dimenzije družbeno odgovornega ravnanja je zato v okvirih organizacijske kulture posebej pomembna organizacijska klima.

Za označevanje kulture družbene odgovornosti (Lee in Yon, 2018: 231–232) obstajajo mnoga poimenovanja, od etičnosti, človeškosti, obstojnosti, orientiranosti k nosilcem interesov, pozitivnosti in zdravo razumskosti, pa do karakteristik, kot so spoštovanje, odgovornost in naravnost k splošnemu dobremu. Vse te izraze podpira ideja, da je namen organizacije več kot le kopičenje ekonomskega kapitala. Čeprav si podjetja pogosto prizadevajo za družbeno odgovorna ravnanja, to še ne pomeni nujno, da se družbeno odgovornost dejansko izraža v njihovem praktičnem delovanju. Stopnja, do katere organizacija odgovorno družbeno deluje, se odraža v organizacijski kulturi, pri čemer je poudarek na poziciji sodelavca v procesu družbene odgovornosti, ustvarjanju vrednot in transparentnosti pri sprejemanju odločitev. Kulturo družbene odgovornosti lahko opredelimo (Lee, 2018) kot kulturo, ki uravnoveša ekonomske, socialne in simbolne dimenzije na delavnem mestu, za koristi vseh nosilcev interesov. Kulturo odgovornosti lahko okarakteriziramo kot sentimente zaupanja, odkritosti, pravičnosti in spoštovanja. Taka kultura prispeva k boljšim ciljem poslovanja in ustvarja številne koristi, vključno z organizacijsko predanostjo.

Sklep

Vidik družbene odgovornosti podjetja do sodelavcev je v kontekstu današnjega časa izjemno pomemben. Družbeno odgovorno podjetje mora skrbeti za dobrobit svojih sodelavcev in ceniti vrednost, ki jo doprineajo posamezni talenti. V tem kontekstu je pomembna pozornost vodstva za potrebe sodelavcev ter zagotavljanje njihovega vključevanja ter zagotavljanja možnosti za osebni razvoj in usposabljanje z namenom izboljšanja poslovanja, privabljanja novih talentov in njihovega ohranjanja v organizaciji.

Podjetje mora nenehno usklajevati zahteve trga na eni strani in kompetence sodelavcev na drugi. Med obema stranema si mora prizadevati za ravnovesje, hkrati pa lahko družbeno odgovorno ravnanje podjetju prinese tudi veliko pozitivnih učinkov, o čemer smo pisali. Področje družbene odgovornosti podjetja v odnosu do sodelavcev je vsekakor relevantna tema, s katero v ospredje stopa pomen dobrih odnosov v podjetju, vodenja in ostalih elementov, ki prispevajo k ustvarjanju dobre klime in kulture družbene odgovornosti.

Avtorji, ki smo jih v tem kratkem tekstu predstavili, izpostavljajo, da je področje menedžmenta talentov vse bolj osredotočeno na k človeku prijaznemu delovanju organizacij. To krepi pomen med funkcijskega sodelovanja med menedžerji, vodji in strokovnjaki, še posebej na področju internega komuniciranja, saj je interna dimenzija družbene odgovornosti še vedno precej prezrta in neizkoriščena kot orodje ohranjanja in privabljanja talentov. V podjetjih se vse pogosteje uvajajo politike družbene odgovornosti v relaciji do sodelavcev, kar se odraža v prizadevanjih za dobro počutje, ustrezno delovno okolje, zagotavljanje možnosti za rast in vključevanje sodelavcev v oblikovanje družbene odgovornosti ter vodi k uspešnejšemu poslovanju.

Družbeno odgovorno ravnanje je v najširšem pomenu usmerjeno trajnostno. Človek kot nosilec mnogih talentov lahko najbolje izkoristi svoj potencial in prispeva k delovni sredini v podjetju, ki ga ceni, spoštuje in mu omogoča rast. Temelji družbene odgovornosti se oblikujejo znotraj organizacij prek internih dimenzij družbene odgovornosti v sozvočju z zunanjimi dimenzijami.

Viri

- Ariss, A., Cascio, W. in Paauwe, J. (2014). Talent management: Current theories and future research directions. *Journal of World Business*, 49: 173–179.
- Beal, Brent D. (2014). *Corporate Social Responsibility: Definition, Core Issues, and Recent Developments*. Los Angeles: SAGE publications.
- Bhattacharya, C. B., Sankar, S. in Korschun, E. (2008). Using corporate social responsibility to win the war for talent. *MIT Sloan management review*.
- Carroll, A. B. (1979). A three dimensional model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 497–505.
- Collings, D.G. in Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19: 304–313.
- Gallardo-Gallardo, E. in Thunnissen, M. (2016). Standing on the shoulders of giants? A critical review of empirical talent management research. *Employee Relations*, 38 (1): 31–56.
- Golob, U. in Podnar, K. (2017). *Corporate Social Responsibility and Communication*. Dostopno prek: <http://www.oxfordbibliographies.com/view/document/obo-9780199756841/obo-9780199756841-0178.xml?rskey=KOrdgh&result=1&q=podnar#firstMatch>.

- Harrison, S. (1995). *Public relations: An introduction*. New York: Routledge.
- Lacey, M. Y. in Groves, K. S. (2014). Talent management collides with corporate social responsibility: Creation of inadvertent hypocrisy. *Journal of management development*.
- Lee, S. in Yoon, J. (2018). Does the authenticity of corporate social responsibility affect employee commitment? *Scientific Journal Publishers Limited*, 46(4), 617–632.
- Prutina, Ž. (2016). The effect of corporate social responsibility on organizational commitment. *Management* 21, 227–248.
- Wood, D. (1994). *Business and society*. New York: Harper Collins.

ORGANIZACIJSKA IDENTIFIKACIJA IN MENEDŽMENT TALENTOV

Lara Petek, Lara Trstenjak in Klara Moškon

Povzetek

Danes so se podjetja primorana odzivati na zahteve in potrebe okolja, pri tem pa igrajo eno od najpomembnejših vlog prav sodelavci. Tisti, ki so del organizacije, in tisti, ki bodo to še postali. Identifikacija sodelavcev z organizacijo prispeva k večji učinkovitosti, pozitivni klimi in uspešnosti organizacije. Če se talenti identificirajo z organizacijo in so tudi sami znotraj identificirani kot talenti, lahko to pozitivno vpliva na njihove odnose z drugimi sodelavci in na njihovo delovno uspešnost. Eden od pomembnih ciljev organizacij je torej, da identificirajo talente, jih razvijajo in ohranjajo. Identifikacija poteka tako znotraj kot zunaj organizacij, obenem pa različni tipi identifikacije z organizacijo različno vplivajo na talente in na organizacijo.

Ključne besede: identifikacija, korporativna identiteta, organizacijska identiteta, menedžment talentov

Organizacijska identifikacija in z njo povezani pojmi

V slovarju slovenskega knjižnega jezika zasledimo, da je identifikacija (Slovar slovenskega knjižnega jezika, 2008): »identifikácia -e ž (á) glagolnik od identificirati: identifikacija privatnih koristi in družbenih interesov; identifikacija igralca z osebo, ki jo predstavlja; povečal se je občutek identifikacije posameznika s skupnostjo / identifikacija ponesrečenca, storilca; sodeloval je pri identifikaciji trupel / identifikacija dokumentov, elektr. postopek, s katerim (elektronski) računalnik ugotavlja znake na karticah glede na postavljeno nalogo, razpoznavanje.«

Identifikacijo, ki jo z drugo besedo imenujemo tudi introjekcija, psihologija razume kot pomanjkanje samozavesti in nezaupanja v samega sebe. Svojo samopodobo si lahko izboljšamo tako, da vzamemo pozitivne lastnosti drugih ljudi. Identifikacija nam pomaga, da se povežemo z organizacijo in ji postanemo pripadani. Tako se ustvarja vez, ki je za posameznika pomembna, da se identificira z njo in svojo osebno identiteto. Posameznikom je nasploh pomembna identifikacija z organizacijo, saj jim to predstavlja osebno zadovoljstvo in motivacijo za vse nadaljnje delo. Njihovo poistovetenje prispeva s zmanjševanju fluktuacije. Prav tako pa so doseženi tako osebni cilji, kot cilji organizacije (Dessler, 2003).

Identifikacija talentov z organizacijo vpliva na uspešnost organizacije in povečuje delovno uspešnost posameznikov v organizaciji. Če se sodelavci identificirajo z

organizacijo, so na ta račun bolj predani in pripadani ter so pripravljeni narediti več in prispevati k doseganju organizacijskih ciljev. Gre za povezanost, ki je tako socialna kot tudi psihološka in povezuje organizacijo z njenimi sodelavci (Breakwell, 1992). Posameznikovi cilji in cilji organizacije postajajo eno, so med seboj usklajeni in se dopolnjujejo. Bolj kot identifikacija sodelavcev je pomembno to, da se posamezniki v organizaciji dobro počutijo, čutijo želijo po pripadnosti in se zavedajo, da so pomemben del tima.

Identiteta

Identiteto ima vsak človek, ta pa se oblikuje celotno življenje. Pripomore k opredelitvi in prepoznavni posameznikovi osebnosti. Omogoča nam, da razumemo sebe in druge okoli nas, ter se sooblikuje v odnosu z drugimi, to pomeni, da je nemogoče, da jo najdemo znotraj nas samih. Oblikovanje posameznikove identitete je odvisno od več dejavnikov, nanjo vpliva praktično vse, kar nas obdaja (Bizant, 2014). Identiteta je po Slovarju slovenskega knjižnega jezika (2008) skladnost in ujemanje z resničnimi dejstvi. Bistvo identitete je, kot pravi Kapferer, njena edinstvenost, individualnost in absolutna in vsebinska ekvivalentnost (Kapferer, 1997).

Identiteta je lahko osebna in individualna ter družbena. Osebna identiteta je oblikovana v odnosu z drugimi, ter je tisti del jaza, ki je edinstven pri vsakem posamezniku. Pri družbeni identiteti pa gre za izhajanje iz skupine oziroma njenega članstva v določeni skupini. (Breakwell, 1992). Ule navaja dva glavna pomena identitete, to sta koncept podobnosti in koncept razločevalnosti in posebnosti (Ule, 2000). Identiteta je refleksivna, socialno skonstruirana skozi interakcije in institucije (Ule, 2000, 3).

Socialna identiteta

Pri socialni identiteti je bolj kot članstvo v organizaciji pomembno primerno vedenje članov. Ko se identificiramo s socialnimi skupinami, že primerjamo različne skupine med seboj, in posledica teh primerjav je vpliv na to, kako vidimo sebe in naše reakcije do drugih ljudi, ki pripadajo drugim skupinam. (Več, 2007). Pomembno vlogo pri socialni identiteti igra, kako posamezniki vrednotijo sami sebe. Na to, kako se posamezniki identificirajo z določeno skupino ali organizacijo, pa poleg želje po spoštovanju samega sebe najbolj vpliva naša primerjava z družbo. Pri socialni identiteti gre za sodelovanje v delovanjih znotraj posamezne družbe. Posameznik pripada organizaciji

in drugim skupinam zaradi njegovega življenjskega stila in družbenih navad, ki so skupne celotni generaciji (Južnič v Brumen, 1999).

Vpliv imidža podjetja na identifikacijo posameznikov

Vsako podjetje si želi v očeh družbe zgraditi pozitiven in dober imidž. Dober imidž organizacije spodbuja posameznikovo identifikacijo in željo po pripadnosti. Drži dejstvo, da sta si koncepta korporativni imidž in identifikacija zelo podobna oziroma sta med seboj močno povezana in odvisna drug od drugega. Na eni strani koncert identitete pravi, »kakšen je nekdo v resnici«, na drugi strani nam koncept korporativnega imidža pove, »kako ga vidijo in razumejo drugi« (Selame in Selame v Yong, 2002). Sama definicija imidža zajema prepričanja, zaznavanja, občutke posameznikov in njihov odnos do organizacije. Gotsi in Wilson navajata, da je prisotno veliko korporativnih imidžev, ker si vsak član organizacije, ki postane del organizacije oblikuje svoj osebni imidž, ki pa se sčasoma spreminja (Gotsi & Wilson, 2001).

Edinstvenost podjetja in pozitivno zaznan imidž močno vplivata na posameznikovo identifikacijo z organizacijo. Pomembno je, da organizacije jasno komunicirajo in izpostavljajo svoje pozitivne in unikatne attribute.

Na to, kako posameznik zaznava imidž podjetja, vpliva kar nekaj dejavnikov: osebna prepričanja, vtisi, ideje in asociacije (Forrester, 2000). Poleg naštetih pa na zaznavanje in oblikovanje posameznikovega imidža vplivajo tudi izkušnje nas samih in tistih okoli nas. Predpostavljamo lahko, da višja, kot je posameznikova zaznava imidža podjetja, večja bo njegova identifikacija.

Korporativna identiteta

Korporativna identiteta je najpogosteje definirana kot odgovor na vprašanje »kaj organizacija sploh je« ali njeno bistvo, popolnoma pa je ne moremo definirati zaradi njene kompleksne in dinamične narave (Devereux idr., 2017). Je to, kar dela organizacijo unikatno in vključuje korporativno komuniciranje, dizajn, kulturo, vedenje, strukturo, identiteto industrije in strategijo (Melewar, 2003).

Simoes (idr., 2005) pravi, da menedžment korporativne identitete zajema vse aktivnosti, ki jih podjetje implementira namerno in dosledno z namenom, da izboljša

svoj imidž med notranjimi in zunanjimi javnostmi. Menedžment korporativne identitete pretežno temelji na grajenju ugleda v očeh deležnikov in privabljanju pozitivnih odzivov v smislu nakupa, investicije ali namena za delo v podjetju. Glavni izziv te vrste menedžmenta predstavlja usklajenost kultur znotraj podjetja in vedenja sodelavcev v skupno poslanstvo in skupek vrednot. Menedžment korporativne identitete zajema šest dimenzij: vizualna identiteta, konsistentne komunikacije, razvoj osebnostne znamke, upravljanje s človeškimi viri, poslanstvo in vrednote ter strategija osredotočenosti na sodelavce in stranke (Bravo idr., 2014).

Menedžment korporativne identitete lahko doprinese k privlačnosti identitete podjetja tudi (potencialnim ali obstoječim) sodelavcem. Če podjetje upravlja z identiteto tako, da streže potrebam sodelavcev, se sodelavci s podjetjem močneje identificirajo, kar pomeni tudi, da so bolj osredotočeni na soupravljanje te identitete v pozitivni smeri. Štiri izmed dimenzij menedžmenta korporativne identitete (strategija osredotočenosti na sodelavce in stranke, osebnost znamke, konsistentne komunikacije in vizualna identiteta) so še posebej pomembne, saj določajo privlačnost identitete v očeh sodelavcev. Ta privlačnost povzroči njihovo identifikacijo, ta pa izboljša zadovoljstvo na delovnem mestu. Natančno določeno poslanstvo in vrednote podjetja pomagajo sodelavcem usmeriti delo, saj služijo kot referenca pri odločanju. To posledično pomeni manj konfliktnih situacij na delovnem mestu in bolj pozitivno vzdušje, kar zopet pripomore k zadovoljstvu z delom (Bravo idr. 2014).

Organizacijska identifikacija

Današnje poslovno okolje zaznamuje potreba po hitrem tempu, instantni in konstantni povezanosti in neprestanih spremembah. Organizacije se trudijo, da svoje sodelavce čim bolj prilagodijo takemu okolju, hkrati pa zaradi teh pogojev izgubljajo nadzor nad delom sodelavcev. Ta izguba nadzora pomeni, da morajo menedžerji zapustiti delavcem, ti pa ohranjati fokus na skupnem cilju, ki poganja celotno ekipo. Tako postaja občutek sodelavcev, da pripadajo ekipi, še bolj pomemben kot kadarkoli (Mazumder idr., 2017). Kot pravi teorija socialne identitete, posamezniki znotraj organizacije konstruirajo svoje identitete skozi vloge in odnose vlog med ljudmi v ločenih vlogah (Stets in Burke, 2000). Organizacijska identiteta se ponotranji s procesom organizacijske identifikacije.

Organizacijska identifikacija je oblika družbene identifikacije, v kateri se posameznik identificira s socialno entiteto organizacije. Je pravzaprav posameznikova percepcija pripadanja organizaciji pod vplivom situacijskih dejavnikov, ki poudarjajo skupne interese posameznika in organizacije. Posameznik izkusi uspehe in neuspehe

organizacije kot svoje in se počuti enega z njo (Ashfort in Mael, 1989). Taka vrsta identifikacije ima številne pozitivne učinke, tako za sodelavca kot organizacijo. V primeru močne organizacijske identifikacije imajo sodelavci višjo samozavest glede svojega dela in višjo motivacijo zanj. Prav tako pripomore k sodelovanju med posamezniki in enotami (npr. oddelki), saj si sodelavci delijo vrednote (Björkman idr., 2013).

Znotraj organizacije se lahko sodelavci identificirajo z ogromno elementi – z ekipo, oddelkom, zgradbo, lokacijo, organizacijo kot celoto, profesijo, industrijo ipd. Različne vrste identifikacije z organizacijo pa privedejo tudi do različnega tipa vedenja sodelavcev (Burris idr., 2017). V mednarodnih korporacijah se na organizacijsko identifikacijo gleda predvsem iz dveh vidikov – identifikacijo z enoto in identifikacijo z mednarodno korporacijo kot celoto.

Študija Reade (2001) razkriva, da je organizacijska identifikacija glede na enega ali drugega izmed prej omenjenih vidikov odvisna od različnih predpogojev. Trije dejavniki, ki najbolj vplivajo na posameznikovo identifikacijo z enoto, so: (1) percipirana podpora od posameznikovega direktnega nadrejenega, (2) percipirane priložnosti za napredovanje kariere in (3) izpolnitev potenciala znotraj enote. Dejavnika, ki najbolj vplivata na posameznikovo identifikacijo z mednarodno korporacijo kot celoto, pa sta: (1) podpora in spoštovanje oziroma cenjenost od nadrejenih na sedežu korporacije ter (2) priložnost za karierno napredovanje in izpopolnjevanje znotraj korporacije (torej na različnih ravneh korporacije).

Talenti in organizacijska identifikacija

Strinjamo se lahko, da so talenti pomemben del organizacije, saj delujejo kot gonilna sila ter vir inovativnosti in kreativnosti. Pomemben dejavnik v tem odnosu je prepoznavanje talentov, prav tako pa tudi njihovo eksplicitno priznavanje – torej to, da se tudi sam posameznik tega statusa v organizaciji zaveda.

Obstajajo različni pogledi na potrebo po eksplicitnem priznavanju talentov, zato v tem kontekstu opozarjamo le na prednosti in slabosti formalne identifikacije v razmerju do organizacijske identifikacije. Če nas organizacija formalno identificira kot talent, se lahko posameznik bolj počuti kot del organizacije, prav tako pa to vodi do povišane stopnje organizacijske identifikacije (Björkman idr., 2013). Björkman in drugi (2013) navajajo, da se identificirani talenti: zavežejo k izvrševanju naraščajočih zahtev dela; lotijo se izboljšav in razvoja pričakovanih kompetenc, aktivno podpirajo strateške prednosti podjetja; identificirajo se z osrednjo enoto podjetja in v manjši meri zapuščajo organizacijo. Če posameznik ni formalno identificiran kot talent, to lahko vodi do vidikov neskladja v procesu družbene menjave. To pravzaprav pomeni,

da se posamezniki »v zameno« manj identificirajo z organizacijo in so z njo manj povezani (Turnley in Feldman, 1998). Torej, če se sodelavci v organizaciji ne počutijo cenjeni in percipirane kot talenti, je njihova zavezanost z organizacijo manjša, to pa lahko vodi do manjše delovne uspešnosti.

Organizacijsko državljansko vedenje

Organizacijsko državljansko vedenje je vedenje na delovnem mestu, ki presega uspešnost dela in deluje kot kazalnik za dolgotrajni organizacijski uspeh. Vključuje vse pozitivne z organizacijo povezane odnose sodelavcev v organizaciji (El-Kassar idr., 2017) in obsega pet dimenzij: altruizem, vestnost, poštenost, vljudnost in državljanska vrlina in se kaže v vzajemnem sodelovanju, prostovoljnem javljanju za dodatne naloge, vodenju novih sodelavcev, ponujanju pomoči drugim sodelavcem in v podobnem vedenju (Choi in Yu, 2014).

Organizacijsko državljansko vedenje lahko pogledamo skozi dve leči – individualno in organizacijsko. Individualni vidik lahko vključuje podporo sodelavcem in pomoč, da svoje naloge opravijo karseda učinkovito, organizacijski pa izpostavlja, da je organizacijski državljan bolj strateško usklajen s cilji in načrti organizacije (El-Kassar idr., 2017).

Korporativna etika in družbena odgovornost

Korporativna etika oz. institucionaliziranje etičnih praks znotraj podjetja pozitivno vpliva na percepcijo sodelavcev, da delajo za etične zaposlovalce. Ta percepcija pa nato pripomore k skupku pozitivnih odnosov in odzivov v službi, po drugi strani pa tudi k zavezanosti organizaciji, zadovoljstvu na delovnem mestu in zmanjšanju fluktuacije. Taki pozitivni odnosi v službi krepijo identifikacijo sodelavcev z organizacijo in izboljšajo organizacijsko državljansko vedenje. Korporativna etika se prav tako povezuje z različnimi odnosi in percepcijami kot npr. organizacijska zavezanost, percipirana pravičnost in izmenjevalni odnosi med vodjo in članom ekipe (El-Kassar idr., 2017).

Rast družbe in rast poslovnega okolja sta povezani, in ker je rast posledica številnih dejavnikov (ekonomskih, družbenih, zakonskih in drugih), je prispevek posla družbi, ki se kaže v korporativni družbeni odgovornosti, izjemnega pomena (El-Kassar idr., 2017). Carrol (1991) omenja štiri glavne odgovornosti korporativne družbene odgovornosti: ekonomsko, zakonsko, etično in filantropsko.

Nekateri drugi avtorji omenjajo tudi druge odgovornosti, kot so okoljska zaščita in zunanje zadeve (El-Kassar idr., 2017), Choy in Yu (2014) izpostavljata okoljsko, etično, filantropsko in deležniško, Turker (2009) pa se je ob izpeljavi lestvice korporativne družbene odgovornosti osredotočil na naslednje ciljne entitete: stranke, sodelavci, družba in vlada. In ker obravnavamo sodelavce, je vredno omeniti, da lahko podjetja, ki prakticirajo korporativno družbeno odgovornost, s tem dobijo številne prednosti. Te prednosti vključujejo višjo organizacijsko identifikacijo, višjo stopnjo organizacijskega državljanskega vedenja, boljše odnose med sodelavci, vključenost in dobro počutje na delovnem mestu ter celostno uspešnost podjetja (El-Kassar idr., 2017). Jacinto in Carvalho (2009) izpostavljata, da pa vpliv praks korporativne družbene odgovornosti organizacijsko državljansko vedenje in dobro počutje ni direkten, temveč se materializira skozi proces organizacijske identifikacije.

Organizacijska zavezanost in organizacijsko zaupanje

Ta dva pojma sta poleg organizacijske identifikacije še dva pomembna tipa psihološke navezanosti na organizacijo. Organizacijska zavezanost je najbolj preučevana oblika psihološke navezanosti in združuje tri tipe zavezanosti (Allen in Meyer, 1990; Ng, 2015):

- Afektivna: Poganjajo jo pozitivna čustva do organizacije. Kaže, koliko si sodelavci želijo ostati v organizaciji. Najpogosteje se afektivno zavezani identificirajo s cilji organizacije, menijo, da vanjo spadajo in so zadovoljni z delom. Počutijo se cenjene ter delujejo kot ambasadorji podjetja.
- Normativna: Poganjajo jo moralne obveznosti. Kaže, kako sodelavci čutijo, da naj bi pri organizaciji ostali. Odhod iz podjetja bi namreč lahko imel slabe posledice in imajo občutek krivde ob misli na odhod (npr. z odhodom bi povzročili večji pritisk na druge sodelavce).
- Nadaljevalna: Poganja jo občutek potrebe po ostajanju. Kaže, koliko sodelavci čutijo potrebo ostati, saj se situacija ne bo izboljšala, če gredo delat drugam. Predvsem menijo, da se njihova plača ne bo zvišala ali koristi izboljšale. Ob taki zavezanosti so sodelavci lahko nezadovoljni z delom, ampak vseeno ne bodo odšli.

Organizacijsko zaupanje je točka, do katere so sodelavci pripravljeni biti dovzetni za vedenje organizacije, saj verjamejo, da bo njeno prihodnje ravnanje pozitivno (Lewicki idr. 1998) Posamezniki z visoko stopnjo organizacijskega zaupanja se bodo zanesli na organizacijo kljub tveganju, da ne bo izpolnila svojih obveznosti (Colquitt

idr. 2007). Mayer idr. (1995) pravijo, da se organizacijsko zaupanje pojavi, ko sodelavci verjamejo, da organizacija zajema tri ključne vrline – zmožnost, dobronamernost in integriteto. Te vrline pomagajo sodelavcem pri domnevanju tveganj, povezanih z organizacijo v prihodnosti (Ng, 2015).

Vpliv menedžmenta talentov na organizacijo

Vrednost talentov v organizaciji je v njihovem edinstvenem znanju, sposobnostih, prednostih in kompetencah. Oni prispevajo največ k uresničevanju zastavljene poslovne strategije podjetja. Talenti omogočajo organizaciji implementacijo strategij za doseganje konkurenčne prednosti na trgu. Ekonomska, moralna in družbena vrednost vplivajo v odvisnosti od dane etične, politične in verske usmeritve na uspešnost organizacije. Tako ekonomski kot tudi institucionalni pritisk imata vpliv na menedžment človeških virov ter na odnos med organizacijo in posamezniki.

Organizacijska fleksibilnost in produktivnost delovne sile organizaciji zagotavljata dobičkonosnost in ekonomsko uspešnost. Organizacija si želi v okolju, kjer deluje, postati in ostati dober delodajalec. Znamka delodajalca je izjemno pomembna pri pridobivanju in ohranjanju sodelavcev in organizacije daje med drugim tudi legitimnost. Pomembno je razumeti tudi, kateri elementi menedžmenta človeških virov so najpomembnejši za organizacijsko uspešnost in učinkovitost.

Sodelavci so lahko ustvarjalci dodane vrednosti za podjetje. Zadanih nalog se lotevajo kreativno, da bi v očeh delodajalcev postali še boljši. Tako je lahko v izbranih bazenih talentov po navadi le peščica, ki ima zares znaten potencial za ustvarjanje vrednosti (Sparrow in Makram, 2015). V primeru, da imajo ti talenti vpogled v nove možnosti in alternative za spreminjanje poslovnega modela in posledično usmeritve k boljšemu poslovanju, jih lahko identificiramo kot nekoga, ki ustvarja vrednost v organizaciji. Dodano vrednost lahko ustvarjamo tudi s pomočjo uspešnih in usklajenih procesov privabljanja, pridobivanja in zaposlovanja talentiranih posameznikov. Finančno vrednost si podjetje zagotovi tako, da s pomočjo znanja in učenja uresniči zastavljene cilje poslovnega modela. Pri tem procesu se razvija in povečuje vrednost talentov organizacije in ustvarja novo dodano vrednost. Pomembno pa je tudi, da organizacije poskrbijo za zaščito ustvarjene vrednosti. To si zagotovijo tako, da se pridobljeni in razviti talenti ne izgubijo.

Posebno pozornost je potrebno nameniti globalnim organizacijam in globalnemu MČV. V zadnjih dvajsetih letih se je želja po še večji konkurenčni prednosti multinacionalk v svetu še povečala. Seveda je to odlična strateška priložnost za mednarodni menedžment človeških virov. Prav z učinkovitim MČV lahko organizacije pridobijo konkurenčno prednost na svetovnem trgu in prav tako uspešno

pozicioniranje talentov. To pomeni, da imajo podjetja prave talente na pravem mestu ob pravem času s potrebnimi kompetencami, visoko motivacijo na vseh ravneh in po vseh oddelkih.

Da bi bolje razumeli in predvideli učinek MČV na organizacijo in njegov doprinos, se moramo vedno osredotočiti najprej na motivacijo sodelavcev, pripadnost organizaciji in vedenje zunaj vloge. Vse tri komponente je treba preučevati tako individualno kot tudi v kombinaciji. Slavković, Babić in Stojanović-Aleksić (2015) so v svoji raziskavi vpliva menedžmenta talentov uporabili model, ki vključuje tri dimenzije: privabljanje talentov, razvoj talentov in ohranjanje talentov. Raziskovali so vpliv menedžmenta talentov na uspešnost organizacije. Uporabili so dve dimenziji, in sicer organizacijsko uspešnost v povezavi s storitvami, ki so namenjene uporabnikom, in organizacijsko uspešnost, ki se nanaša na sodelavce. Svojo raziskavo so izvedli na vzorcu 78 sodelavcev tistih podjetij, ki zaposlujejo več kot 50 sodelavcev. Prišli so do naslednjih ugotovitev: Od treh aktivnosti MČV je najrazvitejša aktivnost razvoj talentov, sledi pridobivanje talentov, najmanj razvita aktivnost pa je ohranjanje talentov. Ugotovili so tudi, da aktivnosti MČV statistično značilno vplivajo na obe dimenziji organizacijske uspešnosti.

Podobno Collings in Mellahi (2009) navajata, da MČV neposredno pozitivno vpliva na uspešnost organizacije. To dosega preko motiviranja, organizacijske podpore in spodbujanja določenih oblik vedenja v okviru delovnih vlog, obenem pa je za organizacijsko uspešnost potrebna še strateška usmerjenost organizacije na individualne rezultate sodelavcev in na sredstva za povečanje motivacije in podpore. Prav tako sta neposredna cilja MČV sodelovanje in usklajevanje, tako na ravni opravljanja dela, kot tudi na ravni celotne organizacije. Sodelavci, ki so med seboj povezani, na ta način več sodelujejo in dosegajo boljše delovne rezultate. Posledica je višja produktivnost, povečanje zadovoljstva in ohranjanje sodelavcev v podjetju. Eden izmed ključnih aspektov MČV je tudi ovrednotenje njegovih strateških vlog. Dobro ovrednotenje strateških vlog organizaciji omogoča nagrajevanje (plače) na tistih mestih, kjer so povračila za vložke največja. Na ta način ima organizacija možnost pridobiti dodatne resurse, s katerimi bo nagradila strateško pomembne sodelavce, ki so izredno učinkoviti.

73 % vodij v ZDA se strinja s tem, da obstaja pozitivna korelacija med menedžmentom talentov in poslovno strategijo. Podjetja se tako strinjajo, da je za organizacijsko uspešnost in učinkovitost treba ustrezno menedžirati talente. Menedžment talentov je lahko v pomoč tudi takrat, ko želijo organizacije sestaviti ekipe, ki se bodo učinkovito soočile z težavami in/ali slabostmi v organizaciji (Mohammed, 2015).

Sareen in Mishra (Sareen in Mishra, 2016) sta želeli v praksi ugotoviti vpliv menedžmenta talentov na rezultate poslovanja podjetja NCR. Anketirali sta 206 programerjev in prišli do naslednjih ugotovitev o vplivih praks menedžmenta talentov na rezultate organizacije: vpliv privabljanja in zaposlovanja talentov (30,9 %), vpliv

plač in nagrajevanja (28,5 %), vpliv identificiranja talentov (14,7 %), vpliv izobraževanja in razvoja sodelavcev (7,7 %). Zanimivo je, da po njuni raziskavi izobraževanje in razvoj programerjev, v primerjavi z ostalimi praksami menedžmenta talentov, najmanj prispeva k rezultatom poslovanja. Na temelju raziskave izpostavljata, da je menedžment talentov v pozitivnem odnosu z organizacijsko uspešnostjo, vendar pa se morajo podjetja v prihodnje za doseganje boljših rezultatov še bolj osredotočiti na privabljanje, nagrajevanje, identifikacijo in razvoj talentov.

Izzivi menedžmenta talentov v organizaciji

Kljub temu da ima menedžment talentov zelo veliko pozitivnih učinkov na organizacijo in njeno strategijo, pa je treba omeniti tudi izzive na omenjenem področju.

Prvi izziv, s katerim se mora podjetje soočiti, so stroški. Stroški so povezani tako s časom kot z viri in predstavljajo breme, še posebej ko gre za manjša podjetja.

Drugi izziv se nanaša na podjetja, ki zaposlujejo pretežno za določen čas. V tem primeru je namreč težko sodelavce motivirati in hkrati spodbujati k dolgoročnim dosežkom, saj vedo, da v podjetju ne bodo ostali dolgo.

Podjetja (predvsem majhna) imajo lahko težave tudi na področju vodenja, saj vodje mnogokrat nimajo dovolj znanja, da bi se lotili menedžmenta talentov, primanjkuje jim časa za osredotočeno delo s talenti in imajo obenem težave s pridobivanjem in razvijanjem novih talentov.

Identifikacija sodelavcev z organizacijo pomembno vpliva na delovno vzdušje in odnose med sodelavci ter krepi zadovoljstvo z delovnim mestom. Ker talenti predstavljajo pomembno prednost podjetja, si mora menedžment prizadevati, da novi sodelavci (talenti) čim prej dosežejo pozitivno identifikacijo s podjetjem in prek nje celostno prispevajo k uspešnosti organizacije. Prav tako je pomembno identifikacijo graditi in obnavljati pri obstoječih sodelavcih, da ti ostanejo zavezani podjetju. Identifikacija in razvoj visoko potencialnih talentov z organizacijo je, in bo v prihodnosti še bolj, pomembno strateško orodje. Zanimivo bi bilo najti način, kako doseči, da se talenti z organizacijo identificirajo še pred začetkom dela in jim je na ta način določeno podjetje ali delovno mesto bolj zanimivo.

Smiselno bi bilo tudi izvajati lastne raziskave o vplivu menedžmenta talentov in pripadnosti organizaciji na organizacijo in njene rezultate. S tem bi ugotovili, na katerih področjih organizacija najbolje deluje in na katerih so potrebne še izboljšave.

Viri

- Allen, N. J., in Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
- Ashforth, B. E. in Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization, *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39.
- Bizant, U. (2014). Dejavniki, ki vplivajo na identiteto posvojenega otroka. *Socialno delo*, 53 (2):85–96.
- Björkman, I., Ehrnrooth, M., Mäkelä, K., Smale, A., in Sumelius, J. (2013). Talent or Not? Employee Reactions to Talent Identification. *Human Resource Management*, 52(2), 195–214.
- Bravo, R., Matute, J., in Pina, J. M. (2015). Corporate identity management in the banking sector: Effects on employees' identification, identity attractiveness, and job satisfaction. *Service Business*, 10(4), 687–714.
- Breakwell, M. G. (1992). Introduction. V: Glynis M. Breakwell: *Social Psychology of Identity and the Self Concept*. Surrey University Press, London.
- Brumen, B. (1999). Razmišljanje o socialnih identitetah. V: AWOL, časopis za socialne študije. *YHD*, Ljubljana, 5(1–2).
- Burris, E., Rockmann, K. W., in Kim, Y. (2014). The Value of Voice (to Managers): Employee Identification and the Content of Voice. *Academy of Management Proceedings*, 2014(1): 2100–2125.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48.
- Choi, Y., in Yu, Y. (2014). The influence of perceived corporate sustainability practices on employees and organizational performance. *Sustainability*, 6(1), 348–364.
- Collings G., D. in Mellahi ,K.(2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*,19(4),304–313. Dostopno prek https://aran.library.nuigalway.ie/bitstream/handle/10379/683/Clean_for%20submission_REVISION_FINAL.pdf?sequence=1
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., & Lepine, J. A. (2007). Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 909–927.
- Dessler, G. (2003). *Human Resource Management*. Ninth Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- El-Kassar, A., Yunis, M., in El-Khalil, R. (2017). The Mediating Effects of Employee-Company Identification on the Relationship between Ethics, Corporate Social Responsibility, and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Promotion Management*, 23(3), 419–436.
- Forrester, M. (2000). *Psychology of the image*. London: Routledge.
- Gotsi, M., & Wilson, A. M. (2001a). Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate Communications. An International Journal*, 6(1).

- Jacinto, A., in Carvalho, I. (2009). Corporate Social Responsibility: The influence of organizational practices perceptions in employee's performance and organizational identification. New research trends in effectiveness, health, and work: A Criteos scientific and professional account, 175–204. Montreal, Canada: Criteos/HEC-Montreal.
- Kapferer, J. N. (1997). *Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*. London: Kogan.
- Lewicki, R. J., McAllister, D. J., in Bies, R. J. (1998). Trust and Distrust: New Relationships and Realities. *The Academy of Management Review*, 23(3), 438.
- Lewin Y, A., Massini, S. in Peeters, C. (2009). Why are companies offshoring innovation? The emerging global race for talent. *Journal of International Business Studies*, 40(6): 901–925. Dostopno prek <https://link.springer.com/article/10.1057/jibs.2008.92>
- Makram, H. in Sparrow R, P. (2015). What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture. *Human Resource Management Review*, 25(3), 249–263. Dostopno prek <https://www.sciencedirect-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/science/article/pii/S1053482215000200>
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model Of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- Mazumder, T., Agarwal, M. N., in Sharma, T. (2017). Organizational Identification (OID) among Knowledge Workers in the Indian IT Industry, *Indian Journal of Industrial Relations*, 53(2), 318–331.
- Melewar, T. C. (2003). Determinants of the Corporate Identity Construct: A Review of the Literature. *Journal of Marketing Communications*, 9(4), 195–220.
- Mohammad, A. (2015). The Impact of Talent Management on Employee Engagement, Retention and Value Addition in achieving Organizational Performance. *International Journal Of Core Engineering & Management*, 1(12). Dostopno prek https://www.researchgate.net/publication/274890467_The_Impact_of_Talent_Management_on_Employee_Engagement_Retention_and_Value_Addition_in_achieving_Organizational_Performance
- Ng, T. W. (2015). The incremental validity of organizational commitment, organizational trust, and organizational identification. *Journal of Vocational Behavior*, 88, 154–163.
- Reade, C. (2001). Dual identification in multinational corporations: Local managers and their psychological attachment to the subsidiary versus the global organization. *International Journal of Human Resource Management*, 12, 405–424.
- Sareen, P. in Mishra, S. (2016). A Study of Talent Management and Its Impact on Performance of Organizations. *Journal of Business and Management*, 18(12), 66–73. Dostopno prek <http://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol18-issue12/Version-3/J1812036673.pdf>
- Schuler, S., R., Jaskon E, S. in Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business*, 46(4), 506–516. Dostopno prek <https://www.sciencedirect-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/science/article/pii/S1090951610000684>
- Simoes, C. (2005). Managing Corporate Identity: An Internal Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(2), 153–168.
- Slovar slovenskega knjižnega jezika. Dostopno prek <http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html>

- Stets, J. E., in Burke, P. J. (2000). Identity Theory and Social Identity Theory. *Social Psychology Quarterly*, 63(3), 224.
- Tarique, I. in Schuler S, R. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45(2), 122–133. Dostopno prek <https://www.sciencedirect-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/science/article/pii/S1090951609000807>
- Thunnisen, M., Boselie, P. in Fruytier, B. (2013). Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review*, 23(4), 326–336. Dostopno prek https://www.researchgate.net/profile/Paul_Boselie/publication/261215123_Thunnissen_Boselie_Fruytier_2013_-_HRMR/links/0c9605339a95e5952f000000.pdf
- Turker, D. (2009). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411–427.
- Turnley, W. H. in Feldman, D. C. (1998). Psychological contract violations during corporate restructuring. *Human Resource Management*, 37, 71–83.
- Ule, M. (2000). Temelji socialne psihologije. Znanstveno in publicistično središče, Ljubljana.
- Vec, T. (2007). Teoriji socialne identitete in samokategorizacije. Univerza v Ljubljani, Pedagoška fakulteta, Ljubljana. *Psihološka obzorja*, 16, 1, 75–89.

ODNOS ŠTUDENTOV IN MLADIH ISKALCEV ZAPOSLOTITVE DO MENEDŽMENTA TALENTOV

Lara Hebar, Nina Ivančič in Taja Kobold

Povzetek

V tej raziskavi nas je predvsem zanimalo, kakšno mnenje imajo o menedžmentu talentov posamezniki, ki se vključujejo na trg delovne sile, se pravi študentje in mladi iskalci zaposlitve, ter kako dobro ta pojem poznajo. V ta namen smo opravile spletno anketo, v kateri smo ugotavljale obseg poznavanja teme med mladimi, in v zaključnem delu teksta izpostavile nekaj pomembnih ugotovitev, ki so zanimive in relevantne za stroko in nadaljnje raziskovanje.

Ključne besede: študenti, mladi iskalci zaposlitve, menedžment talentov.

Uvod

Menedžment talentov ima vedno večji pomen in za veliko večino podjetij predstavlja strateško oz. konkurenčno prednost. Podjetja so se začela zavedati, da morajo v poslovnem svetu začeti posvečati vedno več pozornosti posameznikom, ki jih prepoznajo kot talente in so lahko ključ do uspešnosti njihovega podjetja. Taki posamezniki namreč predstavljajo dodano vrednost zaradi svojih sposobnosti in pozitivnih učinkov, ki jih imajo na delovanje podjetja. Da podjetja ostanejo konkurenčna na trgu, morajo investirati v izbiro, privabljanje in ohranjanje dobrih kadrov, saj podjetja, ki imajo vpeljane dobre prakse in postopke menedžmenta talentov, dosegajo boljše rezultate na poslovnem področju. Pogosto pa podjetja naletijo na težavo, kako celoten proces sploh uvesti in izvajati, zato je za učinkovito izvedbo menedžmenta talentov potrebna celovita strategija menedžmenta človeških virov, od prepoznavanja perspektivnih kadrov, njihovega razvoja, zadrževanja in nenazadnje tudi ohranjanja. Podjetja morajo nenehno vlagati v svoje sodelavce ter jim nuditi dodatna izobraževanja in usposabljanja, jih na tak način pripraviti ter motivirati na izzive in situacije, katere bodo reševali v prihodnje. Osnova za dobro reševanje ali opravljanje danih nalog talentiranih sodelavcev pa je prepoznavanje njihovih kompetenc. Poleg tega je pomemben del tudi zavedanje in načrtovanje nasledstev talentiranih sodelavcev. Le s celovito strategijo menedžmenta človeških virov bomo lahko v podjetju razvijali sodelavce, ki bodo s svojo nadarjenostjo, motiviranostjo in usposobljenostjo predstavljali in razvijali kulturo podjetja, ki bo v podporo ciljem in razvoju podjetja. Pozornosti pa ne smemo posvečati le talentiranim sodelavcem, saj sta učinkovitost in uspešnost podjetja povezani s celovitim sistemom menedžmenta človeških virov v katerega so vključeni sodelavci na vseh ravneh. Le tako bomo lahko v podjetju

vzpostavili klimo, ki bo spodbujala zadovoljstvo in zavzetost vseh sodelavcev ter s tem podjetju ponujala večje možnosti za uspeh.

Kdo ali kaj je talent?

Pojem talent v vsakdanjem besednjaku pogosto povezujemo s posamezniki, ki so posebej nadarjeni za opravljanje določene vloge. Različne sposobnosti, znanja in izkušnje torej oblikujejo različne talente in zato ne moremo govoriti o enoznačnosti pojmovanja talentov. V svetovalnem podjetju so McKinsey in svetovalci leta 1988 uporabili besedno zvezo 'vojna za talente' in od takrat talenti v organizaciji predstavljajo neki ključ do uspešnosti (Michaels, Handfield-Jones in Axelrod v Gallardo-Gallardo in drugi, 2013). Zanje pojem talent pomeni vsoto sposobnosti, darov, znanj, izkušenj, spretnosti, inteligence, značaja, zavzetosti, izkušenj, presoje in odnosa neke osebe. Tudi sposobnost za nadaljnjo rast in učenje je ena izmed ključnih lastnosti talenta (Michaels in drugi v Schiemann, 2014). Tansley, Harris, Stewart in Turner trdijo, da oseba, ki je označena za talent, poseduje kompleksen skupek veščin, znanj, potenciala in kognitivnih spretnosti. Ne izključujejo tudi vrednot in preferenc, ki jih ima tak zaposleni (Tansley in drugi v Gallardo-Gallardo in drugi, 2013). Za trajnost in samo preživetje organizacije velja kot eden izmed pomembnejših kritičnih dejavnikov ravno način menedžmenta človeških virov (Lawler v Gallardo-Gallardo in drugi 2013). Torej je težko opredeliti, ali pojem talent res predstavlja neko naravno sposobnost, ki je v veliki meri povezana z genetiko, ali pa se pojem nanaša na znanje in usposobljenost, ki ju je mogoče dobiti s prakso (Gallardo-Gallardo in drugi 2013). Ena od avtoric, ki se je prav tako ukvarjala z menedžmentom talentov in samim pojmovanjem talentov, je tudi Thunnissenova, ki ugotavlja, da večina predhodnih avtorjev, ki so se ukvarjali z isto tematiko, to temo razlaga precej široko in ne posreduje točnih definicij (Thunnissen 2016). Raziskovalci pogosto talente opisujejo kot redek in visoko usposobljen kader v podjetju, ki so zaradi svoje visoke učinkovitosti prepoznani in predstavljajo potencialni vir za nadaljnjo uspešnost podjetja (King, 2016).

Posameznik, ki je označen kot talent, za podjetje predstavlja poseben in redek vir, drugače povedano, predstavlja redko in dragoceno kombinacijo odličnega vložka (potencial, sposobnosti in pripravljenost) ter izjemnega izkupička. Ta vir oz. dodano vrednost pa mora podjetje samo najti, ga privabiti, razvijati in ga znati ohranjati, zadržati v organizaciji ter ga upravljati na način, ki bo podjetju prinesel čim večjo učinkovitost. Talente večina člankov opisuje kot ključne ljudi, torej tiste sodelavce, ki imajo velik potencial in visoko učinkovitost. Te posameznike od drugih loči skupek njihovih lastnosti, torej nekih sposobnosti, znanj, vedenj, itd. Talente, ki bi jih

povezovali z določenim področjem ali delovnim mestom, pa opisuje le manjšina član-
kov, ki se ukvarjajo s to tematiko (Thunnissen 2016). Avtorja Ulrich in Smallwood,
ki delujeta na področju menedžmenta človeških virov, na vprašanje, kdo je talent,
odgovarjata s posplošeno enačbo in trdita, da ima vsak človek določen talent in bi
kot sodelavec v nekem podjetju moral biti tako tudi obravnavan. Enačba oz. for-
mula, s katero avtorja opisujeta talent, je sestavljena iz zmnožka kompetenc (različna
znanja in sposobnosti), pripadnosti (posameznikova pripadnost, zavzetost in zanos,
ki jo posameznik vlaga v organizacijo) in prispevka (ki se kaže v posameznikovem
delovanju in prispeva k večji učinkovitosti organizacije). Vsi trije faktorji, ki sesta-
vljajo to enačbo, so med sabo enakovredni in nenadomestljivi (Ulrich in Smallwood
v Gallardo-Gallardo in drugi 2013). Glavne štiri lastnosti, ki jih talentu pripisujeta
Johnsonova in Ulrich in so ključne pri prepoznavanju posameznikov z visokim po-
tencialom, so ambicioznost (pripravljenost žrtvovati čas, tveganje energije in mo-
bilnost v zameno za uspeh), sposobnost (vodenje dela prek vodij timov, ne da bi
bili pri tem prisotni), okretnost (ključna je fleksibilnost, eksperimentiranje in dobro
poznavanje samega sebe) in dosežek (sprejemanje novih nalog in želja po uresničitvi
le teh). Oseba, ki je opredeljena s pojmom talenta poseduje sposobnosti, ki so nad-
povrečno izražene, s tem ko jih v organizaciji prepoznamo pa jih lahko usmerimo na
področja, ki jih zanimajo, in jih tako usmerimo v nadaljnji razvoj in uporabo v korist
organizacije. Tako si lahko kot organizacija na inovativen način ustvarimo konku-
renčno prednost na trgu. Izvajanje menedžmenta talentov in podpora organizacije ta-
lentiranim posameznikom njim omogoča, da vidijo v tem, kar počnejo, perspektivo
zase, prav tako pa za podjetje. Ključno je, da organizacije prepoznajo te talente in
jim ponudijo dovolj možnosti za razvoj svojih izjemnih sposobnosti, saj se bodo le
tako lahko dokazali skozi dosežke in rezultate, ki se bodo pozneje kazali tudi v sami
uspešnosti organizacije (Majcen 2009). Splošen oris talenta je torej posameznik, ki s
kombinacijo nekaj posebnih lastnosti in sposobnosti dela v okolju, kjer njegov talent
pride najbolj do izraza.

O menedžmentu talentov

Menedžmentu talentov se v zadnjem času posveča vedno več strokovnjakov, prav
tako pa mu vedno večji pomen posvečajo tako v akademskem kot tudi poslovnem
svetu, saj to področje zajema široko paleto praks, ki se ukvarjajo s človeškimi viri.
Z identifikacijo ključnih in perspektivnih kadrov v organizaciji in razvijanje bazena
talentov za zapolnjevanje pozicij, ki v podjetju veljajo za ključne, Collings in Mellahi
opredeljujeta strateški menedžment talentov. Prav integracija menedžmenta talentov

v vsakdanje delovanje organizacije v zadnjih letih velja za eno od ključnih tem na tem področju (Israelite 2009). Izraz menedžment talentov se torej nanaša na razvoj, vodenje in upravljanje talentov, prav tako pa na nasledstva teh perspektivnih kadrov v organizaciji. Pojem se dandanes osredotoča na vse integrirane prakse menedžmenta talentov, s katerimi poskušamo pritegniti in pozneje upravljati, voditi in nadomestiti talentirane sodelavce. Klasični tradicionalni pogledi na talente in njihov menedžment so se spremenili in moramo se zavedati, da so talenti danes v organizacijah na vseh ravneh (Israelite 2009).

Kot trdi Thunnissenova, enako kot velja za nepoenotene definicije talenta v organizaciji, tudi za menedžment talentov velja, da še konsenza o njegovi definiciji in teoretičnem okviru. Ugotavlja, da akademska literatura pokriva preširok spekter smeri, od organizacijskega vodenja, kariernega menedžmenta do strateškega in mednarodnega menedžmenta človeških virov (Thunnissen 2016). Področje, ki se ukvarja z menedžmentom talentov, je Collings definiral kot menedžment in razvoj zelo potencialnih in visoko razvitih posameznikov v kritičnih organizacijskih vlogah (Collings 2014). Izključevalne definicije in perspektive, ki se pojavljajo na področju menedžmenta talentov, ne presenečajo, saj je zastopanost talentiranih posameznikov v organizacijah manjšinska. Prav tako na teh perspektivah temelji samo oblikovanje področja, torej menedžmenta talentov. Collings, ki povzema druge avtorje, trdi da obstaja t.i. inkluzivna perspektiva, ki v menedžment talentov zajame vse sodelavce v organizaciji, saj naj bi imel vsak posameznik določene sposobnosti in kvalitete. Kljub temu pa opozarja, da je zaradi privilegiranosti določenih kategorij talentiranih sodelavcev v primerjavi z drugimi sodelavci to področje izključevalno v večini organizacij (Gallardo-Gallardo in drugi v Collings 2014). Velja torej, da je menedžment talentov zaradi ukvarjanja le z določenimi posamezniki oz. zaradi dajanja večjega pomena le določenemu segmentu ljudi izključujoča doktrina. Thunnissova navaja teorijo, ki naj bi bila za to področje najbolj uporabna in sicer navaja, da je menedžment talentov namenjen sistematičnemu pridobivanju, identifikaciji, razvoju, zavzetosti/zadržanju in namestitvi zelo potencialnih in visoko učinkovitih sodelavcev z namenom zapolnitve ključnih pozicij, ki imajo pomemben vpliv na trajnostno organizacijsko konkurenčno prednost (Thunnissen, 2016). Kritični pregled literature na področju menedžmenta talentov pokaže nemalo pomanjkljivosti. Lewis in Heckman navajata tri definicije, ki opredeljujejo menedžment talentov, in sicer:

1. Zagotavljanje, da je prava oseba, na pravem delovnem mestu, ob pravem času, ki se nanaša na načrtovanje zaposlovanja – izid (Jackson in Schuler, 1990 v Lewis in Heckman, 2006)
2. Premišljeno in sistematično prizadevanje organizacije, da zagotovi kontinuiteto vodstva na ključnih položajih in spodbuja individualni napredek zaposlenih, ki se nanaša na načrtovanje nasledstva – proces (Rothwell, 1994 v Lewis in Heckman, 2006)

3. Upravljanje ponudbe, povpraševanja in pretok talenta skozi človeški kapital, ki se nanaša na menedžment talentov – na specifično odločitev (Pascal, 2004 v Lewis in Heckman, 2006).

S temi definicijami oz. trditvami Lewis in Heckman opozarjata, da so izrazi, ki se uporabljajo na področju talent menedžmenta, nejasni in neenotni ter zamenjujejo izide in procese z alternativnimi odločitvami (Lewis in Heckman, 2006). Enoten cilj praks menedžmenta talentov je torej ustvariti visoko zmogljivo, odzivno in trajnostno organizacijo, ki bo prav s pomočjo talentiranih sodelavcev izpolnjevala svoje poslovne cilje in povečevala lastno konkurenčno prednost na trgu.

Raziskava o odnosu študentov in mladih iskalcev zaposlitve do menedžmenta talentov

V sklopu raziskave odnosa študentov in mladih iskalcev zaposlitve smo izvedle anketo, s katero smo želele ugotoviti njihova stališča do menedžmenta talentov. Udeležence raziskave (212 anketirancev) smo izbrali na podlagi populacije, za katero predvidevamo, da aktivno ali pasivno iščejo (prvo) zaposlitev. To so študentje, diplomanti ali magistranti Republike Slovenije (RS), ki se zanimajo za zaposlitev za ali jo iščejo. Za namene zbiranja podatkov smo uporabili metode spletnega anketiranja.

Anketo smo pripravile s pomočjo spletnega orodja za anketiranje 1Ka, nato pa je anketiranje potekalo prek spletnega družbenega omrežja Facebook, kjer smo delile našo raziskavo med naše vrstnike ter v zaprto skupino Iščem/nudim zaposlitev, ker smo predvidevale, da bomo tam lahko dosegle mlade iskalce zaposlitve. Glavna prednost takega pridobivanja odgovorov je bila, da smo lahko hitro in učinkovito zbrale enote, saj se naša ciljna skupina zadržuje prav tam. Poleg deljenja na naših osebnih profilih in v skupini za iskanje zaposlitve smo anketo delili tudi na Facebook profilu Kadrovskega managementa, pri čimer se zavedamo, da obstaja možnost, da bodo nekateri odgovori pristranski. Anketa je vsebovala predvsem vprašanja na temo zavedanja o programu menedžmenta talentov, poznavanja tega pojma in splošna vprašanja o vrednotah, ki so anketirancem pri delu v organizaciji pomembne. Vključile smo tudi nekaj vprašanj socio-demografske narave.

Enote smo iz populacije v vzorec pridobili z neverjetnostnim vzorčenjem. Bolj specifično smo za pridobitev enot uporabili metode subjektivnega in kvotnega vzorčenja. Na podlagi metode subjektivnega vzorčenja smo opredelili okvirni vzorec, ter ga nato nadalje ovrednotili oziroma razdelili z metodo kvotnega vzorčenja. Naš končni vzorec sestavlja 5 dijakov, 63 študentov, 12 absolventov, 53 zaposlenih in 19

nezaposlenih. V njem je zastopanih 24 % moških in 76 % žensk. To nakazuje na nenormalno porazdelitev po spolu.

Anketa je bila aktivna 12 dni. V tem času smo zbrali 212 ustreznih odgovorov, vseh klikov na anketo pa je bilo 319. Stopnja odgovorov je za spletne ankete kar visoka. To pripisujemo veliki meri osebnega deljenja spletne ankete prek spletnih družbenih omrežij. Anketa je bila aktivna od 3. 5. 2018 do 15. 5. 2018.

Vprašalnik

Anketa je bila sestavljena iz dveh delov. Prvi je zajemal vprašanja o pojmu *menedžment talentov* – poznavanje in razumevanje samega pojma, katere vrednote se respondentom zdijo na delovnem mestu pomembne, ipd. Ta del je sestavljajo 12 vprašanj. Drugi sklop je zajemal 10 socio-demografskih vprašanj. Tipi vprašanj so se razlikovali, vsa vprašanja so bila zaprtega tipa.

Lastnosti anketirancev smo preverjali z 1 življenjsko stilnim, 8 demografskimi vprašanji in 1 dodatnim vprašanjem. Z življenjsko stilnimi vprašanji smo se želeli ugotoviti, kaj anketirance zanima in kaj počnejo v prostem času. Z demografskimi vprašanji smo preverjali, v katero starostno skupino spadajo, spol, status, zakonski stan, delovno razmerje in višino dohodka, število prebivalcev v kraju, kjer živijo, v kateri regiji živijo ter koliko članov šteje njihovo gospodinjstvo.

Največ naših anketirancev je študentov, vendar je tudi njih manj kot polovica (41 %), dobra tretjina je zaposlenih (35 %), dobra desetina je nezaposlenih (13 %), absolventov je bilo 8 %, najmanj pa predstavljajo dijaki (3 %). Posledično iz te porazdelitve izhaja tudi razvrstitev anketirancev v starostne skupine. Več kot polovica (55 %) in s tem večinski del anketirancev je predstavnikov starostne skupine od 21 do 25 let, slaba tretjina (26 %) je starih od 26 do 30 let, kar je dobro, saj sta ti dve skupini naši primarni oz. ciljni skupini. Tako lahko potrdimo dobro pokritost zadanega vzorca. 7 % pripada skupini od 31 do 35 let in le 3 % so starejši od 36 let. Starostni skupini od 18 do 20 let pripada 9 % in do 18 let je le 1 % predstavnikov te skupine.

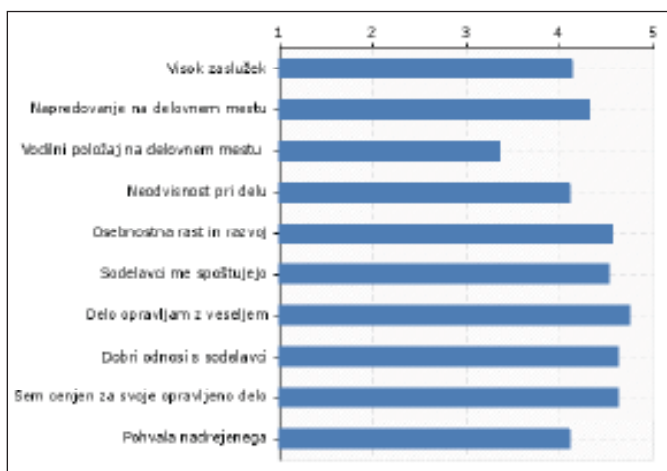
Dobra tretjina naših anketirancev je zaposlenih, od tega jih tretjina (28 %) mesečno zasluži od 250 € – 500 €, tretjina (27 %) pa manj kot 250 €. Dobra desetina (13 %) jih zasluži med 500 € in 750 €, 15 % pa od 750 € do 1000 €. 11 % ima mesečno plačo med 1000 € in 1500 €. Izjemno malo (5 %) pa jih ima plačo višjo od 1500 €.

Več kot polovica (60 %) naših anketirancev je samskih, dobra tretjina (35 %) živi v zunajzakonski skupnosti in 5 % je poročenih. Desetina naših anketirancev živi v 1-članskem gospodinjstvu, malo več kot petina (23 %) v 2-članskem in točno petina v 3-članskem gospodinjstvu. Malo več kot tretjina (31 %) jih živi v 4-članskem gospodinjstvu, malo več kot desetina (16 %) pa v 5 ali več članskem.

Dobra tretjina anketirancev živi v večjem mestu (20.000 prebivalci ali več), slaba tretjina v manjšem mestu (od 3000 do 20.000 prebivalcev) in dobra tretjina prihaja iz vasi (do 3000 prebivalcev). Glede na regije naši anketiranci v večini živijo v Osrednjeslovenski regiji (39 %), dobra desetina v Podravski in dobra desetina v Koroški regiji. Ostale regije med anketiranci niso številčno zastopane.

Kako anketiranci preživljajo prosti čas, smo preverili s štirimi vprašanji o obiskovanju dogodkov, ki jih najbolj zanimajo. To smo preverjali s 5-stopenjsko Likertovo lestvico, na kateri so ocenjevali od 1 do 5, kako zelo jih zanima obiskovanje določenih dogodkov. Anketirance v povprečju najbolj zanima obiskovanje dogodkov za zabavo, nekaj manj jih zanima obiskovanje izobraževalnih dogodkov in še najmanj jih zanima obiskovanje kulturnih dogodkov. Z dodatnimi spremenljivkami smo merili, kakšne vrednote so našim anketirancem najbolj pomembne z vidika delovnega mesta in organizacijske kulture. Tukaj smo jim dali na razpolago 10 vrednot, ki so jih s pomočjo 5-stopenjske Likertove lestvice razvrstili glede na pomembnost, ki jih ima za njih določena vrednota. Kot najpomembnejšo vrednoto je večina anketirancev izpostavila *opravljanje dela z veseljem*, sledita ji še *dobri odnosi s sodelavci* in *biti cenjen za svoje delo*. Precej visoko sta se znašli tudi vrednoti *osebna rast in razvoj* ter *sodelavci me spoštujejo*. Kot manj pomembne vrednote so bile izpostavljene *visok zaslužek*, *napredovanje* in *neodvisnost pri delu*. Kot najmanj pomembni pa sta se izkazali vrednosti *vodilni položaj na delu* in *pohvala nadrejenega*.

Slika 1: Pomembnost vrednot na delovnem mestu



Analiza osnovnih spremenljivk

Za ugotavljanje poznavanja in odnosa do menedžmenta talentov smo uporabile 12 vprašanj zaprtega tipa, ki pa so vsa dopuščala tudi odgovor odprtega tipa (pod možnostjo *drugo*).

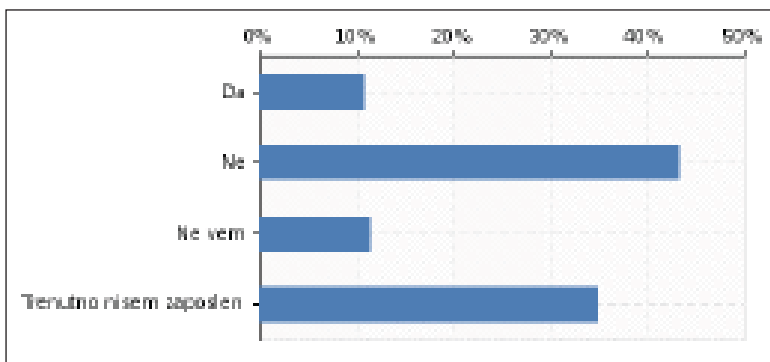
Vprašanje 1: Ali ste že kdaj slišali za pojem menedžment (vođenje) talentov v kontekstu kadrovskega menedžmenta?

Na to vprašanje je dobra tretjina (38 %) odgovorila, da je za pojem že slišala, slabi dve tretjini (62 %) pa še ne.

Vprašanje 2: Definicija menedžmenta talentov pomeni ukvarjati se z zaposlovanjem najboljših kadrov za specifično delovno mesto, aktivno ravnanje s talentiranimi zaposlenimi in zadrževanjem najboljših kadrov v organizaciji. Ali ima podjetje, v katerem trenutno delate, program za vođenje talentov?

V začetku drugega vprašanja smo pojasnile pojem menedžmenta talentov in s tem seznanile predvsem tiste anketirance, ki so pri prvem vprašanju odgovorili, da pojma še ne poznajo. S tem smo torej omogočile nadaljnje reševanje ankete tudi za tistih 62 % anketirancev, ki sprva niso poznali teme. Na drugo vprašanje je slaba polovica (43 %) odgovorila, da njihovo podjetje programa za menedžment talentov nima, dobra tretjina (35%) trenutno ni zaposlena in na to vprašanje niso mogli odgovoriti. Delež anketirancev, katerih podjetje ima program, in delež tistih, ki tega podatka za podjetje nimajo, je enak in znaša pri obeh dobro desetino (11 %).

Slika 2: Prisotnost programov menedžmenta talentov v organizaciji



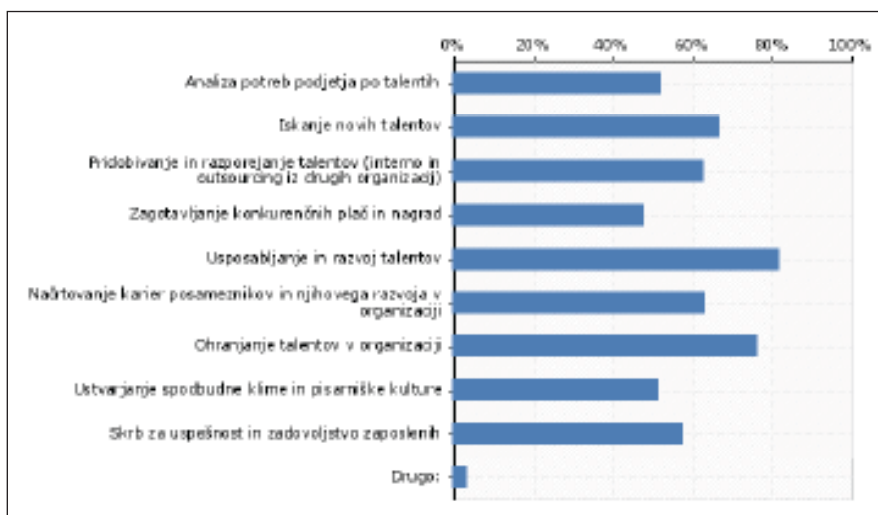
Vprašanje 3: Bi si želeli delati v podjetju, ki ima izoblikovan program za vodenje talentov?

Na to vprašanje je kar dobre tri četrtine (83 %) anketirancev odgovorilo, da bi želeli delati v podjetju z izoblikovanim programom za vodenje talentov in le 4 %, da ne bi želeli delati v takem podjetju. Dobra desetina (12 %) ni prepričana, ali bi si tega želela, enemu anketirancu je »vseeno«, eden pa meni, da »tekmovalnost na delovnem mestu vodi v zavist in podtikanje polen pod nogami« (odgovora sta bila podana v odprtem delu).

Vprašanje 4: Kaj po vašem mnenju zajema program za vodenje talentov?

Pri tem vprašanju je bilo možnih več odgovorov, ki so sicer vsi ustrezali definiciji menedžmenta talentov. Za boljšo preglednost rezultatov bomo po vrstnem redu predstavile tiste aktivnosti, za katere največ anketirancev meni, da ustrezajo programu. Največ (81 %) anketirancev program razume kot »Usposabljanje in razvoj talentov«, sledi »Ohranjanje talentov v organizaciji« (76 %), naslednja je »Iskanje novih talentov« (66 %), sledi »Načrtovanje karier posameznikov in njihovega razvoja v organizaciji« (63 %). Peta po vrsti je »Pridobivanje in razporejanje talentov (interno in outsourcing iz drugih organizacij)« (62 %), šesta je »Skrb za uspešnost in zadovoljstvo zaposlenih« (57 %), sedma je »Analiza potreb podjetja po talentih« (52%). Sledita še »Ustvarjanje spodbudne klime in pisarniške kulture« (51 %) in »Zagotavljanje konkurenčnih plač in nagrad« (47 %).

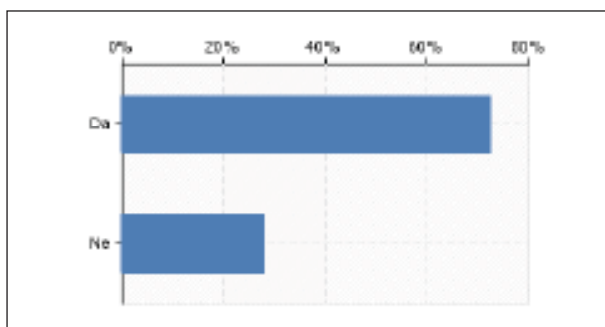
Slika 3: Vsebine programov menedžmenta talentov



Vprašanje 5: Ali menite, da je pomembno, da podjetje razkrije talentiranemu zaposlenemu, da je prav on talent?

Na to vprašanje je približno tri četrtine (72 %) odgovorilo pritrdilno, torej da menijo, da se talentiranemu to mora razkriti, in ena četrtina nikalno (28 %).

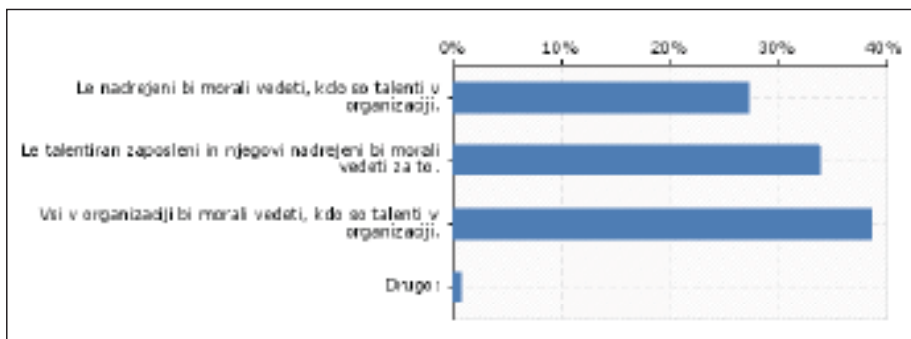
Slika 4: Razkritje talentov



Vprašanje 6: Ali menite, da bi znotraj podjetja morali komunicirati, kdo so talenti v podjetju, ali naj bi te podatke poznale le določene osebe?

Na to vprašanje je dobra tretjina (38 %) odgovorila, da bi morali vsi v organizaciji vedeti, kdo so talenti. Malce manj, a še vedno dobra tretjina (34 %) meni, da bi to morali vedeti le talentirani in njegovi nadrejeni, slaba tretjina oziroma 27 % pa meni, da bi morali to vedeti le nadrejeni v organizaciji. En anketiranec je ostal neodločen.

Slika 5: Ali menite, da bi znotraj podjetja morali komunicirati, kdo so talenti, ali naj bi te podatke poznale le določene osebe?



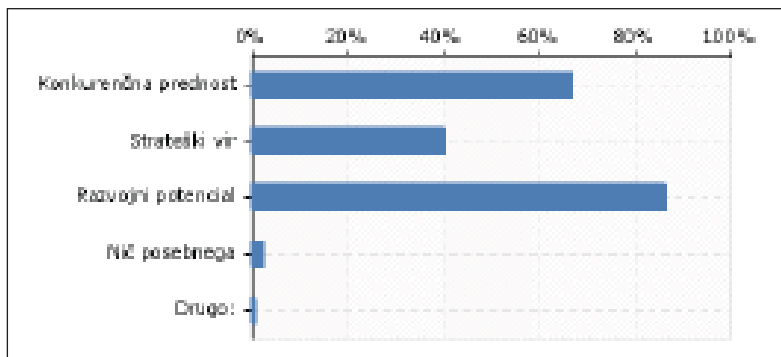
Vprašanje 7: Kakšne učinke menite, da razkritje talenta v organizaciji prinaša glede na ostale sodelavce?

Približno dve tretjini (62 %) anketirancev menita, da so učinki negativni (zavist), približno ena tretjina (29 %) meni, da so učinki pozitivni (spodbujanje). Približno desetina anketirancev je odgovorila z odprtim odgovorom – večina od teh meni, da ima dobre in slabe učinke. Nekateri menijo, da so učinki odvisni od posamezne osebe ali kulture oziroma od načina, na katerega je program predstavljen, oziroma od tega, kako ga zaposleni percipirajo.

Vprašanje 8: Kaj po vašem mnenju za organizacijo pomeni posameznik, ki je bil prepoznan kot talent?

Pri tem vprašanju je bilo znova na voljo več odgovorov in znova jih bomo razvrstili glede na obseg odgovorov. Največ, kar 84 % anketirancev meni, da talent v organizaciji predstavlja »razvojni potencial«. Sledi »konkurenčna prednost« z dobrima dvema tretjinama anketirancev (67 %), ki menijo, da je to eden od pomenov talenta za organizacijo. Slaba polovica (40 %) kot takšnega prepozna »strateški vir« in le 2 % menita, da to ni nič posebnega.

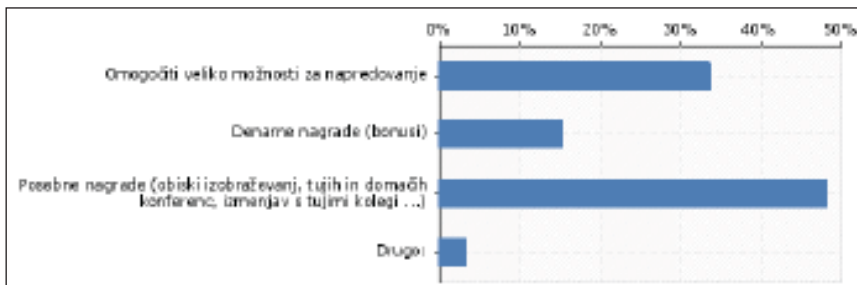
Slika 6: Pomen talenta za organizacijo



Vprašanje 9: Na kakšen način bi po vašem mnenju morali talente poskušati obdržati v organizaciji?

Na to vprašanje je skoraj polovica odgovorila, da bi naj talentom v organizaciji omogočili *posebne nagrade*, kot so obiski izobraževanj, tujih in domačih konferenc, izmenjav s tujimi kolegi, ipd. Dobra tretjina je odgovorila, da bi naj talentom omogočili veliko možnosti za napredovanje, in le desetina, da bi morali talentom podeliti denarne nagrade. 2 % sta označila odgovor *drugo* in potem zapisala, da bi morali talenti dobiti vse od naštetega, en odgovor pa je bil, da bi poleg vsega naštetega morali zagotoviti še primerno delovno razmerje z razumevanjem do družinskih obveznosti zaposlenega.

Slika 7: Zadrževanje talentov v organizaciji



Vprašanje 10: Ali menite, da je bolj pomemben napredek v karieri ali lojalnost trenutnemu podjetju (v katerem bi bili opredeljeni kot talent)?

Na 10. vprašanje je največ anketiranih odgovorilo, da oboje (49 %), nekaj manj pa jih je odgovorilo napredek v karieri. Zelo majhen odstotek izprašanih je odgovoril, da je lojalnost pomembnejša. Pod možnost *drugo* pa je bil najpogostejši odgovor, da je odvisno od posameznika.

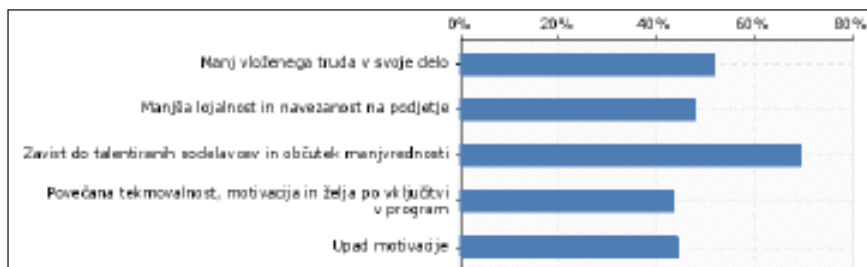
Vprašanje 11: Ste že slišali za pojem »vojna za talente«? V vse bolj kompetitivnem okolju je vse težje pridobiti in zadržati talentirane sodelavce, zato so se organizacije začele zanje »boriti«.

Na to vprašanje sta dve tretjini odgovorili pritrdilno, kar kaže na dobro poznavanje sodobnega stanja trga delovne sile in tudi pojma vojna za talente.

Vprašanje 12.1: Kakšne so po vašem mnenju posledice izključenosti ostalih zaposlenih iz programov, namenjenim talentom v organizaciji?

Pri tem vprašanju je bilo možno izbrati več odgovorov. Daleč najbolj izstopa odgovor, da so posledice izključenosti ostalih zaposlenih iz programa menedžmenta talentov *zavist do talentiranih sodelavcev in občutek manjvrednosti*. Za tem pa sledi odgovor, da je možna posledica *manj vloženega truda v svoje delo*. Ostale posledice so enakomerno zastopane – vse zastopajo okrog 40 %.

Slika 8: Posledice izključenosti ostalih sodelavcev iz programa menedžmenta talentov



Vprašanje 12.2: Ali menite, da posamezniku po tem, ko mu je podeljen naziv talenta, upade delovna motivacija, želja po nadaljnjem napredovanju/izboljševanju, ker ima občutek, da je dosegel vse, kar se je dalo?

Pri tem vprašanju je močno izstopal odgovor, da *ne drži*, da posamezniku po tem, ko mu je podeljen naziv talenta, upade delovna motivacija, želja po nadaljnjem napredovanju/izboljševanju, ker ima občutek, da je dosegel vse. S tem se je strinjalo kar 70 % anketirancev. Pri drugem odgovoru, ki ga je izbralo le 10 %, pa je večina zapisala, da je to močno odvisno od značaja osebe in je tako pri vsakem drugače.

Sklep

V raziskavi nam je uspelo zajeti odgovore naših ciljnih skupin v zadostnem številu – torej lahko govorimo o rezultatih raziskave kot o stališčih študentov, absolventov, zaposlenih in nezaposlenih, ki so v večini v starostnem razponu med 21 in 30 let (81 % anketirancev), oziroma vzeto širše – od 18 do 35 let (16 %), kar ustreza našim zadanim ciljem.

Anketiranci so izmed naštetih vrednot, ki so pomembne na delovnem mestu, in organizacijski kulturi kot najpomembnejše izbrali predvsem »opravljanje dela z veseljem«, sledijo »dobri odnosi s sodelavci« in »biti cenjen za svoje delo« ter »osebna rast« in »sodelavci me spoštujejo«. Iz tega lahko sklepamo, da je našim anketirancem zelo pomembno počutje na delovnem mestu in organizacijska kultura, kot manj pomembne vrednote pa so izpostavili »visok zaslužek«, »napredovanje«, »neodvisnost pri delu«, »vodilni položaj« in »pohvala nadrejenega«, torej lahko rečemo, da jim finančna nagrada in hiter karierni napredek pomeni manj kot služba, v kateri delo opravljajo z veseljem, imajo možnost osebnega razvoja in kjer jih sodelavci cenijo in spoštujejo.

Naslednji del rezultatov se navezuje predvsem na vprašanja o samem menedžmentu talentov in stališča anketirancev do njega. V začetku ankete večji delež anketirancev ni poznal pomena menedžmenta talentov, kar smo pričakovale že pri zasnovi vprašalnika, zato smo pri naslednjem vprašanju podale definicijo, na podlagi katere smo omogočile nadaljnje odgovarjanje. Pokazalo se je, da največ anketirancev, ki so zaposleni dela v podjetju, kjer programa za menedžment talentov nimajo oziroma da je delež podjetij, ki tak program imajo, zelo majhen. Na drugi strani odgovori kažejo, da bi si kar 83 % anketirancev želelo delati v podjetju s programom za menedžment talentov, vendar očitno te možnosti nimajo. Prav tako se anketiranci ne strinjajo z možnostjo, da bi talent po imenovanju izgubil motivacijo in željo po nadaljnjem napredku znotraj organizacije in lastnem razvoju. Iz nadaljevanja vprašalnika lahko ugotovimo, da anketiranci v večini poznajo vse elemente, ki jih programi za menedžment talentov zajemajo, vendar programa očitno ne poznajo pod tem specifičnim imenom. Anketiranci sicer večinsko menijo, da bi moralo podjetje talentiranemu posamezniku razkriti, da je prav on talent in da bi vsi v organizaciji morali vedeti, kdo so talenti, vendar pa prav tako večinsko menijo, da bi razkritje talenta celotni organizaciji prineslo negativne posledice in v sodelavcih, ki niso prepoznani kot talenti, vzbudilo zavist in občutek manjvrednosti. Glede na nasprotovanje teh dveh odgovorov med seboj, lahko sklepamo, da so se pri odgovoru glede razkritja talentov celotni organizaciji prenačili in se pri poznejšem vprašanju o posledicah o tem zamislili. Glede na to ugotovitev bi bilo dobro temeljito razmisliti, ali je res koristno talente razkriti celotni organizaciji. Največ anketirancev meni, da talent za organizacijo pomeni predvsem razvojni potencial in konkurenčno prednost, glede zadrževanja talentov v organizaciji pa menijo, da je najpomembnejše omogočanje posebnih nagrad, ki vključujejo izobraževanja, konference in izmenjave s tujimi kolegi, sledi pa omogočanje številnih možnosti za napredovanje. Našim anketirancem so torej bolj kot finančne nagrade pomembne nematerialne nagrade v obliki pridobivanja dodatnega znanja in napredovanja.

Pomembna jim je tako lojalnost trenutnemu delodajalcu kot tudi napredek v karieri, vendar slednje ocenjujejo kot pomembnejše. Iz tega lahko sklepamo, da bi bili pripravljeni zamenjati službo zaradi ponudbe boljših delovnih pogojev in napredovanja, kar je poleg ugotovitve, da mladi visoko cenijo nagrade v obliki izobraževanja, zelo pomembna ugotovitev za podjetja, ki programa za menedžment talentov še nimajo, ali pa njegovemu razvoju ne posvetijo dovolj pozornosti. Poleg tega se dobro informirani o pojavu vojne za talente, zavedajo se vrednosti, ki jo imajo kot iskalci zaposlitve, ter hkrati vedo, da imajo možnost izbirati med zaposlovalci in se na koncu odločiti za tistega, ki jim lahko ponudi najboljše delovne pogoje, in kar je najpomembnejše, možnosti za osebni in karierni razvoj ter napredek.

Zaključek

Kljub temu da je *menedžment talentov* na področju menedžmenta človeških virov prisoten že skoraj 20 let (prvič je omenjen leta 1997 po zaslugi podjetja McKinsey & Company, ki je v svoji študiji uporabilo izraz »vojna za talente«), v naši raziskavi ugotavljamo, da je med ljudmi še dokaj nepoznan pojem. Tudi če se ljudje zavedajo, katere dejavnosti spadajo na to področje in kaj naj bi program obsegal, ga ne poznajo pod tem imenom. To se je pokazalo že na začetku, kjer je zelo malo ljudi izjavilo, da poznajo menedžment talentov, ko pa smo jim podale definicijo pojma, niso imeli težav z izpolnjevanjem preostanka ankete. Zanimivo je tudi, da izjemno majhen odstotek zaposlenih dela v podjetju, ki ima oblikovan program menedžmenta talentov, kar nakazuje na redko prisotnost tega programa v slovenskih podjetjih. Morda je razlog za neobstoj, ob odsotnosti strateškega pogleda na omenjeno področje, v slabem poznavanju elementov programa menedžmenta talentov med menedžerji. Menimo, da bi bilo zato smiselno izvesti dodatno raziskavo, ki bi podrobneje raziskala omenjeni vidik še s strani vodstva podjetij.

Viri

- Lewis, R. E. in Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human resource management review*. Dostopno prek: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482206000271>.
- Gallardo-Gallardo, Eva in Marian Thunnissen. (2016). Standing on the shoulders of giants. A critical review of empirical talent management research. *Employee Relations*. Dostopno prek: <https://www.emeraldinsight-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/pdfplus/10.1108/ER-10-2015-0194>.
- Gallardo-Gallardo, Eva, Nicky Dries in Tomás F. González-Cruz. (2013). »What is the meaning of 'talent' in the world of work?.« *Human Resource Management Review*. Dostopno prek: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482213000302>.
- Schiemann, William A. (2014). From talent management to talent optimization. *Journal of World Business*. Dostopno prek: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090951613000886>.
- King, Karin A. (2016). The talent deal and journey: Understanding how employees respond to talent identification over time. *Employee Relations*. Dostopno prek: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/ER-07-2015-0155>.
- Majcen, Milena. (2009). Management kompetenc: Izdelava modela kompetenc ter njegova uporaba za razvoj kadrov in za vodenje zaposlenih k doseganju ciljev. Ljubljana: GV Založba.

Israelite, Larry. (2009). Talent management: Strategies for success from six leading companies. Alexandria: American Society for Training and Development.

Collings, G. David. (2014). Toward Mature Talent Management: Beyond Shareholder Value. Human Resource Development Quarterly. Dostopno prek: http://doras.dcu.ie/20302/1/Collings_HRDQ_FINAL.pdf

ODNOS DELODAJALCEV DO MENEDŽMENTA TALENTOV

Nikolina Dorić, Kaja Komatar in Tina Pirnat

Povzetek

Vprašalnik za proučevanje odnosa delodajalcev do menedžmenta talentov smo oblikovale na način, da smo najprej preverile odnos delodajalcev do posamičnih strategij, nato pa smo preverile tudi, ali te strategije izvajajo znotraj svoje organizacije. V prvem sklopu smo se osredotočale na strategije za pridobivanje talentov. V drugem sklopu pa smo se osredotočale na strategije ohranjanja talentov. Najbolj izčrpne odgovore smo dobile pri vprašanju o motiviranju sodelavcev v organizaciji. Kar 84 % organizacij aktivno skrbi za motiviranost posameznikov in so navedli tudi razne načine, ki jih pri tem uporabljajo. Na raziskovalno vprašanje »Kakšno stališče do menedžmenta talentov imajo delodajalci?« smo lahko odgovorile pozitivno. Delodajalcem se menedžment talentov zdi pomemben, tako z vidika pridobivanja novih talentov kot tudi z vidika ohranjanja talentov. Rezultati kažejo, da delodajalci gojijo pozitiven odnos do menedžmenta talentov in se ga v večji meri tudi sami že poslužujejo, kar kaže, da so o tem ozaveščeni.

Ključne besede: delodajalci, menedžment talentov, pridobivanje talentov, ohranjanje talentov.

Uvod

Kot je za Delo (2017) zapisala odvetnica Tanja Bohl: »Če si želi, da delavci delajo dobro, se mora z njimi ukvarjati in vlagati vanje. Ne morejo nekoga preprosto zaposliti, ga posesti za računalnik in reči – delaj, po treh mesecih pa ugotoviti, da ničesar ne zna. Še nihče ni prišel s fakultete z znanjem, kot ga ima nekdo, ki v podjetju dela že deset let.« Omenjena izjava nas je spodbudila, da raziščemo, kakšno je stanje o menedžmentu talentov in pomembnosti vlaganja v zaposlene.

Talent je precej težko definirati in opisati, vendar ko ga vidiš, veš, da si ga našel. Talent je nekaj, kar je dano naravno in se ga ne da naučiti. Definiran je kot zmožnost in sposobnost, da nekaj naredimo dobro. S tem mislimo tako trenutno zmožnost, kot tudi prihodnjo sposobnost. In prav v slednji je skrit potencial ljudi, ki ga moramo prepoznati. Talenti niso redki in dragoceni – vsi jih imamo. S pomočjo talenta lahko nekaj naredimo bolje od drugih oseb. Z izkušnjami lahko razvijemo talent, ki v nas že obstaja, le odkriti ga moramo. Talenti so pomembni za uspeh organizacije, saj jo usmerjajo tja, kjer želi biti (Kehnide, 2012, 178–182).

Kljub težavi pri opredelitvi menedžmenta talentov obstaja splošno soglasje, da je za uspeh vsake organizacije zelo pomemben. Na podlagi tega je menedžment

talentov razumljen kot proces opredelitve ključnih strateških položajev in uporabe diferencirane arhitekture človeških virov za zaposlovanje, upravljanje in ohranjanje talentiranih sodelavcev na podlagi njihove uspešnosti (Collings in Melanhi, 2009). Identifikacija ključnih položajev je prva faza v kateremkoli strateškem sistemu menedžmenta talentov. Gre za poudarjanje položajev, ki bi lahko vplivali na trajnostno konkurenčno prednost. Na ta način se definira »položaje« na podlagi prispevka k zmožnosti podjetja, da izvrši svojo strategijo in variabilnosti kakovosti dela sodelavcev na teh položajih. Pri pridobivanju kadra je bistvenega pomena, da organizacija določi kompetence, ki so potrebne za opravljanje določenega dela. Dva glavna načina pridobivanja talentov sta notranja identifikacija in zaposlovanje iz zunanjih virov. Notranja identifikacija talentov zahteva specifična, ustaljena in široko sprejeta merila, ki so konsistentna, vendar niso subjektivna ali pristranska.

Pri zaposlovanju iz zunanjih virov bi morale organizacije priznati pomen zunanjega trga dela v svojem sistemu, saj povečana poklicna mobilnost omogoča zaposlovanje visoko uspešnih kandidatov z zunanjega trga dela. Na ta način organizacija najame osebo z izkušnjami. Ena izmed strategij, ki jo organizacije lahko uporabijo za privabljanje, je tudi znamka delodajalca. Danes ima znamka delodajalca v pridobivanju talentov pomembno mesto in je postala kritični dejavnik uspeha organizacij. Znamka delodajalca pomeni ustvarjanje take podobe, ki je privlačna tako za obstoječe kot za bodoče, potencialne talente (Mensah, 2016, 1550–1556).

Čeprav je menedžment talentov zelo zahtevno delo, je povezano z večkratnimi rezultati. Končni cilj menedžmenta talentov je čim bolj izkoristiti talente sodelavcev in jih ustrezno uporabiti. Delodajalčevo vlaganje v prakse menedžmenta talentov znatno prispeva k doseganju rezultatov, kot so zadovoljstvo zaposlenih, angažiranost, motivacija, zavezanost in zaznana organizacijska podpora (Mensah, 2015, 544–566).

Koncept uspešnosti zaposlenih je zelo pomemben za posameznike in organizacije. To pa zato, ker je organizacijam, ki izpolnjujejo potrebe svojih deležnikov, uspešnost sodelavcev najpomembnejša.

Na splošno je uspešnost sposobnost posameznikov, da uresničijo svoje delovne cilje, izpolnijo pričakovanja in dosežejo delovne standarde, ki jih določi njihova organizacija. Delodajalci torej trdijo, da uspešnost sodelavcev pomeni tri stvari:

1. Uspešnost je treba opredeliti glede na vedenje in ne na rezultate.
2. Delovna uspešnost vključuje le tista vedenja, ki so pomembna za cilje organizacije.
3. Uspešnost je večdimenzionalna naloga, kontekstualno, prilagodljivo in kontraproduktivno vedenje.

Dejstvo je, da vsi sodelavci ne morejo biti v ospredju, zato organizacije v ospredje postavljajo ključne skupine sodelavcev, s katerimi se lahko sistematično ukvarjajo. Organizacije se vse bolj osredotočajo na tiste sodelavce, ki jih ne želijo izgubiti, torej tiste, ki so za organizacijo najbolj dragoceni. Stroški, povezani z izgubo

najdragocenejših kadrov, so višji od stroškov potrebnih za zaposlovanje novih kadrov. Za delodajalce sta pomembna cilj in učinkovitost organizacije. Pri menedžmentu talentov gre za jasen sistem identifikacije in razvoja sodelavcev, ki imajo visok potencial za razvoj. To dvoje gre torej z roko v roki.

Ko govorimo o odnosu med delodajalci in talentiranimi posamezniki, moramo izpostaviti pomen zaposljivosti. Kljub temu da so talentirani posamezniki splošno dobro zaposljivi, pa jim zaposljivost sama po sebi še ne zagotavlja statusa talenta. Koncept zaposljivosti je bil v aktivni politiki zaposlovanja v preteklosti v veliki meri zasnovan s politikami delodajalcev, ki so na trgu dela na ponudbeni strani iskali posameznike s primernimi kompetencami. Medtem pa danes pojem zaposljivosti vključuje tudi elemente, ki so povezani s posameznikovo pripravljenostjo za delo, njegovo zmožnostjo za uspešen spopad z delom in dejavnike, ki so povezani z njegovo mobilnostjo (Mensah, 2016, 1549–1551).

Nezadovoljstvo sodelavcev delodajalec oziroma organizacija lahko hitro opazi. Ni težko ugotoviti, da so sodelavci sami motivirani, če zaznavajo, da delajo »smiselno« delo. Vendar pa to delo ni samo po sebi umevno in zato morajo delodajalci to prikriti z zunanjimi nagradami ali oporami, t.i. »zunanjo« motivacijo. Pomembno delo ni nujno iskanje zdravil za raka ali vodenje podjetja. To preprosto pomeni, da sodelavci dojemajo njihovo delo kot dodatno vrednost za stranke, ekipo, družino ali skupnost (Hari, 2014, 25–28).

Metodologija

Z našo raziskavo želimo odgovoriti na vprašanje: »Kakšno stališče do talent menedžmenta imajo delodajalci?«. Raziskavo smo izvedle prek spleta z anketo preko platforme 1ka. Vprašalnik skupaj z demografskimi vprašanji sestavlja 34 vprašanj. V povprečju je reševanje ankete potekalo 5 minut. Na internetu je bila anketa dostopna 19 dni, anketirancem pa posredovana prek elektronske pošte in platforme LinkedIn na približno 500 naslovov. Na anketo je kliknilo 99 posameznikov, ustrezno pa je bilo izpolnjenih in dokončanih zgolj 47 anket.

Vsebinsko vprašalnika smo skonstruirale na podlagi strategij pridobivanja in zadrževanja talentov. Zanimalo nas je posvečanje delodajalcev posamičnim strategijam. S pregledom celostnih odgovorov pa smo poskusile ugotoviti njihovo stališče do samega talent menedžmenta. V prvem sklopu smo jih spraševale o naslednjih sedmih strategijah pridobivanja talentov (Šarotar Žižek in Veingerl Čič, 2018):

1. Skrb za večanje baze potencialnih kandidatov.
2. Razumevanje trga dela.

3. Dostopnost organizacije potencialnim kandidatom.
4. Ustvarjanje privlačnih prostih delovnih mest.
5. Ustvarjanje dobrega ugleda organizacije.
6. Uporaba učinkovitih selekcijskih postopkov.
7. Interna rekrutacija.

V drugem sklopu pa smo jih povprašale tudi po šestih strategijah zadržanja talentov po Gallupu (1999), v primeru da temu posvečajo več pozornosti kot sami pridobitvi novih talentov:

1. Jasno določeni cilji in merjenje prispevka ter celotnega dela.
2. Zagotavljanje materialov in orodij potrebnih za nemoteno delo.
3. Zagotavljanje okoliščin za čim boljše opravljanje dela.
4. Zagotavljanje mentorstva, ki skrbi za posameznikov razvoj.
5. Obdajanje talentiranih posameznikov z ljudmi, ki prav tako težijo h kakovosti dela.
6. Zagotavljanje okoliščin, v katerih bo posameznik rasel in se učil.

Rezultati vprašalnika

51 % sodelujočih organizacij je v domači lasti, 47 % v tuji lasti in 2 % v mešani lasti. Od tega jih je 79 % v zasebnem lastništvu in 21 % v državnem. 90 % organizacij je profitnih, medtem ko jih je 10 % neprofitnih. Pri večini oziroma kar 56 % gre za veliko organizacijo, 37 % je srednjih, 7 % pa je malih organizacij. V vzorcu pa nismo imele nobene mikro organizacije. 58 % anketiranih organizacij ima poslovalnice v Sloveniji in v tujini, 42 % pa ima poslovalnice le v Sloveniji. Na vprašalnik so odgovarjale vodje kadrovske službe, direktorji kadrovskega sektorja, vodje tima za razvoj, direktorji, finančni direktorji, managerji človeških virov, vodje projektov, oddelek za razvoj kadrov, iskalci talentov in vodje nasledstev, ki delujejo znotraj organizacij, o katerih so odgovarjali.

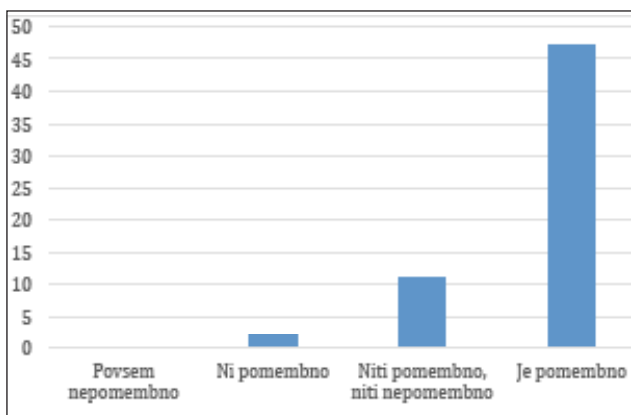
V nadaljevanju si lahko preberete, kako so anketirani odgovarjali na zastavljena vprašanja:

Stališča delodajalcev do pridobivanja talentov

47 % anketiranih je na vprašanje Ali se vam zdi pomembno imeti vnaprej pripravljene baze potencialnih kandidatov za delovna mesta v organizaciji odgovorilo, da

je pomembno. Nekaj manj (40 %) pa da je obstoj baze potencialnih kandidatov zelo pomemben. Ostalim 11 % vnaprejšnji obstoj baze potencialnih potencialnih kandidatov ni niti pomemben niti nepomemben (slika 1).

Slika 1: Ali se vam zdi pomembno imeti vnaprej pripravljene baze potencialnih kandidatov za delovna mesta v organizaciji?



V nadaljevanju pa je le ena organizacija je navedla, da imajo za vsa delovna mesta vnaprej pripravljene baze potencialnih kandidatov. 60 % anketirancev pa je odgovorilo, da imajo vnaprej pripravljene baze, vendar samo za določena delovna mesta, 18 % anketirancev pa je odgovorilo, da sploh nimajo vnaprej pripravljenih baz.

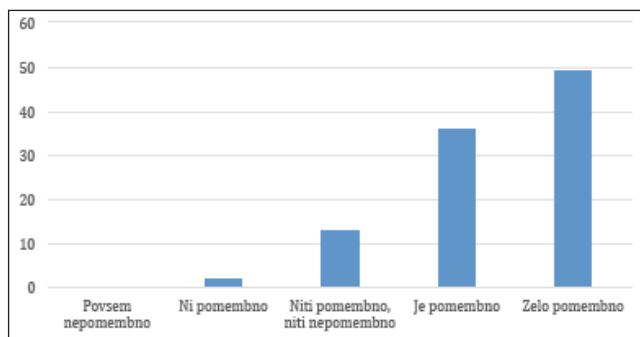
66 % anketirancem je zelo pomembno razumevanje situacije na trgu dela, nadaljnjim 32 % pa se zdi pomembno. 85 % anketirancev tudi navaja, da razumevanju trga dela in raziskovanju trga talentov dejansko namenjajo čas in sredstva (35 %) oziroma to storijo v primeru, ko se v njihovi organizaciji pojavi potreba po novem kadru (50 %). Preostalih 15 % trgu talenta ne posveča preveč pozornosti.

Slika 2: Posvečanje pozornosti trgu dela



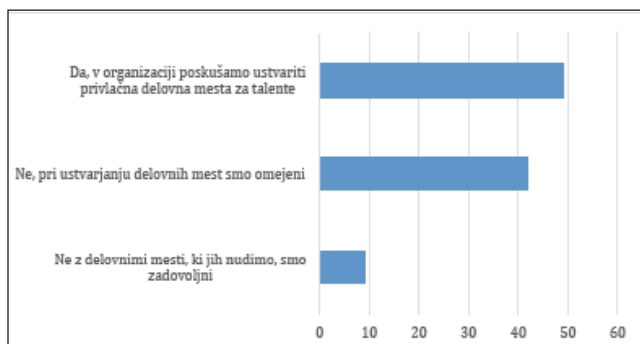
Po mnenju 49 % anketiranih je ustvarjanje privlačnih prostih delovnih mest v organizaciji zelo pomembno, 36 % pa je pomembno. 13 % pa se ustvarjanje privlačnih delovnih mest ne zdi niti pomembno niti nepomembno. Le 2 % menita, da le to ni pomembno (slika 3). 47 % sodelujočih ob tem tudi navaja, da je pomembna lokacijska in informacijska dostopnost.

Slika 3: Ustvarjanje privlačnih delovnih mest



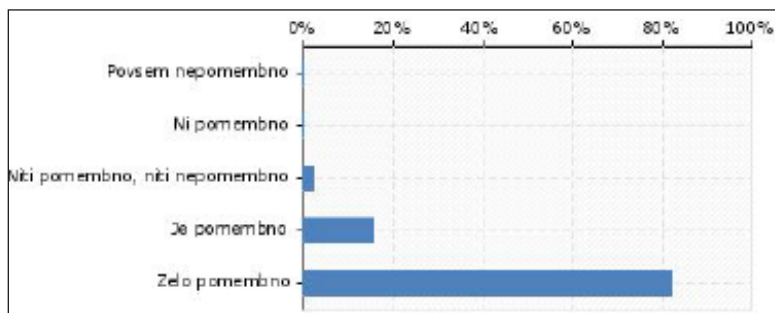
V nadaljevanju se je pokazalo, da poskuša 49 % sodelujočih organizacij aktivno ustvariti privlačna delovna mesta za talente, ki bi jim prinesla nove kompetence. 42 % jih ima željo za ustvarjanje novih delovnih mest, vendar so pri tem omejeni. Preostalih 9 % pa je z delovnimi mesti, ki jih nudijo, zadovoljni (slika 4).

Slika 4: Aktivno ustvarjanje privlačnih delovnih mest



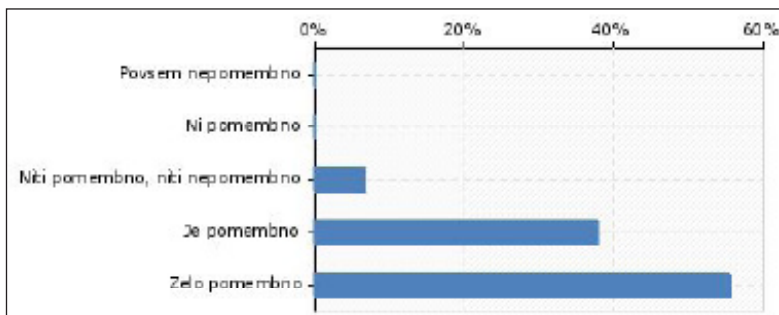
82 % organizacij meni, da je krepitev ugleda organizacije zelo pomemben dejavnik menedžmenta talentov, 16 % je omenjeno pomembno, le 2 % pa se le to ne zdi niti pomembno, niti nepomembno. 71 % sodelujočih aktivno deluje na področju ustvarjanja znamke delodajalca, 18 % jih temu ne posveča pozornosti, 11 % pa jih meni, da njihovo splošno poslovanje znamko delodajalca ustvarja samo po sebi (slika 5).

Slika 5: Krepitev ugleda delodajalca



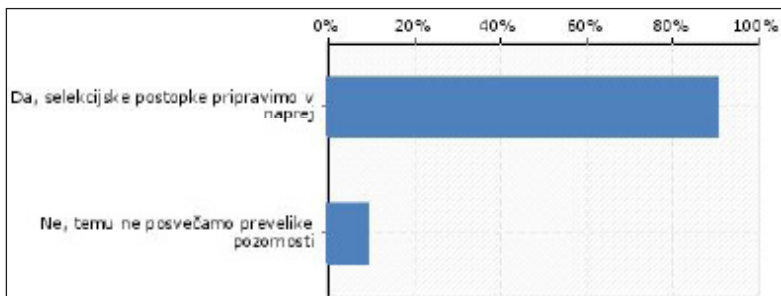
56 % sodelujočim je zelo pomembna uporaba učinkovitih selekcijskih postopkov, za 38 % je pomembna, le 6 % pa ni niti pomembna niti nepomembna.

Slika 6: Uporaba učinkovitih selekcijskih metod



Kar 90 % organizacij selekcijske postopke pripravi vnaprej in se nanje dobro pripravi, 10 % pa temu ne posveča prevelike pozornosti (slika 6).

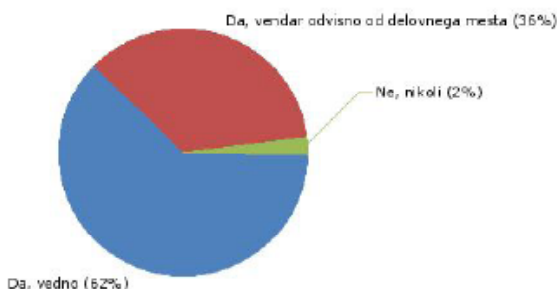
Slika 7: Vnaprejšnja priprava selekcijskih postopkov



58 % sodelujočim je zelo pomembno interno pridobivanje talentov (premestitev talentov znotraj organizacije), 40 % je pomembno, 2 % pa ni niti pomembno, niti nepomembno (slika 7). Obenem 89 % organizacij v primeru prostega delovnega mesta to ponudi primernemu posamezniku znotraj njihove organizacije, 11 % pa tega raje ponudi posameznikom, ki niso del njihove organizacije.

62 % sodelujočih je pri iskanju nove osebe za določeno delovno mesto pozorno na to, kaj točno ta posameznik organizaciji lahko prinese, 36 % je na to pozornih, vendar je omenjeno odvisno od delovnega mesta, za katerega iščejo novo osebo, 2 % ob iskanju nove osebe za določeno delovno mesto ni pozornih na posameznikove izkušnje, lastnosti, sposobnosti, izobrazbo.

Slika 8: Spremljanje lastnosti kandidatov v selekcijskih postopkih



Stališča delodajalcev do zadrževanja talentov

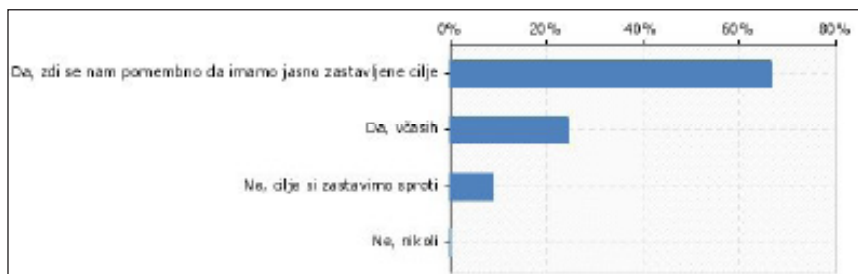
60 % sodelujočim je zelo pomembno imeti jasno določene cilje, spremljati prispevke in kakovost opravljanja dela zelo pomembno, 48 % je to pomembno, 2 % pa ni niti pomembno niti nepomembno (slika 9).

Slika 9: Spremljanje ciljev, prispevkov in kakovosti opravljenega dela



67 % se zdi pomembno, da imajo jasno zastavljene cilje, 25 % se določanje ciljev v naprej zdi pomembno, vendar le včasih. 8 % pa si cilje zastavi kar sproti in tega ne stori vnaprej (slika 10).

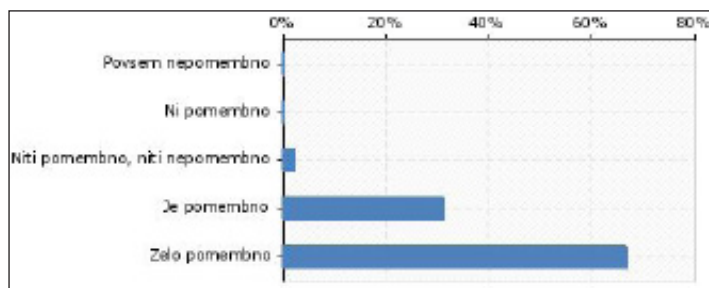
Slika 10: Pomembnost ciljev v organizacijah



78 % sodelujočih organizacij uspešnost dela spremlja in meri, 16 % ga spremlja in meri, vendar ne na vseh področjih. 6 % sodelujočih organizacij pa uspeha ne spremlja in niti ne meri.

67 % sodelujočih organizacij meni, da je zagotavljanje materialov in orodij, ki so potrebna za nemoteno delo, zelo pomembno, 31 % meni, da je pomembno, 2 % pa ni niti pomembno, niti nepomembno (slika 11).

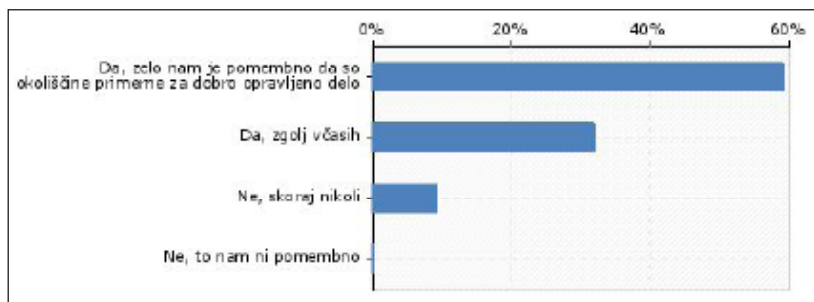
Slika 11: Zagotavljanje materialov in orodij, ki so potrebni za nemoteno opravljanje dela



47 % organizacij občasno spremlja količino uporabljenih materialov in orodij, ki so potrebna za nemoteno delo, 24 % količino spremlja dnevno, 22 % količino spremlja skoraj vsak dan, le 7 % pa skoraj nikoli. 64 % sodelujočih organizacij meni, da je zagotavljanje čim boljših okoliščin za opravljanje dela zelo pomembno, 32 % meni, da je to pomembno.

59 % sodelujočih organizacij je zelo pomembno, da so delovne okoliščine, v katerih poteka delo, primerne, 32 % jih delovne okoliščine spremlja zgolj občasno, 9 % pa delovnih okoliščin skoraj nikoli ne spremlja (slika 12).

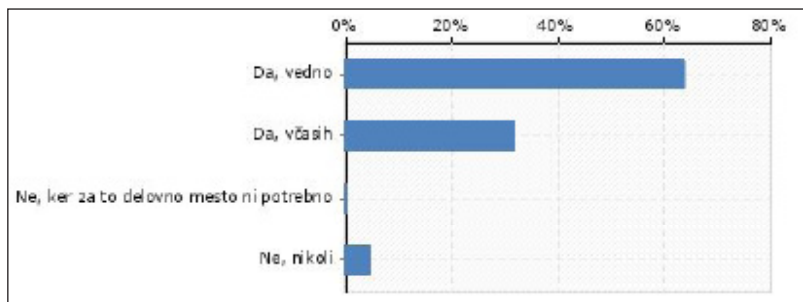
Slika 12: Spremljanje primernosti delovnih okoliščin



95 % sodelujočih organizacij meni, da je zagotavljanje mentorstva, ki skrbi za posameznikov razvoj, zelo pomembno, 5 % pa mentorstvo ni niti pomembno niti nepomembno.

64 % novo zaposlenim v organizaciji vedno dodeli mentorja, ki ga uvede v delo. 32 % mentorja dodeli občasno, 4 % pa mentorja nikoli ne dodelijo (slika 13).

Slika 13: Zagotovitev mentorja



93 % sodelujočim organizacijam je obdajanje talentiranih posameznikov z ljudmi, ki prav tako težijo h kakovosti dela pomembno, 7 % pa to ni niti pomembno niti nepomembno. 77 % sodelujočih organizacij spremlja ujemanje kandidata z organizacijo, 11 % ujemanje kandidata z organizacijo spremlja v odvisnosti od situacije. 12 % jih ujemanja kandidata z organizacijo ne spremlja. Obenem 95 % organizacij meni, da je zagotavljanje okoliščin, v katerih bo posameznik rasel in se učil, zelo pomembno, preostalih 5 % pa meni, da to ni niti pomembno niti nepomembno. 91 %

sodelujočih organizacij sodelavce pošilja na izobraževanja, preostalih 9 % pa to stori občasno oziroma po potrebi.

84 % sodelujočih tudi organizacij skrbi za motiviranost posameznikov, in sicer na naslednje načine: redni razgovori (polletno), vključevanje v projekte, spodbujanje in pohvale, materialno (visoko plačilo za ključne pozicije) in nematerialno nagrajevanje, možnost mednarodnega sodelovanja, vključevanje v mednarodne programe za osebno rast, bogat nabor izobraževanj doma in v tujini, organizacija izletov, ciljno vodenje, družini prijazno podjetje, jasni cilji ipd. Poslužujejo pa se tudi sistema OKR (v ang. objectives and key results), kjer si tako posamezniki kot skupine sami določijo cilje in jih kvartalno spremljajo. Kot predpogoj za to vrstno merjenje uspešnosti si jasno postavijo cilje na ravni organizacije. S takim načinom ekipe pridobivajo avtonomijo pri določanju, na kakšen način bodo cilje dosegali. Ob koncu obdobja namenijo dan pregledu doseženih rezultatov, kjer se v istem prostoru zberejo vse ekipe in predstavijo dosežke. Z razpravo tudi poiščejo razloge za nedoseganje ciljev. Kot glavno motivacijo pri tem sistemu organizacije navajajo občutek zadovoljstva in ponosa ekipe ob doseženem ali celo preseženem cilju. 16 % sodelujočih organizacij skrbi za motiviranost posameznikov ne posveča pozornosti.

Analiza rezultatov

Vprašalnik smo skonstruirale na način, da smo najprej preverile odnos delodajalcev do posamičnih strategij, nato pa smo preverile tudi, ali te strategije izvajajo znotraj svoje organizacije.

V prvem sklopu, kjer smo se osredotočale na strategije za pridobivanje talentov, smo ugotovile naslednje. Večini organizacij so zelo pomembne ali pa vsaj pomembne vnaprej pripravljene baze potencialnih kandidatov za delovno mesto, razumevanje trga dela, dostopnost organizacije tako lokacijsko kot tudi informacijsko, ustvarjanje privlačnih prostih delovnih mest, ustvarjanje dobrega ugleda organizacije, uporaba učinkovitih selekcijskih postopkov, interna rekrutacija, posameznikove kompetence. To kaže, da je odnos delodajalcev oziroma njihovo stališče do strategij pridobivanja talentov pozitiven. Mnenje delodajalcev oziroma organizacij je precej enotno. Na to najbolj nakazuje dejstvo, da kar 85 % anketiranih organizacij navaja, da razumevanju trga dela in raziskovanju trga talentov posvečajo kar nekaj časa in sredstev oziroma to storijo, ko se v njihovi organizaciji pojavi potreba po novem kadru. Rezultati so na splošno pokazali, da praktično ni večjih odstopanj, odgovori so se razdelili zgolj med pomembno ali zelo pomembno, kjer pa je treba upoštevati tudi subjektivno noto odgovora. V odgovorih se namreč ne da razbrati točno, kaj za nekoga pomeni zelo pomembno in kaj pomembno.

Pri vprašanjih, kjer smo spraševale po stališču smo dodale tudi vprašanja o dejanskem prakticiranju teh strategij. V odgovorih se da razbrati, da se strategijam, ki se jim zdiyo zelo pomembne tudi znotraj lastne organizacije, posvečajo. Pri primerjavi stališča in izvajanja prihaja le do manjših odstopanj, ki pa so lahko rezultat mnogih dejavnikov. Na primer pri vprašanju »Ali v vaši organizaciji aktivno ustvarjate privlačna prosta delovna mesta za talente, ki bi vam prinesla nove kompetence?« je kar 42 % odgovorilo, da si tega želijo, vendar so pri tem omejeni.

V drugem sklopu pa smo se osredotočale na strategije ohranjanja talentov in ugotovile naslednje. Ohranjanje talentov je organizacijam prav tako pomembno kot pridobivanje. Pomembno se jim zdi imeti jasno določene cilje, meriti prispevke posameznikov in celotno delo, zagotavljanje materialov in orodij, ki so pomembna za nemoteno delo, zagotavljanje čim boljših okoliščin za opravljanje dela, mentorstvo, obdajanje talentiranih posameznikov z ljudmi, ki prav tako težijo h kakovosti dela, okoliščine, v katerih posameznik lahko raste in se uči in pa sama motiviranost njihovih zaposlenih. Zanimivo je, da kljub temu da gre za nekaj osnovnega, kar 6 % anketiranih organizacij uspeha dela ne spremlja in ne meri, ne spremlja količine uporabljenih materialov in orodij, ki so potrebna za nemoteno delo, 9 % ne spremlja okoliščin, v katerih zaposleni delajo, in 4 % organizacij ne dodeli mentorja novozaposlenemu. Vseeno odstotki niso visoki in niso zaskrbljujoči, saj se večina trudi ohranjati že pridobljene talente.

Najbolj izčrpne odgovore smo dobile pri vprašanju o motiviranju zaposlenih v organizaciji. Kar 84 % organizacij aktivno skrbi za motiviranost posameznikov, kjer so navedli tudi razne načine, ki jih pri tem uporabljajo. Najbolj pogosto so navajali: redne razgovore, raznovrstna izobraževanja v tujini in doma, raznovrstne oblike nagrajevanja, bodisi materialna bodisi nematerialna, s pomočjo jasno zastavljenih ciljev tako znotraj organizacije, kot tudi znotraj manjših oddelkov/skupin, bogat nabor aktivnosti v okviru promocije zdravja na delovnem mestu. Velikokrat pa so povzeli tudi strategije, po katerih sprašujemo v vprašalniku, saj so te tudi vrste motivacije.

Na raziskovalno vprašanje »Kakšno stališče do menedžmenta talentov imajo delodajalci?« smo lahko odgovorile pozitivno. Delodajalcem se menedžment talentov zdi pomemben tako z vidika pridobivanja novih talentov kot tudi z vidika ohranjanja talentov.

Zaključek

Vprašanje, ki se sprva zdi preprosto, z nekaj poglobljenega pregleda že obstoječe literature hitro postane precej kompleksno. Da bi vsem možnim vidikom menedžmenta talentov dali priložnost, bi potrebovali veliko več časa, znanja in sredstev. Vseeno

smo se potrudile vsaj malo odkriti prvo plast stališč delodajalcev. In z rezultati prispevka smo uspele zgolj orisati stališče delodajalcev do menedžmenta talentov. V danem časovnem okvirju nam je uspelo dobiti odziv od 47-ih delodajalcev, ki večinoma prihajajo iz velikih organizacij. V vzorcu nam ni uspelo zajeti nobenega delodajalca mikro organizacije. Ob omejitvi, ki jo predstavlja nizka odzivnost respondentov oz. majhno število sodelujočih, menimo, da bi bilo raziskavo vredno opraviti na večjem vzorcu in pridobiti odgovore tudi od organizacij, ki v naši raziskovalni nalogi niso tako dobro zastopane. Kljub temu smo s pridobljenimi informacijami zadovoljne in nad njimi pozitivno presenečene. Rezultati namreč kažejo, da delodajalci gojijo pozitiven odnos do menedžmenta talentov in se ga v večji meri tudi sami že poslužujejo, kar kaže, da so o tem ozaveščeni. Seveda pa ostaja še veliko prostora za nadaljnjo rast in nadgradnjo ter izboljšavo že obstoječih pristopov.

Viri

- Buckingham, M. in Coffman, C. (1999). *First, Break all the Rules: What the World's Greatest Managers do Differently*; Simon & Schuster, Gallup Organisation, New York.
- Bulatović, K. (2017, 2. julij). Za rezultate mora delodajalec vlagati v delavce. *Delo*. Dostopno prek <http://www.delo.si/novice/politika/za-rezultate-mora-delodajalec-vlagati-v-delavce.html>
- Kehnide, J. (2012). Talent Management: Effect on Organizational Performance. *Journal of Management Research*, 4(2), 178–186. Dostopno prek: <http://macrothink.org/journal/index.php/jmr/article/viewFile/937/1286>
- Mensah, J. in Wedchayanon, N. (2016). Unlocking the »black box« in the talent management employee performance relationship. *Management research review* 39(12), 1546–1561. Dostopno prek: <https://www-emeraldinsight-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/pdfplus/10.1108/MRR-08-2015-0190>
- Kumar, H. (2014). »When talent management goes wrong: Employees are people not commodities«. *An international journal* 28(5), 24–28. Dostopno prek: <https://www-emeraldinsight-com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/pdfplus/10.1108/DLO-06-2014-0046>
- Mensah, J. (2015). A coalesced framework of talent management and employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*. 64(4), 544–566. Dostopno prek: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2014-0100>
- Šarotar Žižek, S. in Veingerl Čič, Ž. (2018). *Talent management*. Dostopno prek: http://www.osha.mdds.gov.si/resources/files/AROTAR_VEINGERL_2dan_Upravljanje_talentov.pdf

POSEBNOSTI MENEDŽMENTA TALENTOV V NEPROFITNIH ORGANIZACIJAH

Žan Černoša, Manca Turk in Aljaž Gustinčič

Povzetek

V času materialnega izobilja mnogokrat pozabljamo na tiste ljudi, ki tega izobilja niso deležni in potrebujejo našo pomoč. Tukaj nastopijo neprofitne organizacije, ki s svojimi sodelavci in prostovoljci pomagajo pomoči potrebnim in s svojim delovanjem dokazujejo, da ni potrebno veliko, da se še tako grozne situacije obrnejo na boljše. Pomembni so dobro zastavljeni cilji, sodelavci in prostovoljci, ki jih ne motivira zgolj denar, in navsezadnje vsi mi, ki lahko s svojimi prispevki, pa naj bo to v obliki denarja, pomoči ali sodelovanja, naredimo svet lepši in boljši za vse. V neprofitnih organizacijah glavno vlogo torej igrajo sodelavci in prostovoljci, zato je pomembno, da se vsaka neprofitna organizacija zaveda pomena ohranjanja in pridobivanja novih sodelavcev in prostovoljcev, ki s svojim delom omogočajo, ne le uresničevanje ciljev same organizacije, ampak se tudi učijo in osebno rastejo, pri tem pa pomagajo pomoči potrebnim ljudem.

Ključne besede: neprofitna, sodelavci, prostovoljci, organizacija, talent.

Uvod

V našem okolju se nahajajo tudi organizacije, katerih namen ni profitno poslovanje oziroma delovanje z dobičkom. Tem organizacijam pravimo neprofitne organizacije in predstavljajo za pomoči potrebne ljudi vir opore, pomoči ali rešitev težav, ki jih pestijo. Vedno več je ljudi, ki potrebujejo pomoč, hkrati pa je večje tudi zavedanje in ozaveščenost ljudi, da je treba pomagati ljudem, da se izvlečejo iz težav. Ljudje, ki se zavedajo, da ljudi pestijo različne težave, se kot prostovoljci ali kot donatorji povezujejo v skupine in priključujejo neprofitnim organizacijam, ki s svojimi sodelavci ustvarjajo pogoje za delovanje same organizacije in uresničevanje ciljev.

V poglavju bomo opisali trenutno situacijo, v kateri se nahajajo neprofitne organizacije, in na podlagi literature poskušali ugotoviti, kakšne so posebnosti menedžmenta talentov v neprofitnih organizacijah pri zaposlovanju in ohranjanju sodelavcev ter v našem primeru tudi prostovoljcev. Za podrobnejšo analizo smo si izbrali eno izmed slovenskih neprofitnih organizacij Brez izgovora Slovenija, saj želimo pridobiti vpogled v zaposlovanje in ohranjanje sodelavcev in prostovoljcev v praksi. Podrobneje se bomo torej ukvarjali z menedžmentom človeških virov v neprofitnih organizacijah. Poleg pomembnosti sodelavcev v neprofitnih organizacijah se moramo zavedati tudi vloge prostovoljcev, saj brez denarnega nagrajevanja sodelujejo in pomagajo pomoči potrebnim. Vsaka neprofitna organizacija se nagrajevanja, spodbujanja, zaposlovanja

in ohranjanja sodelavcev ter prostovoljcev loteva na podlagi poslanstva, vizije, ciljev in (denarnih) sredstev, s katerimi razpolaga.

Pomembno vlogo igra tudi sama dejavnost neprofitne organizacije, saj na podlagi te v svoj kolektiv ali med prostovoljce sprejemajo ljudi, ki so pripravljeni s svojo solidarnostjo pomagati ljudem. V poglavju želimo odgovoriti na vprašanje, ali je lahko vsak človek prostovoljec oziroma zaposlen v neprofitni organizaciji. Ali mora imeti sodelec neprofitne organizacije nekaj več, kar ga naredi posebnega in ga lahko opišemo kot talent, ki ga pozneje organizacija s svojimi sredstvi, izobraževanjem, nagrajevanjem razvija in ohranja v svoji sredini.

Opredelitev neprofitnih organizacij

Neprofitna organizacija je opredeljena z nasprotjem profitni organizaciji, torej ne deluje na tržnih načelih. Temeljni cilj neprofitne organizacije ni profit oziroma dobiček. Gre za izpolnjevanje nekega poslanstva, sledenje viziji, delanje nečesa višjega, dobrega za družbo. (Žnidaršič Krajnc, 1996)

V grobem lahko neprofitne organizacije razdelimo na javne neprofitne organizacije (tu je ustanovitelj in lastnik država) in zasebne neprofitne organizacije (ustanovitelj in lastnik je zasebna fizična in pravna oseba) (Kolarič, 2002). Pri slednjih po INCPO klasifikaciji najdemo neprofitne organizacije, ki delujejo na področju zdravstva, socialnega varstva, izobraževanja in raziskovanja, kulture, športa, zaščite okolja, razvoja lokalnih skupnosti in stanovanj, mednarodnega delovanja, poslovnega in poklicnega združevanja, financiranja neprofitnih organizacij in promocije prostovoljstva, prava, zagovorništva in politike (Kolarič v Levičar, 1999).

Neprofitni sektor oziroma organizacije se glede na državo členi različno (Kamnar, 1999):

1. Dobrodelni sektor poudarja donacije v dobrodelne namene.
2. Neodvisni sektor se osredotoča na neodvisnost neprofitnih organizacij od države (vlade) in trga.
3. Neprofitni sektor pravi, da glavni cilj organizacij ni dobiček, če pa do tega pride, ga ne smejo razdeliti med delavce, lastnike, prostovoljce.
4. Nevladne organizacije so tiste organizacije, ki so od vlade in političnega vpliva ločene.
5. Prostovoljni sektor pripisuje velik pomen prostovoljcem, čeprav večino dela opravijo stalno plačani sodelavci.
6. Tretji sektor predvideva obstoj še enega sektorja poleg države in zasebnega sektorja, sodelovanje vseh treh sektorjev je ključno.

7. Neobdavčeni sektor razlikuje profitne in neprofitne organizacije predvsem v tem, da so slednje deležne davčnih olajšav in izjem.
8. Socialna ekonomija poudarja vlogo hranilnic, zadrug, zavarovalnih institucij.

Namen delovanja

Ker je dobiček drugotnega pomena, je namen neprofitnih organizacij delovanje v splošnem družbenem interesu, torej delovanje v splošno družbeno korist. Gre za tisto delovanje, katerega posledice koristijo vsem. Gre predvsem za javne avtoritete na lokalni, regionalni, nacionalni in svetovni ravni. Temeljijo na demokratičnem načelu. Omenjene avtoritete so torej postavljene na pozicijo na podlagi mnenja večine oziroma volitev, zato mora rezultat delovanja neprofitnih organizacij biti dostopen vsem. Tu nastane problem, ker se upošteva le mnenje večine. Manjšine, ki bi mogoče najbolj potrebovale storitve neprofitnih organizacij, pa so odrinjene na rob. Lahko pa se na podlagi samoiniciativnosti te manjšine združijo in same začnejo v okviru svoje neprofitne organizacije reševati določeno problematiko. (Kolarič, Črnak-Meglič in Vojnovič 2002)

Neprofitne organizacije tako postajajo ekonomska in socialna gonilna sila. Zaradi nezaupanja v delovanje države se njihov pomen še povečuje (Anheirer, 2005).

Financiranje

Čeprav ime neprofitno na prvi pogled kaže, da cilj organizacije ni dobiček, pa vseeno to ne pomeni, da denar v neprofitni organizaciji ni pomemben. Tovrstne organizacije namreč potrebujejo denar, da lahko delujejo, pokriti morajo stroške svojega delovanja, da si lahko omogočijo nadaljnji obstoj. Navadno so financirane z različnimi dotacijami. Tu so pomembni ustanovitelji in donatorji, ki z razpolaganjem s sredstvi močno vplivajo na delovanje v sami organizaciji. Dobiček lahko ustvarjajo, vendar ga ne smejo izplačevati lastnikom, aktivistom, delavcem, prostovoljcem (Žnidaršič Kranjc, 1996).

Vsem neprofitnim organizacijam je skupno delovanje v družbeno korist. Poskušajo odpraviti pomanjkljivosti ali slabosti v sistemu (Žnidaršič Kranjc, 1996). Imajo več ciljev, vendar je glavni cilj družbena blaginja, ki jo lahko dosežejo le, če upoštevajo cilj pridobivanja finančnih sredstev. Malokdaj ponujajo izdelke. Osredotočene so na storitve. Ves čas pa so pod javnim pritiskom, saj so delno financirane tudi s strani države, delujejo pa v javnem interesu države.

Ker cilj neprofitnih organizacij ni dobiček, so v veliki meri odvisne od uspešnosti na razpisih, donatorjev in sponzorjev, ki jih morajo dojemati kot dolgoročne partnerje.

Primerjava profitnih in neprofitnih organizacij

Že iz samih imen, profitne in neprofitne organizacije, je razvidno, da prve obstajajo z namenom ustvarjanja profita, druge pa ravno obratno. Neprofitne organizacije delujejo s humanitarnim in človekoljubnim namenom, da bi se povečala kakovost življenja.

Cilj profitnih organizacij je pridobivanje in maksimizacija dobička, cilj neprofitnih pa pomagati ljudem. Če neprofitne organizacije služijo, ta denar vrnejo nazaj v dejavnost, ki jo opravljajo, da bi uresničile svoje poslanstvo. Upravičene so do neplačevanja davka na dobiček, zato so v ugodnejšem finančnem položaju. Uspešnost profitnih organizacij lahko merimo v ekonomičnosti in produktivnosti. V neprofitnih organizacijah to ni možno, zato si morajo postaviti jasne, definirane in merljive cilje (npr. ciljni publiki razdelijo anketo in prek nje ugotavljajo, ali so dosegli želene rezultate) (Hrovatin, 2002).

Pridobivanje kadrov

Pridobivanje novih sodelavcev v neprofitnih organizacijah je lahko zelo zahtevno, saj živimo v času, ko skoraj vsak pričakuje primerno plačilo v zameno za neko delo. Tako neprofitne organizacije težje najdejo primeren kader. Najti morajo predvsem ljudi, ki želijo nekaj doprinesiti svojemu okolju in ljudem v njem, seveda pa so pomembni tudi njihovo znanje, veščine, izkušnje, delovne navade. V neprofitnih organizacijah poznamo plačane sodelavce in prostovoljce, ki za opravljeno delo ne dobijo denarnega plačila.

Menedžment človeških virov je v primeru sodelavcev usmerjen dolgoročno in spremlja njihovo uspešnost in napredek. Če se v organizaciji pojavi potreba po novem sodelavcu, bo menedžment običajno omogočil napredovanje in naloge prenesel na notranje sodelavce. To poveča motivacijo sodelavcev, hkrati pa ni tako velike potrebe po organizacijskem uglaševanju, stroški pridobivanja novega kadra so manjši, sodelavec je že seznanjen z vizijo, vrednotami in pravili organizacije. Tako se bo hitreje naučil novih nalog in hitreje dosegel želene rezultate. Druga možnost je zaposlitev prostovoljcev.

Če v organizaciji ni primernega kadra za novo delovno mesto, organizacija nov kader išče na trgu. To je priporočljivo predvsem, ko organizacija potrebuje svežino in s tem nove ideje za projekte, na katerih dela. Metode pridobivanja novega kadra so podobne kot v profitnih organizacijah: spletno, prek časopisov, radia, zavoda za zaposlovanje, agencij, priporočil ipd. Ker pa imajo neprofitne organizacije navadno manj finančnih sredstev, je pomembno, da te metode niso predrage. Večje organizacije imajo strokovnjake na področju kadrovanja, manjše pa si to težje privoščijo. Dober način iskanja novega kadra, ki je tako rekoč zastoj, so objave na socialnih omrežjih (Svetlik, 2002).

Ko ima organizacija na voljo določeno število prijavljenih na prosto delovno mesto, mora biti v postopku zbiranja prisoten vodja, saj ta najbolje ve, kakšnega sodelavca potrebuje. Tu je pomembna pripravljenost na intervju, tako kandidata kot tudi vodje oziroma spraševalca. Če ta ni dobro pripravljen, mu ne bo uspelo iz kandidata izveči informacij, ki niso napisane v življenjepis. Dobra priprava pomeni dobra vprašanja, s katerimi bo spraševalec ugotovil, kakšne osebnostne lastnosti in karakteristike ima kandidat. To pa bo olajšalo celotno selekcijo in prineslo v organizacijo boljše rezultate (Svetlik, 2002).

Na drugi strani imamo prostovoljce. Menimo, da jih ne motivira zaslužek, temveč vpliv na okolje, druženje z vrstniki, iskanje samega sebe in pridobivanje izkušenj, zaradi katerih bodo v prihodnosti lažje dobili delo. Opravljajo ljubiteljsko delo in zanj ne dobivajo dohodka. Mladi prostovoljci v organizacijo prinesejo novo energijo, hkrati pa lahko opozorijo na probleme v njihovi generaciji in okolju, ki jim starejši zaposleni v organizaciji ne posvečajo pozornosti. Od njih (enako je seveda v primeru sodelavcev) se pričakuje, da so empatični, čustveni in imajo dobro razvite komunikacijske veščine.

Potrebe oziroma motivi, zakaj se mladi odločijo za vstop v neprofitno organizacijo, so različni, zato morajo biti neprofitne organizacije previdne pri izbiri prostovoljcev. Načeloma so dobrodošli vsi in se ni treba ukvarjati s selekcijo ustreznih kandidatov. Ni pa vedno tako. Na primer, če se organizacija ukvarja z ozaveščanjem o tobaku in tobačni industriji, verjetno ne bo medse vzela kadilca, ki bo po ozaveščanju v pričo ljudi, ki so bili na delavnici, prižgal cigareto.

Najboljši vir prostovoljcev so osnovne in srednje šole ter fakultete. Na eni strani organizacije pridobijo nove prostovoljce, na drugi strani pa so šole tiste, ki potrebujejo pomoč neprofitnih organizacij. Šole obiskujejo učenci z različnimi ozadji. Ti so lahko slabše izobraženi, imajo družinske probleme, se težje vključijo v družbo ipd. In prav tu nastopijo neprofitne organizacije, ki mladim ponudijo rešitve. Učenci se v neprofitnih organizacijah učijo, osebno rastejo, šola pa ima zaradi tega manj dela z njimi. Prostovoljce lahko organizacije pridobivajo tudi prek prireditev, spletnih omrežij, dogodkov, festivalov, s širjenjem dobrih mnenj o sami organizaciji ipd.

Zadrževanje sodelavcev in prostovoljcev v neprofitni organizaciji

Tako kot v profitni organizaciji bomo tudi v neprofitni ohranili člane organizacije, če bodo primerno motivirani. Menimo, da se ljudje se neprofitnim organizacijam pridružujejo predvsem zaradi zadovoljevanja potreb, ki so na vrhu Maslowe hierarhije potreb (socialne potrebe, ugled, samouresničevanje) in Herzbergove motivacijske teorije (medsebojni odnosi, status, napredovanje, priznanje, zanimivo delo, dosežki, prevzemanje odgovornosti). Tako je denar pri motiviranju drugotnega pomena. Večjo produktivnost in manjšo fluktuacijo ter absentizem bomo dosegli, če bomo kot nagrado ponudili možnost dodatnih izobraževanj, izmenjav, udeležb na predavanjih, okroglih mizah ipd. Če nimajo možnosti za zadovoljevanje teh potreb, bodo sodelavci in prostovoljci v delo vlagali manj truda. Tu so pomembni vodje, ki morajo ustvarjati pogoje in možnosti. Biti morajo ambiciozni, samoiniciativni, strokovni, vizionarski, motivirani in zanesljivi. Znati morajo delati v timu, usposobiti sodelavce in prostovoljce za samostojno delo ter imeti dobro socialno mrežo. Poleg strokovnosti in dobrega vodenja pa je pomembno tudi obojestransko zaupanje (Mevlja in Kavčič, 2012). Iz tega sklepamo, da imajo vodje v neprofitnih organizacijah večkrat težave, saj je zaradi neprofitnosti sodelavcem mnogokrat težko omogočiti pravično in trajno plačilo, kar lahko zmanjšuje varnost zaposlitve, predanost in zavzetost pri delu.

Približno ena tretjina prostovoljcev v bazenu talentov naslednje leto ne bo več delala v neprofitnem sektorju. Ravno prostovoljci pa so gonilna sila neprofitnih organizacij, zato mora menedžment z vodji razviti strategijo, kako jih obdržati v neprofitnem sektorju. Neprofitne organizacije se zato poslužujejo menedžmenta talentov, ki vključuje pridobivanje, razvoj, prepoznavanje in ohranjanje talentov. Nujno namreč potrebujejo profesionalne veščine prostovoljcev, s pomočjo katerih lahko v neprofitnih organizacijah razvijajo programe, so del strateškega načrtovanja, vodijo treninge za sodelavce ipd. To pomeni, da organizacija na njihov račun tudi privarčuje. Poleg tega neprofitni organizaciji pomagajo zbrati denar, saj so, zaradi predanosti organizaciji in njeni viziji, odlični prepričevalci (Eisner, Grimm, Maynard in Washburn, 2009).

Razlogi za odhod talentov iz neprofitne organizacije so lahko različni: (a) veščine prostovoljcev se ne ujemajo z nalogami, ki so jim dodeljene: Prostovoljci s specializiranimi veščinami so navadno postavljeni na običajna mesta, kjer svojega talenta ne morejo pokazati in ga razvijati. (b) Menedžment ne opazi prispevka prostovoljcev v organizaciji: Menedžment mora opaziti in pohvaliti prostovoljce prek organizacijske kulture in vrednot ter na specifičnih dogodkih. Pomaga, če izpostavimo število ur, ki ga je nek prostovoljec namenil organizaciji. (c) Organizacija ne meri vrednosti, ki jo prostovoljec prinese v organizacijo. (d) Organizacija ne vloga v prostovoljce:

Prostovoljci potrebujejo različna izobraževanja, delavnice in treninge, da lahko to kar počnejo, opravljajo dobro. (e) Organizacija nima dobro razvitega in zastavljenega vodenja: Vodje v neprofitnih organizacijah si ne vzamejo časa, da bi pomagali in podpirali talentiranega prostovoljca v svojem timu. To vodi v pomanjkanje motivacije, v najslabšem primeru prostovoljec odide iz organizacije in se priključi konkurenčni organizaciji (Eisner in drugi, 2009).

Iz razlogov, ki jih izpostavljajo omenjeni avtorji, je treba tudi v neprofitnih organizacijah razmisliti, na kakšne načine ohraniti talente v neprofitni organizaciji. Pomembno je (a) opraviti analizo dela in ugotoviti, kdo kaj počne. Menedžment lahko opravi evalvacijo in na ta način ugotovi, katera pomembna delovna mesta lahko zasedejo tudi prostovoljci. Nekatere organizacije na ta način brišejo meje med zaposlenimi sodelavci in prostovoljci in zmanjšujejo hierarhijo. Menedžment mora prostovoljcem (b) dodeliti naloge, ki bodo krepile njihove veščine in talent in poskrbeti za (c) ustvarjanje izkušenj, ki bodo povezale prostovoljce z organizacijo. Nujna je tudi (d) podpora in izobraževanje prostovoljcev. Prostovoljce lahko pritegnemo in ohranimo njihovo zavzetost in pripadnost organizaciji tudi z (e) uporabo nove tehnologije. Nova tehnologija omogoča poceni komunikacijo in gradnjo novih socialnih mrež, ki prostovoljce povezujejo med seboj in z organizacijo. Nenazadnje lahko k ohranjanju prostovoljcev v organizaciji prispeva tudi (f) vključevanje prostovoljcev v strateško načrtovanje. Neprofitne organizacije bi morale prostovoljce vključevati na pomembna mesta v organizaciji, kot so upravni odbor, strateška partnerstva, organizacijski razvoj, marketing in odnosi z javnostmi, pravno svetovanje, administracija, informacijska tehnologija, finance. Na teh področjih bodo prostovoljci ostali dalj časa motivirani, saj jim bo delo predstavljalo izziv in odgovornost (Eisner in drugi, 2009).

Nagrajevanje sodelavcev in prostovoljcev

Sistem nagrajevanja je eden izmed ključnih dejavnikov v neprofitnih organizacijah saj ohranja in spodbuja sodelavce in prostovoljce v prostovoljni organizaciji, poleg tega pa lahko prek njega neprofitna organizacija sledi svoji viziji in uresničuje kratkoročne in dolgoročne cilje. Človeške viri predstavljajo ključni element v neprofitnih organizacijah, brez katerih sama neprofitna organizacija ne more delovati. Problem se pojavlja v manjših neprofitnih organizacijah, v katerih predstavljajo programi nagrajevanja sodelavcev veliko denarno in časovno obvezo. Nagrajevanje človeških virov v prostovoljnih organizacijah naj ne bi potekalo samo na temelju plač, temveč tudi v obliki spodbud in drugih ugodnosti, kot so delo na »popolnem« delovnem

mestu oziroma na posamezniku ustreznim delovnih nalogah, udeležba na različnih izobraževanjih, pridobivanje izkušenj, moralno zadoščenje, ipd. Sistem nagrajevanja sodelavcev v neprofitnih organizacijah je opisan kot kompenzacija sestavljena iz treh osnovnih form: (a) program plač (redni/stalni prejemek sodelavca v organizaciji), (b) program spodbud (plače in dodatki glede na uspešnost in produktivnost posameznika v organizaciji) in (c) program ugodnosti (različna izobraževanja, izbira delovnega mesta oziroma položaja, moralno zadoščenje).

Vedno več neprofitnih organizacij uporablja sistem spodbud, v katerem je nagrajevanje odvisno od dela posameznika v organizaciji. Sistem nagrajevanja v obliki spodbud je oblika prejemanja plače, ki (ob zagotovljeni višini osnovne plače) niha glede na produktivnost in uspešnost posameznika v organizaciji. Sistem nagrajevanja v obliki spodbud v neprofitnih organizacijah se je začel uveljavljati po letu 2000. Bistvo nagrajevanja v obliki spodbud je bilo zmanjševanje stroškov. Tega so se lotili na dva načina in sicer tako, da kader, ki ne dela »učinkovito«, prejema stalno oziroma manjšo plačo, in kader, ki svoje naloge upravlja uspešno in profesionalno, dodatno nagradjujejo. Na ta način organizacija ohranja stroške plač pod nadzorom in deluje spodbudno za tiste sodelavce, ki sledijo viziji in ciljem organizacije (Day, 2016).

Neprofitna organizacija lahko vpelje tudi program ugodnosti, ki temelji predvsem na ohranjanju sodelavcev in privabljanju novega kadra. Program je sestavljen iz dodatnih izobraževanj sodelavcev, izbire delovnega položaja, na katerem posameznik najbolje funkcionira in je najbolj produktiven, ter mirnega in sproščenega delovnega okolja. Program ugodnosti ne temelji na denarni motivaciji za sodelavce, ampak dopolnjuje ostala dva programa (program spodbud in plač) v smislu dodatne motivacije sodelavcev, moralne zadoščenosti in ustvarjanja pripadnosti neprofitni organizaciji.

Na politiko nagrajevanja v neprofitnih organizacijah ima vpliv tudi okolje, posebej trg dela. Politika nagrajevanja sodelavcev in prostovoljcev je pomembna predvsem zaradi ohranjanja in pridobivanja kadra za uspešno opravljanje ciljev ter uresničevanja korporativne identitete organizacije. Veliko vlogo igra tudi sestava politike nagrajevanja, saj mora biti ta strukturno jasno opisana, predvsem zaradi jasnega določanja nagrajevanja opravljenih nalog sodelavcev v organizaciji. Politika nagrajevanja mora biti tudi pravična. Le tako lahko neprofitne organizacije delujejo legitimno in uspešno ter nagradjujejo svoj kader pravično in spodbudno.

Vsaka organizacija, pa naj bo to profitna ali pa neprofitna, mora delovati učinkovito, če želi imeti med kadri izobražene, motivirane in tehnično podkovane sodelavce. Pri tem ji je lahko v pomoč naslednjih šest ključnih elementov (Day, 2016):

1. Strategije plač morajo slediti kulturi in ciljem organizacije.
2. Programi nagrajevanja morajo biti natančno načrtovani.
3. Menedžment se mora odločiti, kako ustrezno nagraditi določena obnašanja sodelavcev za doseganje ciljev in jih uspešno nagraditi prek različnih programov nagrajevanja.

4. Organizacija mora neprestano ocenjevati in spremljati izvajanje sistema ugodnosti in razvijati programe nagrajevanja. Pomembno je tudi, da sledi željam sodelavcev in v primeru pomanjkanja delovne sile omogoči zaposlovanje novih kadrov.
5. Sistemi nagrajevanja morajo biti oblikovani in vpeljani učinkovito.
6. Pomembna je neprestana komunikacija s sodelavci glede sistema nagrajevanja in ostalih programov.

Primeri neprofitne organizacije Brez izgovora Slovenija

Brez izgovora Slovenija je nacionalna mladinska organizacija v javnem interesu, ki stremi k pozitivni družbeni spremembi in osebnostni rasti mladih. S pomočjo neformalnega izobraževanja mlade spodbuja k družbeni participaciji in aktivaciji sovrstnikov. Brez izgovora je nepolitična in neprofitna organizacija, ki deluje neodvisno od privatnih financerjev. Organizacija je bila ustanovljena 7. julija 2006, od takrat je Brez izgovora uspelo doseči več kot 130 tisoč mladih ljudi (osnovnošolcev in srednješolcev), ki so se ukvarjali s temami, kot so zdravo življenje, pasti tobačne industrije in alkohola ter trajnostnim razvojem. Od takrat je več kot 400 mladih postalo aktivistov v organizaciji. Organizacija je dobila več pohval in nagrad od nacionalnih in mednarodnih organizacij, poleg tega je izdala več publikacij (Brez izgovora Slovenija).

Namen

Mladi člani v organizaciji Brez izgovora Slovenija kakovostno in aktivno preživljajo prosti čas, hkrati pa svoje sovrstnike na razumljiv in zanimiv način ozaveščajo o aktualnih družbenih tematikah in spodbujajo njihovo kritično mišljenje. Organizacija z različnimi projekti in dogodki promovira in zagovarja trajnostni razvoj, zdrav življenjski slog in aktivno državljanstvo mladih.

Za doseg svojih ciljev Brez izgovora izvaja različne dejavnosti: mednarodne, nacionalne in lokalne seminarje, mednarodne mladinske izmenjave, izdaja publikacij, organizacija večjih konferenc na področju alkohola in alkoholne politike, tečaji usposabljanja za razvoj veščin ter kompetenc članov, pripravljalne sestanke ter javne dogodke in prireditve.

Privabljanje prostovoljcev

Na začetku vsakega šolskega leta v mesecu oktobru in novembru organizacija Brez izgovora izvede delavnice na šolah po vsej Sloveniji, kjer se predstavijo mladim dijakom starim med 15 in 16 let. Mladi so na predstavitvah seznanjeni z delovanjem organizacije, njenimi cilji in mednarodnimi projekti, v katerih sodeluje. Mladi, ki se odločijo, da bodo postali člani organizacije, so prostovoljci, ki izvajajo različne delavnice in okrogle mize, kjer promovirajo zdrav način življenja ter poizkušajo aktivirati mlade, da so bolj aktivni v družbi. (Statut Mladinske zveze Brez izgovora Slovenija)

Ohranjanje, razvoj in nagrajevanje sodelavcev in prostovoljcev

Program Aktivist Brez izgovora Slovenija traja 3,5 let oziroma sedem sezon. Štiri sezone potekajo od septembra do januarja in tri sezone potekajo od februarja do avgusta. Dijaki se programu pridružijo načeloma v 1. letniku srednje šole in s tem postanejo aktivisti. Vloge aktivistov se spreminjajo glede na čas delovanja aktivista v organizaciji in spretnosti in veščine, ki jih doseže v tem času. V 1. in 2. sezoni so člani organizacije novinci, ki se šele seznanjajo z delovanjem in vizijo organizacije. Naslednja stopnja je aktivist, 3. do 7. sezone, ki se ukvarja s prenašanjem znanja na mlade prek delavnic in predavanj. Najbolj sposobni aktivisti postanejo tutorji, 5. do 7. sezone, zadolženi so za usmerjanje in vodenje novih članov v organizaciji. Pomočnik, 6. do 7. sezone, je zadolžen za pomoč in svetovanje vodji pobude, 7. sezona, pa je najvišji status, ki ga lahko član doseže v tej organizaciji (Brez izgovora Slovenija).

Člani organizacije pridobijo kompetence prek usposabljanj in izobraževanj, z vodenjem razmišljujočih aktivnosti, z aktivnim delovanjem, z udeležbo na mednarodnih izmenjavah in seminarjih, s pripadnostjo in delovanjem v organizaciji, na področju projektne aktivacije, vsebinskega delovanja, dela za druge, osebnih spretnosti, socialnih spretnosti, projektnih in vodstvenih spretnosti in IKT veščin.

Minela Jelečević, dolgoletna članica organizacije in koordinatorka komuniciranja, o iskanju in nagrajevanju talentov pravi »V organizaciji ni posebnega sistema nagrajevanja, ki bi bil uradno vzpostavljen. Mogoče bi lahko kot nagrado šteli to, da so imeli tisti člani, ki so se redno udeleževali dogodkov organizacije, pokazali veliko mero motiviranosti in pripravljenosti za delovanje, prednost pred ostalimi, ko je šlo za mednarodne izmenjave oziroma so lahko sodelovali tudi pri organizaciji mednarodne izmenjave v Sloveniji.« Na neki način je nagrajevanje članov tudi njihovo napredovanje na bolj pomembne in odgovorne vloge v organizaciji (npr. pomočnik vodje, vodja in vodja pobude). Izbira talentov pa se odvija skozi celoten proces. Vodstvo opazi bolj motivirane in delovne posameznike, ki se jih potem trudi dodatno motivirati za različne projekte, jim naložiti več odgovornosti in spodbuditi

k prijavi za vodstvene vloge. Pomembno je izpostaviti, da ima organizacija poseben kompetenčni model z usposabljanji, prek katerega aktivisti razvijajo in beležijo svoja nova znanja.

Zaključek

Na podlagi pregleda literature in primera Brez izgovora Slovenija smo ugotovili, da sama neprofitna organizacija ne more delovati brez motiviranih sodelavcev in prostovoljcev. Človeški viri so ključen dejavnik v delovanju neprofitne organizacije, zato se neprofitne organizacije poslužujejo številnih metod od razgovorov, usposabljanj, testov, na temelju rezultatov, katerih izbirajo in zaposlijo sodelavce oziroma pod svoje okrilje vzamejo novega prostovoljca/ko.

Smiselno je, da so v aktivnosti menedžmenta talentov v neprofitnih organizacijah vključeni vsi sodelavci in prostovoljci, prav tako je ključno, da so vsi ustrezno in pravično nagradjeni. Vsak človek ne more biti del neprofitne organizacije, zato je pomembno, da neprofitna organizacija prepozna lastno ciljno publiko, ki se ji želi v kadrovskem smislu približati in se že na začetku prepriča, ali je določen človek primeren za uresničevanje njenih ciljev ter mu posledično pomaga pri razvoju pričakovanih kompetenc.

Menimo, da se v Sloveniji daje premalo poudarka menedžmentu talentov v neprofitnih organizacijah oz. programom za izbiro, razvoj in ohranitev sodelavcev ter prostovoljcev. Omenjeno je največkrat posledica razpolaganja z omejenim obsegom finančnih sredstev in ljudi.

Slovenske neprofitne organizacije bi se morale, ob značilnostih in potrebnih spremembah na področju davčne optimizacije in donacij, kjer je potrebna aktivnejša vloga države, bolj zgledovati po dobrih praksah (iz tujine) in ustvariti programe za razvoj talentov po selekciji oz. njihovi pridobitvi. S tem bi še dodatno motivirale sodelavce in prostovoljce v organizaciji. Trenutno je omenjeno za neprofitne organizacije (pre-)velik finančni in časovni zalogaj. Na drugi strani se kljub vedno večjemu dosegu informacij med ljudmi glas neprofitnih organizacij še zmeraj ne sliši dovolj glasno, zato bo v prihodnosti potrebno še veliko dela na področju informiranja, komuniciranja in izobraževanja ljudi glede situacij, s katerimi se soočajo pomoči potrebni ljudje. Pomagati nekomu, ki potrebuje tvojo pomoč, je nekaj, kar mora postati stalnica v naših življenjih. Le tako bomo naredili svet lepši in boljši.

Viri

- Anheier, K., H. (2005). *Nonprofit organizations: Theory, management, policy*. Routledge.
- Bizjak, F. (1998). Kako voditi neprofitne organizacije. *Neprofitni management*.
- Day, N. (2016). Total Rewards Programs in Nonprofit Organizations v *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*, ur. R. D. Herma in D. O. Renz, 639–687. San Francisco: Josey Bass.
- Eisner, D., Grimm, T., R., Maynard, S. in Washburn, S. (2009). The new volunteer workforce.
- Hrovatin, N. (2002). Ekonomski vidiki menedžmenta nevladnih organizacij. Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij. Ljubljana: Radio Študent, Študentska organizacija univerze v Ljubljani, Visoka šola za management v Kopru.
- Kamnar, H. (1999). Javni zavodi med državo in trgov. Ljubljana: ZPS.
- Kolarič, Z. (2002). Različni znanstveno-teoretski pristopi k preučevanju neprofitnih organizacij. Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij. Ljubljana: Radio Študent, Študentska organizacija univerze v Ljubljani, Visoka šola za management v Kopru.
- Kolarič, Z., Črnak-Meglič A. in Vojnovič, M. (2002). Zasebne neprofitno-volonterske organizacije v mednarodni perspektivi. Ljubljana: FDV.
- Levičar R. (1999). Vodnik po nevladnih organizacijah v Sloveniji. Ljubljana: Agencija za razvojno iniciativo.
- Mevlja, B. in Kavčič, K. (2012). Strateški razvoj nevladnih organizacij: strategija systemskega razvoja nevladnih organizacij. Koper: Univerza na Primorskem.
- Mladinska zveza brez izgovora Slovenija. Dostopno prek <http://www.noexcuse.si/>
- Statut Mladinske zveze Brez izgovora Slovenija. Dostopno prek http://www.noexcuse.si/data-si/file/Statut%20zveza%20kon%C4%8Dni_noexcuse_17.12.2015.pdf
- Svetlik, I. (2002). Menedžment človeških virov v neprofitnem sektorju. Jadranje po nemirnih vodah menedžmenta nevladnih organizacij. Ljubljana: Radio Študent, Študentska organizacija univerze v Ljubljani, Visoka šola za management v Kopru.
- Tyson, S. in York, A. (1996). *Quality People Management Matters*, Institute of Personnel Management. *Human Resource Management, Made Simple*.
- Žnidaršič Kranjc, A. (1996). *Ekonomika in upravljanje neprofitne organizacije*. Postojna: Dej.

POSEBNOSTI MENEDŽMENTA TALENTOV V STORITVENEM SEKTORJU

Ambrož Potočnik, Špela Han in Eva Špendal

Povzetek

Storitveni sektor je specifičen zaradi posebnosti storitev: neoprijemljivost, neločljivost, minljivost in spremenljivost. Za uspeh organizacije je ključno upravljanje s talenti, ki predstavljajo prvi stik in podobo podjetja. Kakovostni programi menedžmenta talentov so nujni, da privabijo in razvijajo talente, še posebej ker zaposlovalci težko najdejo ustrezno talentirane kandidate za delovna mesta, ki zahtevajo specifična znanja in spretnosti. Prispevek raziskuje posebnosti menedžmenta talentov v zasebnem (restavracijah) in javnem sektorju (šolstvu in zdravstvu). Vsa tri področja se soočajo s pomanjkanjem ustreznih kadrov in s slabo definiranimi programi MT, ki so prisotni predvsem v velikih organizacijah. Organizacije predvsem notranje razvijajo svoje sodelavce in ne privabljajo zunanjih strokovnjakov. Za TM v storitvenem sektorju so nujni kakovostni programi rotacije, iskanja optimalnega delovnega mesta za sodelavca ter posodobitev sistemov nagrajevanja. Programi ne smejo biti usmerjeni le na ključne, ampak tudi na podporne kadre. Nadaljnje raziskave se morajo usmeriti predvsem v iskanje rešitev za zmanjšanje fluktuacije in zvišanje retencije.

Ključne besede: menedžment talentov, storitveni sektor, restavracije, šolstvo.

Uvod

Menedžment talentov se je v zadnjih letih močno razvil, predvsem so se pojavile številne teorije, ki razlagajo koncepte, zgradbo in definicije menedžmenta talentov. Manj pa je raziskav, ki se osredotočajo na menedžment talentov v storitvenih organizacijah. Raziskave so namreč usmerjene predvsem v menedžment talentov v proizvodnih podjetjih, o menedžmentu talentov v storitvenih podjetjih in javnem sektorju pa so pomanjkljive, čeprav je tudi ta soočen z bitko za talente. Malo je tudi raziskav o posebnostih menedžmenta talentov v javnem sektorju, kako tam definirajo talente in kako so uspešni v bitki za talente.

Prispevek v prvem delu razlaga specifične storitvenega sektorja in ključne značilnosti menedžmenta talentov v njem. V nadaljevanju se osredotoča na tri različna področja znotraj storitvenega sektorja, in sicer na menedžment talentov v zasebnih podjetjih (restavracijah) in v javnih ustanovah (v šolstvu in zdravstvu). Opisani so številni primeri in dobre prakse menedžmenta talentov v različnih organizacijah in iz različnih delov sveta. V zaključku so povzete ključne ugotovitve.

Menedžment talentov v storitvenem sektorju

Pri raziskovanju in izvajanju menedžmenta talentov moramo izhajati iz značilnosti, ki ločijo storitve od produktov, to so: neoprijemljivost, neločljivost od ponudnika in prejemnika storitve (produkcija/izvajanje storitve in potrošnja potekata istočasno), minljivost (ne moremo jih skladiščiti) in spremenljivost (težko jih standardiziramo). Poleg omenjenih značilnosti pa je odločilnega pomena tudi vloga sodelavcev pri zagotavljanju storitev:

- a. Na prvem mestu sodelavci opravljajo storitev: Kljub temu da je storitve težko standardizirati, vseeno obstaja neki vzorec opravljanja storitve in določen način vedenja, ki ga potrošnik pričakuje ob prejemanju storitve. To pomeni, da so sodelavci priučeni, kako naj opravljajo storitev in kako naj se vedejo, ko stopijo v stik s stranko, tako, da bo vedenje v skladu s politiko podjetja. Sodelavci torej predstavljajo del imidža znamke podjetja (Thunnissen in Buttiens, 2017).
- b. Predstavljajo tudi prvi stik porabnika z organizacijo: Igrajo vlogo zastopnika/predstavnika podjetja ali blagovne znamke.
- c. So vir diferenciacije in konkurenčna prednost.
- d. Predstavljajo pomemben del porabniške izkušnje: Porabniško izkušnjo sestavljajo skupaj z okoljem, nevidnim sistemom in drugimi porabniki. Na porabnika vplivajo posredno (npr. kuhar) in neposredno (npr. natakar).

Thunnissen in Buttiens (2017) trdita, da podjetja, ki vlagajo v svoje sodelavce in jih razvijajo, izvajajo kakovostnejše storitve in beležijo višje zadovoljstvo strank. V primerjavi z zasebnimi organizacijami je specifična javnega sektorja, da organizacije pogosto uporabijo inkluzivni pristop k menedžmentu talentov (vsi sodelavci imajo talente, znanja in spretnosti in se mora vsem ponuditi priložnost, da razvijejo in izkoristijo svoje talente). Prav tako javni sektor po navadi uporablja mehki pristop k menedžmentu talentov. Pri odločitvi o izboru pristopov v javnem sektorju mora upoštevati več dejavnikov, in sicer institucionalne mehanizme ter institucionalno logiko na ravni določenega sektorja ter na specifične in ključne posameznike na ravni organizacije (Thunnissen in Buttiens, 2017).

Menedžment talentov v zdravstvu

Javni sektor je specifičen, saj vpliva na institucionalne mehanizme, kar pomeni, da moramo tu še posebej upoštevati organizacijski kontekst (Christensen, Lægreid, Roness in Røvik, 2007 v Thunniessen in Buttiens, 2017). Ključna prednost zdravstvenih

ustanov je lahko, da s pomočjo menedžmenta talentov učinkovito zaposlijo, razvijajo in usmerjajo talente, kar posledično pomeni večji donos za organizacijo (Brightman, 2007).

Polovica zdravstvenih ustanov v Veliki Britaniji se ukvarja z menedžmentom talentov, čeprav jih ima le petina izdelano in informalno zapisano definicijo, kaj menedžment talentov sploh pomeni. MT je bolj razširjen v privatnem sektorju, prav tako pa je bolj prisoten v večjih organizacijah. Rezultati raziskave, ki jo je opravil CIPID, kažejo, da kakovostno izdelan načrt menedžmenta talentov prinaša pozitivne rezultate (CIPID, 2006 v Powell, Duberley, Exworthy, Macfarlane in Moss, 2013).

Problem, ki se pojavlja, je, da kljub velikemu številu iskalcev dela zaposlovalci težko najdejo ustrezno talentirane kandidate za delovna mesta, še posebej če ta zahtevajo specifična znanja in spretnosti. Problem se pojavlja že pri načrtovanju in predvidevanju povpraševanja po določeni profesiji, nezmožnost pravilnega napovedovanja potreb po določenih talentih pa privede do tega, da težko najdemo ustreznega kandidata. Situacija naj bi se v prihodnje še poslabšala zaradi upokojevanja številčne baby boom generacije (Taha, Gajdzik in Zaid, 2015). Menedžment talentov je tako po besedah Franka in Taylorja (2004, v Taha, Gajdzik in Zaid, 2015) odgovor na spremembe na trgu dela in je postal ena izmed prioritet organizacij.

V nadaljevanju navajamo ugotovitve raziskav o strukturiranosti in delovanju menedžmenta talentov javnozdravstvenih ustanov v različnih državah in povzemamo ključne ugotovitve.

Na implementacijo procesov menedžmenta talentov v določeni organizaciji vpliva velikost te organizacije. To je vidno predvsem pri izobraževanju, usposabljanju in razporejanju sodelavcev (pravi ljudje na prava mesta). Poleg tega so ugotovili, da sodelavci namenjajo malo pozornosti programom, ki vzpodbujajo karierno napredovanje, stanje pa je boljše na področju razvoja in usposabljanja, saj jih polovica prepozna take programe. Raziskovalci opozarjajo, da morajo ustanove učinkoviteje implementirati prakse menedžmenta človeških virov in talentov, sicer bodo problemi, med drugim množični odhodi izobražene delovne sile – zdravnikov in medicinskih sester – v tujino, kjer so boljše plače, le še naraščali (Taha, Gajdzik in Zaid, 2015).

Problem, ki se pogosto pojavlja, je tudi preširok spekter aktivnosti, ki jih želi opravljati menedžment talentov, kar privede do slabše izvedbe. Britanski zdravstveni sistem (NHS) je leta 2004 sprejel nov pristop k identifikaciji in razvoju menedžerjev, ki so ga 5 let pozneje nadgradili s smernicami za razvoj menedžmenta talentov. Pristop je imel veliko pomanjkljivosti – od nejasnih definicij, konfliktnih načel, problematičnega merjenja uspešnosti programov, ekskluzivnega fokusa, trajnostne naravnosti ipd. Menedžment talentov so organizacije v britanskem javnem sistemu opredelile kot privabljanje in integracijo izobraženih delavcev in razvoj ter skrb za retencijo obstoječih sodelavcev. Najpogostejše prakse menedžmenta talentov, ki so se izvajale so zajemale vključevanje generalnega direktorja v sistem menedžmenta

talentov, raznoliko opredeljevanje ciljev, merjenje uspešnosti, programi razvoja sodelavcev in kariernega načrtovanja, mentorstvo in coaching (Powell, Duberley, Exworthy, Macfarlane in Moss, 2013).

Ingramova in Glodova raziskava je preučevala menedžment talentov v različnih zdravstvenih ustanovah na Poljskem in pripravila seznam praks, ki so primerne za zdravstvene ustanove, kot tudi smernice za prihodnost (Ingram in Glod, 2016). Izpostavili so, da je menedžment talentov v zdravstvu še zelo neraziskana tema, problemi s pridobivanjem, usposabljanjem in zadrževanjem talentov v takih organizacijah pa so povezani s čedalje hitrejšim staranjem prebivalstva, ki pomeni večje potrebe po zdravstvenih delavcih. Raziskava je bila opravljena v petih različnih zdravstvenih ustanovah, tako javnih kot zasebnih. Ingram in Glod sta ugotovila, da v nobeni izmed ustanov (javna bolnišnica, privaten diagnostični laboratorij, urgenca, privatna bolnišnica in privatna klinika) nimajo formalnega programa menedžmenta talentov. Kot ključne sodelavce so povsod definirali medicinsko osebje in ne administrativnega osebja, čeprav je zdravstvo na Poljskem odvisno od nacionalnega financiranja, kar pomeni od pridobivanja sredstev od države, za kar je potrebno podporno osebje. Glavno orodje, ki sta ga definirala pri delu s talenti, so usposabljanja in motivacijski programi osredotočeni na izbrane skupine sodelavcev, v privatni kliniki pa tudi sestanki ter merjenje zadovoljstva z delom. V vseh primerih je bil pričakovan rezultat menedžmenta talentov pridobitev znanja in izpopolnjevanje spretnosti, manj pomembna pa sta bila fluktuacija in retencija. Pričakovane prednosti za talente v proučevanih organizacijah so bile obogatitev znanja, izpopolnjevanje spretnosti in dvig predanosti ter motivacije. Malo pozornosti je bilo namenjeno zadovoljstvu z delom, pripadnosti organizaciji in dobrobiti posameznikov.

Zdravstvene ustanove morajo zaradi številnih sprememb, krčenja proračunov ter povečane konkurence v svoje vrste privabiti tudi nove talente iz okolja, torej ne nujno le tiste, ki so povezani s stroko (Burrows, 2007), ampak take, ki imajo uporabna znanja in spretnosti na različnih področjih. Privabljanje novih talentov je po mnenju Burrowsa posebej zaželeno in učinkovito na področju komuniciranja, saj komunikologi veliko bolj spretno in taktično skrbijo za imidž in ugled organizacije ter z javnostmi komunicirajo, še preden pride do večjih nesoglasij ali škandalov. Pomembni področji sta tudi prodaja in marketing, saj se farmacevtska podjetja ne morejo več zanašati na to, da bo zdravnik izbral njihovo zdravilo, ker je najboljše. Brez znanja o trgu in prodaji številna inovativna zdravila ne dosežejo uspeha, še posebej ker je konkurenca zelo velika in močna. Tretje pomembno področje pa je veriga poslovanja in zalog. Opozarja še, da morajo biti omenjeni strokovnjaki tesno povezani z medicinskim osebjem, da bi lahko razumeli specifične stroke.

Ena izmed pomembnih nalog menedžmenta talentov je privabljanje in retencija talentov v organizacijo. Problem je zabeležen tudi v Finskem zdravstvenem sistemu, ki ima težave pri pridobivanju novih kadrov. Kot je ugotovil Heilmann (2010), je

glavni razlog odhod generacije *baby boomerjev* v pokoj, v splošnem pa primanjkuje zdravstvenih delavcev. Ozko grlo menedžmenta talentov predstavljajo nespremenjeni procesi, ki jih izvaja upravni odbor, zato izpostavlja, da so za pridobitev nove delovne sile potrebni novi in spremenjeni pristopi. Pri rekrutaciji novih talentov se organizacija, ob pomanjkanju kandidatov, sooča s številnimi problemi, kot so: pomanjkanje nujnih specialističnih znanj kandidatov, pomanjkanje izkušenj, kandidati pričakujejo večje plače, kot jim jih lahko ponudijo. Orodje, ki ga organizacije ne znajo ali ne uporabljajo dovolj, je internet, saj so mladi navajeni iskati informacije na spletu. Zato je rešitev v prisotnosti oglasov za delovna mesta na spletu. Pri pridobivanju profesionalcev lahko organizacije ponudijo nadomestila za spoštovanje konkurenčnih klavzul, fleksibilen delovni čas in delovno mesto z več izzivi. Prav tako k retenciji pripomorejo razni treningi in možnost uporabe različnih znanj ter odgovornost za neko področje. Na retencijo med medicinskimi sestrami najbolj vpliva odnos vodje medicinskih sester v enoti. V raziskavi so ugotovili tudi, da so za retencijo nujne delovne pogodbe, ki bi morale vsebovati več ugodnosti, posebej možnosti za karierni razvoj. Sodelavcem je pomembna tudi rotacija na delovnem mestu, mentorstvo ter odnos med zdravstvenimi organizacijami in izobraževalnimi ustanovami. Prve bi morale namreč aktivno sodelovati in objavljati razpise za prosta delovna mesta tudi na srednjih šolah in fakultetah, saj na ta način dijaki in študentje izvejo, da obstajajo možnosti za delo v prihodnosti.

Da bi zmanjšali fluktuacijo zdravnikov, povečali njihovo zadovoljstvo in zaupanje v organizacijo ter izboljšali kakovost njihovega dela, Brightman (2007) predlaga adaptacijo Hollandovega modela RIASEC v programe menedžmenta talentov zdravstvenih ustanov. Veliko zdravnikov se namreč na neki točki v svoji karieri odloči, da si želijo iz klinične medicine raje usmeriti nekam drugam, bodisi znotraj bodisi zunaj zdravstva. V mnogih zdravstvenih organizacijah je karierna lestev dokaj kratka, kar pomeni, da se zdravniki soočajo z binarno odločitvijo – ali ostanejo in nadaljujejo svojo karierno pot kot zdravniki ali pa organizacijo zapustijo. Z uporabo dodelanih kariernih modelov pa lahko organizacija ustvari širšo izbiro možnih kariernih prehodov, glede na karierne stile zdravnikov. O izbiri kariere in njeni prilagoditvi je veliko teorij (Osipow in Walsh, 1995 v Brightman, 2007), eden od najbolj uporabnih sistemov za razporejanje posameznikov na za njih ustrezna delovna mesta, glede na njihove interese, zmožnosti, vrednote in osebni stil je Hollandov (1992, v Brightman, 2007) model RIASEC, ki opisuje 6 različnih delovnih stilov: realističen (ljudje, ki imajo atletske ali mehanske zmogljivosti, raje delajo s predmeti, stroji, orodji, so na prostem itd.), raziskovalen (ljudje, ki radi opazujejo, se učijo, raziskujejo, analizirajo, presojujejo in rešujejo probleme), umetniški (ljudje, ki so umetniški, inovativni in imajo razvito intuicijo ter radi delajo v nestrukturiranem okolju, kjer lahko uporabljajo svojo domišljijo in kreativnost), družben (ljudje, ki radi delajo z drugimi in jih učijo, obveščajo in pomagajo, jih zdravijo in so dobri z besedami), podjeten (ljudje,

ki radi delajo z ljudmi, nanje vplivajo, jih prepričujejo, radi nastopajo in vodijo ter upravljajo, da bi dosegli organizacijske cilje in finančni uspeh) in konvencionalni (ljudje, ki radi delajo s podatki, so dobri s številkami, radi izvajajo podrobne naloge in sledijo drugim).

Da bi izvedeli, kateri delovni stili so njim najbolj ustrezni, morajo ljudje rešiti »Self-Directed Search« ocenjevalni instrument. Prve črke od treh najustrežnejših delovnih stilov tvorijo karierno kodo. Ena od kod, primernih za zdravnike, je npr. ISE (*investigative, social in enterprising*). Ključna stila, ki vodita ljudi v medicino, sta raziskovalni (znanost) in družbeni (pomoč drugim). Nekateri se v kirurgijo podajo zaradi svojih fizičnih spretnosti (realističen), obstajajo pa tudi taki, ki jih medicina privlači zaradi možnosti uspeha (podjetni). Umetniški in konvencionalni delovni stil med zdravniki nista pogosta (Brightman, 2007). Ko se zdravnik odloči, da klinično delo zanj ni več primerno, je zavedanje o njegovem delovnem stilu in pripravljenost organizacije, da si najde nove primerne karijerne možnosti, ključno. Zdravstvene organizacije lahko z opisanim sistemom vnaprej planirajo in ustrezno razporedijo svoje zdravstvene talente. »Raziskovalnemu« zdravniku tako najbolj ustrezajo delovna okolja, kot so laboratoriji, univerze, raziskovalne ustanove, kjer lahko raziskuje in razvija nove zdravstvene tehnologije. »Družbenemu« zdravniku pa bolj ugajajo okolja, kjer lahko dela z drugimi in izboljšuje družbo, kot je na primer zdravstveno izobraževanje in promocija zdravja. Tiste, ki so bolj podjetniški, je najbolje usmeriti v okolja, ki so dobro organizirana in so osredotočena na doseganje ciljev, zanje so torej primerne pozicije v zdravstvenem vodstvu in prodaji zdravstvenih produktov. Za »realistične« zdravnike, ki imajo raje fizično delo, pa je primerno okolje na prostem ali v tovarnah, kot je npr. bioinžiniring (Brightman, 2007).

Ključne ugotovitve analiziranih primerov sta povzela Ingram in Glod (2016) v sedmih trditvah glede menedžmenta talentov v zdravstvu:

1. Formalni programi menedžmenta talentov niso dojeti kot koristna rešitev za probleme zdravstvenih ustanov.
2. Zdravstvene organizacije prepoznavajo ključne pozicije, ne pa ključnih posameznikov oz. talentov.
3. Ključne pozicije so pogosto asociirane z zdravstvenimi delavci, ne pa z administrativnim osebjem.
4. Zdravstvene organizacije po navadi uporabijo inkluziven pristop pri menedžmentu talentov.
5. Najpogosteje uporabljeni orodji menedžmenta talentov sta usposabljanje in motivacijski programi.
6. Glavni namen menedžmenta talentov v zdravstvenih organizacijah je izpopolnjevanje znanja in spretnosti kot tudi ohranjanje motivacije za delo.
7. Zdravstvene organizacije namenjajo več pozornosti organizacijskim kot individualnim potrebam.

Ingram in Glod (2016) predlagata, da zdravstvene organizacije fokus usmerijo v razvoj bolj strateških pristopov, da bi bil menedžment talentov uspešen. Programi menedžmenta talentov naj sprejmejo več različnih možnih rešitev, saj s fokusom le na usposabljanje in finančno motivacijo ne bodo mogle ohraniti zadovoljstva sodelavcev. Organizacije naj po njunem mnenju tudi bolj uravnovesijo organizacijske in individualne potrebe.

Iz analiziranih primerov lahko sklenemo, da so kakovostni programi menedžmenta talentov nujni tudi v zdravstvenih ustanovah. Trenutno stanje ni najboljše, saj ti programi pogosto niso podrobno razdelani in različno definirajo, kaj talent sploh je, poleg tega pa niso najbolje sprejeti in ne znajo uspešno identificirati ključnih posameznikov. Čeprav uporabljajo inkluzivni pristop, je menedžment talentov najbolj usmerjen na zdravstvene delavce, predvsem zdravnike in medicinsko osebje, manj pa na administrativno osebje, ki pa je ključno za nemoteno delovanje in črpanje (državnih) sredstev. Menedžment talentov je bolj prisoten v velikih zdravstvenih organizacijah, kar je logično, saj imajo te na voljo večji bazen talentov za njihov razvoj, poleg tega pa strokovnjake, ki se ukvarjajo izključno z razvojem kadrov, in najpomembnejše, več sredstev, da lahko vzpostavijo in razvijajo sistem upravljanja s talenti. Menedžment talentov v zdravstvenih ustanovah je usmerjen predvsem na izpopolnjevanje znanj in spretnosti ter motivacijo sodelavcev, manj pa na problematiko fluktuacije in retencije talentov. Problem, ki se pojavlja je, da kljub velikemu številu iskalcev zaposlovalci težko najdejo ustrezne talentirane kandidate za delovna mesta, še posebej če ta zahtevajo specifična znanja in spretnosti. Problem se pojavlja že pri načrtovanju in predvidevanju povpraševanja po določenem profilu sodelavcev. Ključna težava za razvoj je ta, da je bil v preteklosti menedžment talentov usmerjen na razvoj 'svojih ljudi', torej medicinskega osebja za različne funkcije, čeprav ti niso imeli potrebnega znanja na področjih, kjer so delovali (npr. marketing, komuniciranje, finance), namesto da bi privabljali strokovnjake s teh področij in tako dosegli večjo učinkovitost. Zdravstvene ustanove so namenjale več pozornosti organizacijskim kot individualnim potrebam, in jih bodo morale v prihodnje ustrezneje uravnovesiti. Potrebno je vnaprejšnje planiranje, predvidevanje potreb po določenih profilih sodelavcev, upravljanje sistemov za zmanjševanje fluktuacije, kot je model RIASEC, in iskanje optimalnih mest za določenega sodelavca ter učinkovita implementacija praks menedžmenta talentov. Organizacije morajo razviti nove prakse za privabljanje talentov, vpeljati marketinške pristope in skrbeti za ugled ter aktivno pošiljati informacije na zdravstvene šole in medicinske fakultete.

Menedžment talentov v šolstvu

Menedžment talentov je kontinuiran proces, ki na vseh ravneh izobraževanja zajema spodbujanje in razvijanje učiteljev, profesorjev in šolskih delavcev za doseganje trajnostno usmerjenih, kakovostnih in učinkovitih študijskih pogojev, ki bi vsem učencem omogočili doseči najvišji možni potencial (Davies, 2010). Bent in Barbara Davies v svojem delu *The Management in Education* predstavita koncepte razvoja šolskih kadrov na izjemno ilustrativen in nov način. Omenjeno podpreta z izbranimi teorijami, strategijami in praktičnimi orodji, namenjenimi šolskim delavcem, ter izpostavljata, da pri menedžmentu talentov v šolstvu ne gre le za razvoj šolskih kadrov. Menita, da se šolske ustanove ne morajo vedno zanašati na pridobivanje novih talentov, ampak je bolje, da poskrbijo za svoje uslužbence in jim pomagajo pri razvijanju lastnih potencialov, na podlagi katerih bodo na najbolj kakovosten in učinkovit način predajali znanje učencem.

Strateški menedžment človeških virov se je v praksi večkrat izkazal kot vzvod za pozitivno izboljšanje delovanja tako profitnih kot neprofitnih organizacij (Bradely, 2016, 13). Od nedavnega pa lahko celotnemu spektru menedžmenta človeških virov dodamo še termin menedžment talentov, ki v bistvu pokriva širok okvir menedžmenta človeških virov, s poudarkom na bazenu talentov in talentih nasploh. Bradely (2016) trdi, da lahko z menedžmentom talentov zagotovimo konceptualni okvir za dolgoročno povečanje učinkovitosti v povezovanju strategije dotične univerze z meritvami uspešnosti in vsakodnevnimi sistemi upravljanja. V splošnem lahko izluščimo tri ključne probleme, ki zadevajo menedžment talentov v šolstvu, in sicer usklajevanje s strategijo, usklajevanje z meritvami uspešnosti in usklajevanje z upravljanjem. Usklajevanje oziroma poravnava je v tem primeru namenjena poudarjanju ključne vloge menedžmenta talentov, ki jo imajo v povezovanju, oziroma združevanju organizacijske strategije z meritvami uspešnosti in vsakodnevnim menedžmentom človeških virov. Brez jasno zastavljene strategije namreč pride do zmede in nejasnosti glede vprašanja, na kakšen način lahko sodelavci prispevajo k doseganju strateško zastavljenih ciljev organizacije. V kolikor ne pride do omenjenih usklajevanj, lahko sodelavci sicer motivirano in vodeno dosežejo rezultate, ki pa niso strateško pomembni ali kot taki ovirajo strateško pomembne cilje (Bradely, 2016, 13).

Če pod drobnogled vzamemo avstralski visokošolski sistem, se je ta v zadnjih štirih desetletjih korenito spremenil zaradi družbenih, gospodarskih in demografskih pritiskov, pri čemer so imele vlade pomembno vlogo. Šolska izobraževalna politika zdaj aktivno spodbuja mlade, da se šolajo dlje časa in nadaljujejo izobraževanje ter usposabljanje na tretji stopnji univerzitetnega študija. To je rezultiralo v znatnem povečanju števila študentov na fakultetah, s tem povezano povečanje državnega financiranja univerz pa je privedlo do zahtev po večji odgovornosti. Posledično se

univerze in fakultete odmikajo od tradicionalnih struktur in se poslužujejo bolj menedžerskih pristopov. Ti pristopi gredo z roko v roki s korporativnimi modeli menedžmenta, zasnovanimi za upravljanje poslovanja zaradi povečane konkurence in odgovornosti.

Nekateri komentatorji ugotavljajo, da je dotični razvoj povzročil krizo identitete v univerzitetnem sektorju, medtem ko želi avtor članka *Talent management for universities* (2016) prikazati potencialno rešitev v povezavi med menedžmentom človeških virov in organizacijsko strukturo. Izpostavlja, da morajo univerze začeti s kritičnim preučevanjem svoje organizacijske in vodstvene strukture s stališča menedžmenta talentov. Najpreji se treba jasno zastaviti ključne cilje, jih opredeliti in učinkovito posredovati, poleg tega pa je treba razvijati in izvajati učinkovite sisteme za doseganje in krepitev teh ciljev.

Na vprašanje, kaj menedžment talentov sploh je, je možnih več odgovorov, saj ne obstaja ena sama definicija. Lewis in Heckman (2006) ter Collings in Mellahi (2009) so opredelili menedžment talentov kot organizacijski sistem ali organizacijsko kulturo, ki: identificira ključne elemente, ki predstavljajo dodano vrednost podjetja in njihove glavne prednosti; ustvarja bazen talentov, to je posameznikov z visokim potencialom za določeno delovno mesto; razvija sisteme človeških virov, z namenom olajšati usklajevanje nadarjenih posameznikov, ključnih položajev in organizacijske strategije.

Kako je z menedžmentom talentov v šolskih sistemih, smo na kratko napovedali že v prejšnjih odstavkih, kjer smo izpostavili tri bistvene probleme usklajevanj. V nadaljevanju bomo za vsako od treh točk navedli ključna vprašanja, ki jih zadevajo. Pri prvem, usklajenosti s strategijo, se moramo vprašati »Kako identificiramo strateško pomembne pozicije, ki so ključnega pomena za uspešno implementacijo strategije univerze?« Drugi problem je usklajenost z matrikami, oziroma meritvami uspešnosti, pri čemer si je treba zastaviti vprašanje »Kako prepoznamo, nagradimo in napredujemo (nadarjene) posameznike s potrebnimi kompetencami, izkušnjami in motivacijo za uspešno delovanje na ključnih pozicijah?«, medtem ko se pri tretji točki – usklajenost z upravljanjem sprašujemo »Kako vključiti menedžment talentov v vsakodnevno upravljanje univerz?« (Bradely, 2006, 15).

Dejstvo je, da se univerze in fakultete po svetu soočajo s precejšnjo konkurenco tako med študenti kot glede virov financiranja. Z vidika menedžmenta talentov pripisan pomen tako poučevanju kot tudi raziskovalnim dejavnostim pomeni, da morajo univerze opredeliti ključne vloge z visokimi dodanimi vrednostmi pri poučevanju in raziskovanju. Ključno je na univerzitetni ravni razmišljati o menedžmentu talentov, s perspektive vrhnjega menedžmenta univerz ter s perspektive organizacijske enote, kjer delujejo vodje oddelkov. Če povzamemo, je uskladitev pomembna zlasti v povezavi z osnovnimi dejavnostmi poučevanja in raziskavami na univerzi, saj sta oba (poučevanje in raziskovanje) ključnega pomena, vendar se pri ocenjevanju uspešnosti

akademikov ali njihovih univerz redko obravnavata enako. Okvir, ki ga zagotavlja menedžment talentov, lahko pomaga pri prepoznavanju in razvoju ključnih oseb, osrednjih položajev in kadrovskega sistema, ki jih univerza potrebuje za doseganje svojih strateških ciljev. Prav tako je ključnega pomena, da se koncepti menedžmenta talentov uporabljajo na vseh hierarhičnih ravneh univerze in so prilagojeni posebnim disciplinam (Bradely, 2016, 18).

Menedžment talentov na akademijah

Akademije na primeru študije Daviesa (2010) so pol avtonomne izobraževalne ustanove, postavljene zunaj običajnih vladnih struktur, podpirajo jih sponzorji in dobrodelne skupine z namenom ustvariti nove, inovativne načine ustvarjanja in vzdrževanja šolskih preobrazb (Davies, 2010). Tako kot je v vsaki organizaciji vodja izjemnega pomena, je podobno v šolah oziroma izobraževalnih ustanovah. Pri slednjih lahko opazimo manko zares sposobnih vodij ali ravnateljev izobraževalnih ustanov. Ravno z osredotočenostjo na menedžment talentov lahko pridemo do pravih strateških ciljev, kot so ustvarjanje visoko performativnega izobraževalnega okolja in dodane vrednosti izobraževalne ustanove kot svojevrstne znamke. Zavedati pa se moramo, da ni dovolj, da zgolj pritegnemo ljudi z visokim potencialom, imeti moramo namreč dobro načrtovano strategijo za menedžiranje njihovih talentov, ki so podprti s procesi za ohranitev zavezanosti nadarjenih ljudi in pravičen izkoristek njihovih lastnih sposobnosti. Sposobnost privabljanja in ohranjanja visokokakovostnih posameznikov je ključni in vodilni izziv za rast akademske skupnosti.

Primer akademskega sveta v Južnoafriški republiki se nanaša na ohranjanje in upravljanje talentov v institucijah zaradi mednarodne in nacionalne konkurence. Barkhuizen (2014) v ospredje postavlja podporno osebje v visokošolskih zavodih, ki igra ključno vlogo pri ustvarjanju kakovostne storitve za študente in pri zastopanju pristojnosti institucije. Zlasti njihovi odnosi in vedenje lahko pomembno vplivajo na zadovoljstvo študentov ter k dojemanju kakovosti storitev (Burke, Koyuncu, Fiksenbaum in Tekin, 2013). Tudi Smerek in Perterson (2007) menita, da je podporno osebje ključna sestavina visokošolskih zavodov, saj je njihova odgovornost skrbeti za vsakodnevno delovanje institucije. Brez pomoči podpornega osebja je nemogoče doseči fakultetne ali oddelčne cilje. Na drugi strani pa se podporno osebje srečuje z velikimi ovirami glede na področje poklicnega razvoja, z nerealnimi roki, pomanjkanjem sodelovanja pri odločanju, ipd. Burke in ostali (2007) trdijo, da lahko učinkovite prakse menedžmenta človeških virov, ki vključujejo tudi prakse menedžmenta talentov, povečajo stopnjo zaposlenosti in s tem izboljšajo kakovost storitev in splošno institucionalno učinkovitost.

Problematika menedžmenta talentov na univerzah ni prisotna le v oddaljenih državah, ampak se z njo spopadajo tudi evropske države. Pod drobnogled bomo vzeli članek van den Brinka in Fruytierja iz Univerze Radboud v nizozemskem mestu Nijmegen ter Thunnissena, z Univerze v Utrechtu (2013). Univerze zagotovo niso edini delodajalci, ki se soočajo s problematiko zaposlovanja visoko kvalificiranih sodelavcev. V več raziskavah lahko zasledimo, da je akademski svet v določenih državah močno prikrajšan za talentirano osebje. Kot že omenjeno, je kakovost osebja na univerzah izjemnega pomena za kakovost izobraževalnih programov in univerzitetno raziskovanje, prav tako pa neposredno vpliva na sloves in imidž univerze oziroma fakultete, ter pripomore h konkurenčni prednosti znotraj akademske skupnosti (van den Brink, Fruytier in Nijmegen, 2013, 180). Tudi omenjeni avtorji ugotavljajo, da je menedžment talentov postal del menedžmenta človeških virov v visokošolskih institucijah, ki ga podpira trend prehajanja univerz iz kolegialnega v vodstveni model. To je privedlo do večanja uporabe in pomena posameznih kazalcev uspešnosti, kot je na primer bibliometrija pri ocenjevanju in zaposlovanju akademikov. Van den Brink, Fruytier in Nijmegen (2013) se osredotočajo na preučevanje načinov zaposlovanja in izbire mladih in visokih znanstvenikov na Nizozemskem. Ugotavljajo, da so univerze soočene z novim trendom javnega upravljanja, ki ga imenujejo kar *managerialism* (ang.). Ta se s prehodom iz kolegialnega v vodstveni/menedžerski model kaže tudi v spremembah strategij menedžmenta človeških virov, ki postaja obenem bolj profesionalizirana funkcija. Strateški menedžment človeških virov v visokem šolstvu se v kontekstu »menedžerizma« osredotoča na kompetence sodelavcev in je povezan z naslednjimi kazalci: produktivnost, medsebojna kritika in recenzija, indeksi citiranosti in objave v mednarodnih publikacijah najvišjega reda. Uporaba ocenjevanja delovne uspešnosti z namenom ocenjevanja akademskih talentov je tudi večkrat kritizirana. Tako Hearn (2004) izpostavlja, da rezultira v prevelikem poudarku na raziskavah, razvrednotenju poučevanja ter povzroča prekomerno produkcijo znanstvenih član- kov. Spet drugi raziskovalci poudarjajo, da meril za ocenjevanje akademskega dela ni mogoče v celoti razložiti in opredeliti.

V nadaljevanju predstavljamo študiji van den Brinka, Fruytierja in Thunnissena (2013). Študija 1 se ukvarja z zaposlovanjem in procesi izbiranja višjih akademikov ter bazira na 64 intervjujih s člani različnih odborov, predsedniki ali s svetovalci menedžmenta človeških virov. Študija 2 se ukvarja z zaposlovanjem in procesi izbiranja nižjih akademikov. Vključevala je 25 intervjujev s ključnimi osebami na področju menedžmenta človeških virov in talentov, kot so vodje MČV, člani univerzitetnega izvršnega odbora, prodekani za raziskave in dekan. Poleg tega je bilo organiziranih pet fokusnih skupin s 30 akademiki, ki jih je dekan opredelil kot »zvezde v nastajanju« (ang. *rising stars*).

Rezultate študij so raziskovalci povezali s tremi, na začetku zastavljenimi, vprašanji: (1) Kaj pomeni akademski talent? (2) Kdo postavlja definicijo talenta ali »izjemnosti«? in (3) Kako so talenti identificirani?

Rezultati so prikazani za tri sektorje in so različni glede na proces zaposlovanja in kriterije. V prvem, humanističnem sektorju je zaradi pomanjkanja finančnih virov število vodilnih položajev precej nizko, prav tako pa to vpliva na nižjo mobilnost od nižjih k višjim položajem (van den Brink in ostali, 2013, 186). Mladi talenti z doktorsko izobrazbo imajo manjše zaposlitvene možnosti, saj jih večina stremi k akademski karieri. Večino zaposlujejo kar znotraj določene študijske smeri. Povprečno število prijav za profesorska mesta je od 13 do 20, oglase za prosta delovna mesta pa kandidati običajno zasledijo v časopisih, na spletnih straneh in na socialnih omrežjih. V sektorju naravoslovnih ved, so kandidati sodelavci prek neformalnih mrež proizvedovalcev (ang. *informal networks of scouts*). Po mnenju intervjuvanih so glavni razlogi za ta pristop, namesto javnih razpisov, visoka stopnja konkurence med akademiki in pomanjkanje obsežnega nabora kandidatov (van den Brink in ostali, 2013, 188). Če uporabimo druge besede, gre pri drugem sektorju za trg kupcev, ker je kandidatov premalo in jih je treba najti, medtem ko gre pri prvem za trg prodajalcev. Pri zadnjem sektorju, medicini, gre za podobne težave kot v sektorju naravoslovnih ved. Intervjuvanci tudi tu trdijo, da je težko najti profesionalne, primerne kandidate, kar ima za posledico močno tekmovalnost med zaposlovalci, da si pridobijo najprimernejše kandidate. Tudi tu gre za trg kupcev, ker je kandidatov premalo, razpoložljivih del pa veliko. Na drugi strani je zaradi številnih oblik in kanalov financiranja v sektorju medicinske znanosti možnosti za napredovanja in zasedanja višjih položajev več kot v prvem sektorju (van den Brink in ostali, 2013, 189).

Londhe (2016, 1348) na primeru indijskih zasebnih univerz izpostavi pet značilnosti delovnega okolja, ki naj bi bile ključne za zadrževanje talentov: vznemirljivo delo, dobra organizacijska kultura, močno vodstvo, dobre plače in nagrade ter možnosti kariernega napredovanja in razvoja. Razvijanje talentov predstavlja prizadevanja za izboljšanje zmožnosti sodelavcev in za krepitev zmogljivosti, ki presegajo tiste, ki jih zahteva sedanje delovno mesto. Razvoj koristi tako organizaciji kot posameznemu sodelavcu (Londhe, 2016, 1348).

Menedžment talentov v restavracijah

Uspešnost restavraciji danes ni več odvisna samo od okusne hrane in cene jedi, temveč od celotne potrošniške izkušnje storitve. Pri tem mora restavracija upoštevati vse dimenzije potrošniške izkušnje: vrednost za denar, ponudbo, kakovost storitve in sodelavce, ki vse omenjeno povežejo v celoto. Od naštetih naj bi k pozitivni porabniški

izkušnji najbolj pripomogla prijaznost sodelavcev (Deloitte, 2017). Sodelavci na gosta vplivajo posredno (natakarji, dostavljavci hrane) s prevzemom naročila, postrežbo, dostavo na dom in neposredno (kuharji) s hitrostjo priprave, okusom ter videzom postrežene hrane.

Korelacijo med strankami in sodelavci ugotavlja tudi bolgarska raziskava. Sodelavci, ki so vključeni v menedžment talentov, so za 57 % bolj učinkoviti, hkrati pa 60 % gostov trdi, da bi restavracijo obiskali znova, če bi bili s postrežbo zadovoljni (Kamenova-Timareva in Petrov, 2012).

Menedžment talentov je v restavracijah ključen zaradi hitro spreminjajočega se okolja, velike konkurence, ekonomskih pritiskov, nasičenega trga delovne sile in hitro spreminjajočih se zahtev gostov. (Sabuncu in Karacay, 2016) Poleg tega se menedžment talentov v restavracijah srečuje še s sledečimi problemi:

- a. Velik delež sodelavcev v restavracijah predstavljajo mladi: Kar 30 % sodelavcev v restavracijah je mlajših od 24 let, v vseh preostalih industrijah pa delež mladih sodelavcev znaša le 13 %. To pomeni, da velik delež sodelavcev pripada generaciji Y, za katere je značilno, da so dinamični in se hitro dolgočasijo, kar je lahko posledica problema, ki bo predstavljen v točki b). Velik delež mladih sodelavcev pa po drugi strani lahko predstavlja tudi prednost, saj naj bi bili mladi veliko bolj dovzetni za menedžment talentov kot starejša populacija.
- b. Visoka stopnja sodelavcev, ki iz različnih razlogov zapustijo organizacijo. Glavna razloga sta predvsem neugoden delovni čas in želja po višji plači.
- c. Narava dela: Delo v restavracijah je stresno, zelo birokratsko, nestabilno, za nekatere neprijetno. Dinamiko dela povezujemo s strogo disciplino in pravili, velikokrat ni dostopa do svežega zraka, delo temelji na stereotipih in je po večini manj plačano.
- d. Nezavezanost sodelavcev v restavracijah k delu, ki ga opravljajo (51 % sodelavcev v sektorju restavracij v ZDA trdi, da svojemu delu niso predani).

Z menedžmentom talentov je možno rešiti vse zgoraj naštetе probleme, a Sabuncu in Karacay (2016) poudarjata, da je zaradi medsebojne povezanosti problemov, nujno reševati vse probleme hkrati. Tako je na primer narava dela povezana z nizko produktivnostjo, kateri sledi manjši profit, ki pa je lahko hkrati vzrok za visoko stopnjo odhajanja sodelavcev iz podjetja.

V povezavi z gosti se pojavlja še problem, ki lahko vpliva tudi na menedžment talentov v restavraciji. Za današnje goste je namreč značilno, da so *on-the-go* (sodelavci, aktivni, hitijo) in *on-demand* (želijo si izdelkov in storitev, ki so vedno na voljo, , kadar jih potrebujejo), zato upravljalci bolj kot v menedžment talentov vlagajo v digitalizacijo porabniške izkušnje in na ta način želijo zadovoljiti kupce (mobilno plačevanje, oddajanje naročila preko platforme, spletno oddajanje naročila). S spreminjanjem porabniške izkušnje pa se spremeni tudi vloga sodelavcev. Vse večja prisotnost

tehnologij v storitvenem sektorju po eni strani zvišuje prej nemogočo standardizacijo storitev, po drugi pa zahteva še večje vlaganje v sodelavce (opolnomočenje, izobraževanje, vključevanje) (Deloitte, 2017).

Poleg zgoraj naštetega je za današnje goste značilno, da svoje vtise o restavracijah hitro širijo preko socialnih omrežji, zato restavracije velik del svojih investicij namenijo prisotnosti in komuniciranju s potrošniki na spletu. Velikokrat zato nastane razkorak med podobo restavracije na družbenih omrežjih in resničnim odnosom sodelavcev v restavraciji do obiskovalcev. Tudi za reševanje tega problema je menedžment talentov lahko koristen, saj lahko z ustrezno implementacijo zapolnjuje razmak med podobo restavracije na spletu in resnično podobo. Ravno sodelavci so namreč tisti, ki so v stiku z gosti in prek njega obenem komunicirajo podobo restavracije (Deloitte, 2017).

Menedžment talentov, ki bi bil primeren za uporabo, tako v različnih izdelčnih podjetjih kot v različnih storitvenih podjetjih, ne obstaja. Vsaka organizacija posebej se mora vprašati »kdo talentirani sodelavci so in kakšne so njihove karakteristike«. Tudi posplošitev menedžmenta talentov na vse restavracije je nemogoča, saj v ta sklop spadajo manjši lokali, ki se ukvarjajo s pripravo zajtrkov in prigrizkov, restavracije, ki nudijo kosila in večerje, bistroji s hitro prehrano, hotelske kuhinje itd., ki se zelo razlikujejo glede na način poslovanja in sodelavce (po starosti, izobrazbi, ipd.) (Sabuncu in Karacay, 2016).

Opazna pa je tudi razlika v uporabi oz. neuporabi menedžmenta talentov v majhnih in srednje velikih restavracijah (glede na število sodelavcev) in v velikih restavracijah, čemur se bomo posvetili v nadaljevanju.

Posebnosti menedžmenta talentov v majhnih in srednje velikih restavracijah

Prvi problem, ki zadržuje uporabo menedžmenta talentov v majhnih in srednje velikih restavracijah, je nezavedanje o uspešnosti upravljanja s talenti in kako je menedžment talentov povezan s porabniško izkušnjo, ki je lahko ključna pri odločitvi gosta, ali se bo vrnil v restavracijo ali ne (Deloitte, 2017). Bolgarska raziskava je ugotovila, da se večina majhnih in srednje velikih bolgarskih restavracij ne poslužuje menedžmenta talentov. Tiste MSR (majhne in srednje restavracije), ki pa se že poslužujejo programov za razvoj talentov, jih uporabljajo za namene motiviranja in zadržanja sodelavcev v restavraciji (Intagliata in drugi, 2006).

Naslednji problem je pomanjkanje finančnih sredstev za vlaganje v menedžment talentov, kar je tesno povezano s prvim problemom, saj tudi tiste restavracije, ki bi

lahko v manjši meri investirale v menedžment talentov, tega ne storijo, ker ne verjamejo, da se bo njihova investicija povrnila (Intagliata in drugi, 2006).

Nadalje, če se že odločijo za investiranje v menedžment talentov, se velikokrat izkaže za neuspešnega, saj vodilni kadri za izvajanje menedžmenta talentov niso usposobljeni. Raziskava med bolgarskimi MSR ugotavlja, da kar 90 % vodilnih v restavracijah, ki se ukvarjajo z menedžmentom talentov, nima primerne izobrazbe oz. se ni udeležila dodatnih izobraževanj glede izvajanja menedžmenta talentov. Raziskava še ugotavlja, da posledično tudi sodelavci ne verjamejo v učinke menedžmenta talentov, saj ga ne izvajajo specialisti. Neizobraženost vodilnih za izvajanje menedžmenta talentov se največkrat izraža prek nepoznavanja metod za prepoznavanje talentov. Pri identifikaciji talentov se v majhnih in srednje velikih restavracijah največkrat poslužujejo naslednjih metod: talent izberejo na podlagi delovnih rezultatov, uporabijo metodo 360 stopinj, talent identificirajo z intervjuji (Intagliata in drugi, 2006). Vodilni talent v MSR opisujejo kot: motiviran, pozitivno naravnan, organiziran, učinkovit, kreativen, inteligen, zvest podjetju, željen znanja, zmožen intenzivnega dela (Intagliata in drugi, 2006).

Menedžment talentov v restavracijskih verigah

Pri večjih restavracijskih verigah se vsi procesi v organizaciji vrtijo okoli njihovih strateških poslovnih ciljev, prav tako tudi menedžment talentov. Če vzamemo za primer McDonald's, je njihov strateški poslovni cilj »to become everyone's favourite place and way to eat«. S poslovnim ciljem na prvo mesto postavljajo porabniško izkušnjo, vendar se v primerjavi z MSR zavedajo pomembnosti vseh sodelavcev pri ustvarjanju porabniške izkušnje. Leta 2001 so v verigi McDonalds pričeli s celovito prenovo izvajanja menedžmenta talentov in v ta namen oblikovali 5 pobud, ki so jim pri tem pomagale (Intagliata in drugi, 2006). V nadaljevanju bodo opisane štiri:

Izboljšanje sistema za razvoj talentov

Za izboljšanje sistema za identifikacijo in razvoj talentov v podjetju so se odločili, ker je bil obstoječi sistem zelo nenatančen – kar 98 % menedžerjev je bilo ocenjenih z »izjemen« ali »odličen«, 78 % od teh, pa naj bi bilo identificiranih kot talent (Intagliata in drugi, 2006). McDonalds se je torej v tej točki srečeval s problemom navidezne prenasitosti s talenti. Ključna sprememba za izboljšanje sistema je bila, kako izmeriti, ne samo KAJ je posamezni menedžer dosegel, ampak tudi KAKO. Rezultati izboljšane sistema so pokazali, da je menedžerjev z zares izjemnimi dosežki v restoraciji le 25 %. (Intagliata in drugi, 2006). Sprememba sistema pa je povzročila tudi

nekatero probleme. Dva najpomembnejša sta bila težavnost implementacije novega sistema na globalni ravni in poslabšanje organizacijske klime zaradi nezadovoljstva menedžerjev glede ocen (Intagliata in drugi, 2006).

Globalno načrtovanje potencialnih naslednikov na višjih delovnih mestih

Načrtovanje potencialnih naslednikov obsega natančno identifikacijo talentov na različnih delovnih mestih, izbiro kandidatov, ki so že sedaj primerni za napredovanje ali nasledstvo, in tistih, ki bodo primerni v prihodnosti (Intagliata, Kulick in Crosby, 2006).

LAMP program (*Leadership at McDonald's Program*)

Program je namenjen razvoju najbolj potencialnih talentov, ki bi sčasoma lahko postali vodje, in je razdeljen na 6 aktivnosti:

- Ocenjevanje talentov: ocena kognitivnih sposobnosti, interesov, osebnosti, načina dela, metoda 360 stopinj, poglobljeni intervjuju in igra vlog.
- Individualni plan razvoja: kandidati so seznanjeni s svojim rezultati, nato pa skupaj s svojim nadrejenim oblikujejo plan razvoja. Med drugimi so imeli tudi možnost pogovora z vodji na višjih položajih.
- Intenzivno izobraževanje in preizkus pridobljenega znanja v praksi.
- Nadaljnje izobraževanje na globalni ravni s pomočjo diskusij, študij primerov, nalog in simulacij.
- Kandidati prejmejo poglobljeno povratno informacijo o svojem napredku.
- Program je zaključen, ko vsi kandidati podajo povratno informacijo o učinkovitosti programa in predlagajo možne izboljšave (Intagliata, Kulick in Crosby, 2006).

Inštitut za razvoj potencialnih voditeljev

Inštitut za razvoj potencialnih voditeljev ne obstaja v fizični obliki ampak predstavlja globalno skupnost vodij, ki jim inštitut pomaga pri razvoju potencialov. Inštitut jim zagotavlja interakcijo in sodelovanje z vodji po svetu, individualna posvetovanja in orodja, potrebna za ocenjevanje razvojnih potreb in načrtovanje osebnega razvoja ter ključne informacije o McDonald'su, industriji, vodenju in poslovnih praksah (Intagliata, Kulick in Crosby, 2006).

Ključne razlike med majhnimi, srednjimi in velikimi restavracijami ter verigami restavracij

Na podlagi ugotovitev zapisanih zgoraj smo za lažji pregled razlik med uporabo menedžmenta talentov v majhnih in srednje velikih ter velikih restavracijah oblikovali tabelo. Razlike so opredeljene glede na posamične aktivnosti v procesu menedžmenta talentov.

Tabela 1: Menedžment talentov v restavracijah, glede na velikost (lastno delo)

POSAMIČNA AKTIVNOST V PROCESU MENEDŽMENTA TALENTOV	MAJHNE IN SREDNJE VELIKE RESTAVRACIJE	VELIKE RESTAVRACIJE
Identifikacija in izbira potencialnega talenta s trga delovne sile	Življenjepis v veliko primerih ni potreben, izbira temelji na kratkem razgovoru.	Točno vedo, kaj iščejo, zahtevan življenjepis.
Uvajanje	Prepoznavanje potencialnega talenta na podlagi njegovega dela, obnašanja in komunikacije z drugimi.	Izdelava lastnih programov prepoznavanja talentov skupaj z uporabo klasičnih metod (intervjuji, metoda 360 stopinj).
Izobraževanje in dodatno usposabljanje talenta	Večinoma se ne poslužujejo dodatnih izobraževanj, gre za izobraževanja na licu mesta (starejši kuhar, ki je že dlje zaposlen v restavraciji uči mlajšega, ki se je ravnokar zaposlil).	Intenzivno izobraževanje potencialnih talentov in možnost učenja ne glede na delovno mesto, individualni načrti razvoja, posvetovanje z vodilnimi v podjetju.
Zadržanje talenta v restavraciji	Višje plače, posebne ugodnosti, posebna dodatna plačila.	Ponuja možnost za rast sodelavcev skupaj z restavracijo in široke možnosti napredovanja, veliko pozornosti je posvečene organizacijski klimi, ki mora motivirati in spodbujati sodelavce, da se čimbolj izkažejo.

Poleg zgornje tabele lahko po pregledu obstoječih raziskav menedžmenta talentov v MSR in velikih restavracijah zaključimo, da je menedžment talentov ne samo v večji meri prisoten v velikih restavracijah, ampak tudi bolj integriran na vseh ravneh poslovanja organizacije. Čeprav se tako MSR kot velike restavracije zavedajo pomembnosti porabniške izkušnje, pa se zdi, da v MSR ne dajejo poudarka na vlogo

sodelavcev in se bolj osredotočajo na druge dejavnike, ki vplivajo na porabniško izkušnjo. Medtem se v velikih restavracijah zavedajo pomembnosti talentiranih sodelavcev, ne samo za potrošnika, ampak tudi za sodelavce in za organizacijo v celoti. Pri uporabi menedžmenta talentov so MSR v nekakšnem krču – do menedžmenta talentov so skeptični, izvajanje menedžmenta talentov je površno, poslužujejo se zastarelih metod za iskanje talentov, vse to pa je v rokah vodje, ki na področju menedžmenta talentov mnogokrat nitinima ustrezne izobrazbe. Seveda velja upoštevati, da so velike restavracije v veliki finančni prednosti pred MSR, a to vsekakor ni opravičilo za zanemarjanje menedžmenta talentov.

Zaključek

Analiza treh izbranih področij nas je privedla do zaključka, da je menedžment talentov nujen. Podjetja pogosto nimajo jasno izdelanih programov menedžmenta talentov in različno definirajo, kaj oz. kdo talent sploh je. Menedžment talentov je bolj prisoten predvsem v velikih organizacijah, saj imajo te sredstva in bazen, v katerem lažje identificirajo in rekrutirajo talente. Na splošno se sicer pojavlja problem pomanjkanja talentov, zato številni avtorji predlagajo predvsem rešitve za usposabljanje že obstoječih kadrov v posamezni organizaciji.

Druga rešitev je privabljanje strokovnjakov z drugih področij, namesto da organizacije trud vlagajo le v „svoje ljudi“. Na ta način pridobimo znanja drugih profesij, ki so nujna za uspeh (npr. marketing, finance ...). Iz analiziranih primerov ne moremo sklepati, ali organizacije uporabljajo inkluzivni ali ekskluzivni pristop, saj je to odvisno predvsem od specifik posameznega podjetja/ustanove (v zdravstvu na primer prevladuje inkluzivni pristop, a se menedžment talentov nanaša predvsem na medicinsko in ne administrativno osebje). Problem, ki se pojavlja tako v šolstvu kot tudi zdravstvu in v privatnem sektorju, je nizka retencija. Sodelavci menijo, da za svoje delo niso dovolj nagrajeni in zato ne vidijo smisla v nadaljevanju kariere, poleg tega pa so jim pogosto onemogočene kariernе možnosti, če želijo novo karierno usmeritev. Tako imajo le možnost ostati na istem delovnem mestu ali pa oditi. Nujni so torej kvalitetni programi rotacije in iskanja optimalnega delovnega mesta za sodelavca ter posodobitev sistemov nagrajevanja. Programi menedžmenta talentov, tudi ne smejo biti usmerjeni le na ključne kadre, ampak tudi na administrativne delavce, saj so ti prav tako pomembni za organizacijo.

Viri

- Barkhuizen, N. (2014). Talent Management of Academics: Balancing Job Demands and Job Resources. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(20): 141–147.
- Bradely, A. P. (2016). Talent management for universities 58(1): 13–19. Dostopno prek: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1091199.pdf>
- Brightman, B. (2007). Medical talent management: A model for physician deployment. *Leadership in health services*, 20(1), 27–32. dostopno prek <https://doi.org/10.1108/17511870710721462>.
- Burrows, C. (2007). Recruitment perspectives: Should the pharma/healthcare sector look further afield for world class leadership talent? *Journal of medical marketing*. Dostopno prek Sage Journals.
- Collings, D. G. in Mellahni, K. (2009). Strategic Talent Management: A review and research agenda. *Human resource management review*, 19(4): 304–313.
- Davies, B. in Davies, J. B. (2010). Talent management in academics. *International journal of educational management*, 24(5): 418–426.
- Deloitte (2017). The power of employee engagement: Redefining the restaurant experience. Dostopno prek: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/consumer-business/us-cb-power-of-employee-engagement-restaurant-experience.pdf>
- Gay, M. in Doris, S. (2006). Building tomorrow's talent: A practitioner's guide to talent management and succession planning.
- Hearn, J. (2004). Gendering men and masculinities in research and scientific evaluations. V M. Brouns and E. Addis (ur.), *Gender and excellence in the making*. Brussels: Directorate General for Research, European Commission.
- Heilmann, P. (2010). To have and to hold: Personnel shortage in a Finnish healthcare organisation. *Scandinavian journal of public health*, 38, 518–523. Dostopno prek Sage Journals.
- Intagliata, J., Kulick, N. in Crosby, D. (2006). Enhancing the talent management system to support McDonald's global growth. Dostopno prek: <http://www.alexcelgroup.com/articles/Final%202006%205%20initiatives%20version%20Jim%20Intagliata.pdf>
- Ingram, T. in Glod, W. (2016). Talent management in healthcare organizations – qualitative research results. *Procedia economics and finance*, 39. Dostopno prek Sciencedirect.
- Kamenova-Timareva, M. in Petrov, P. (2012). A Survey of the talent management practices in Bulgarian restaurants. Dostopno prek: <http://www.arsa-conf.com/archive/?vid=1&aid=28&kid=60101-90>
- Lewis, R. E. in Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource management review* 16(2): 139–154.
- Londhe, B. M. (2016). A Study of talent management strategies of educational institutes in maharashtra. *International research journal of engineering and technology (IRJET)* 3(5): 1345–1353. Dostopno prek: <https://irjet.net/archives/V3/i5/IRJET-V3I5276.pdf>
- Powel, M., Duberley, J., Exworthy, M., Macfarlane, F. in Moss, P. (2013). Has the British National Health Service (NHS) got talent? A process evaluation of the NHS talent

- management strategy. *Policy studies*, 34(3), 291–309. Dostopno prek: <https://doi.org/10.1080/01442872.2013.798533>
- Sabuncu, U. K. in Karacay, G. (2016). Exploring professional competencies for talent management in hospitality and food sector in Turkey. Dostopno prek: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042816315890>
- Sharda, K. (2012). Managing talent at Lupin Limited. *Vikalpa*, 37(3). Dostopno prek Sage Journals.
- Taha, V. A., Gajdzik, T. in Zaid, J. A. (2015). Talent management in healthcare sector: insight into the current implementation in Slovak organizations. *European scientific Journal*, 1. Dostopno prek: <https://eujournal.org/index.php/esj/article/viewFile/6681/6414>
- Thunnissen, M. in Buttiens, D. (2017). Talent management in public sector organizations: A study on the impact of contextual factors on the TM approach in Flemish and Dutch public sector organizations. *Public personel management*, 46(4), 391–418. Dostopno prek Sage Journals.
- Van der Brink, M., Fruytier, B. in Thunnissen, M. (2013). Talent management in academia: Performance systems and HRM policies. *Human Resource Management Journal*, 23(2):180–195. Dostopno prek: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/31344198/Talent_management_Brink_Thunissen_and_Fruytier.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1526392124&Signature=HTqcBLD5KJtdH232sc25egaHWpo%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DTalent_management_in_academia_Performanc.pdf

Abstracts and key words

Talent Management: Old Wine in New Bottles?

Andrej Kohont

In this chapter we deal with the conceptualization of talent management. We note that despite great interest it does not yet have a clear conceptualization; and at the same time, there is a lack of unity, what talent is and what the term talent management means. On the other hand, a strong research effort and a focus on contextual factors will be required to form more solid conclusions on talent management, which will go beyond the current capture of the area in the EU and the American context. In the future, the personnel pools will be filled with candidates from other environments, bringing global talent management and internal staff development into the forefront, which will also highlight the need to find global solutions in the field of talent management. Issues in the field, will continue to be related to the acquisition, attraction, development and retention of human resources. Answers to these questions will require a greater focus on leadership, creation of sustainable solutions that will be based on inclusiveness, social responsibility, development of psychological contracts that motivate and provide the best possible match between co-workers and organization, as well as attractive and communicative brands of the employer, as an element reflecting the quality of working conditions and the content of work in the organization, and the preservation of the commitment and affiliation of co-workers, by creating an organizational environment in which individuals can fully express their creative potential. Perhaps this will be the way to better matching the talents with the necessary knowledge in the organization and the softening of the utilitarian exclusivism that prevails today.

Key words: talent, talent management, activities, strategic talent management

Talent and Talent Management

Sandra Marković in Maja Ercegovac

With talent management the organization defines key roles and creates a pool of potential and successful talents that will later fill those key positions. The organization must also provide a differentiated human resources management strategy that

will make talents more committed to the organization and which will contribute to their retention. The text describes development of term talent management and key concepts in this area. It also describes current approaches to talent management. According to the research in this field, potential challenges in talent management and possible solutions, such as the talent market, are also presented. In conclusion, further trends that will characterize the practice of talent management are concentrated.

Key words: talent management, global talent management, integrated talent management, talent management practice, talent management types, talent commitment.

Talent Manager: Searcher and Promoter of Talents in Organization

Sara Klopčič in Tjaša Čebulj

The role of talent manager as a part of HR function is to recognize, search for, retain and develop talents. Talent manager works interconnectively and contributes to good organizational culture. For successful performance in this field, he must have a range of different competencies, from managerial to communicational. Due to the dynamic and rapidly changing labour market, organizations are working towards good working conditions and environment, where their co-workers would feel satisfied and consequently wouldn't want to change their work. In order for an organization to retain its co-workers, especially talents, it's also important to have a well-designed system, prospects of promotion and further career development, within the organization. In the field of talent management different online platforms and applications are becoming more and more used. The success of talent managers and talents is reflected in the success of organizations that's why organizations are increasingly investing in manager and talent development.

Key words: talents, talent manager, identifying talents, talent development

How to effectively attract and select talents?

Maša Cimperman, Gabrijela Kumek in Patricija Šafranič

The chapter focuses on talent management, specifically attracting talents and talent acquisition. A well-known fact is that in today's world it is almost impossible to obtain an exceptional employee. Companies are seeking for new ways to attract and select talents. There are numerous ways to attract talents, such as reputation of a

company. Reputation plays key role when a person in deciding whether they should join organization or not. For the existing employees it is important that organization invest in their development. If the organization cannot get talents from the inside, it is even harder to get them from outside and that is the beginning of the problems. The action that follows is selection of candidates. Human resource management in fundamental factor in that process. We present better and worse methods to attract and select candidates. Those processes are important for development and growth of the organization, because of the emerging ,war for talents‘.

Key words: talent management, attracting talents, selecting talents, obtaining talents, war for talents.

Talent Management and Organizational On-Boarding

Anita Štefin in Matej Vajda

In this chapter we are focusing on the onboarding process. This is a coordinated process for a new co-worker, co-created with a new co-worker, from the moment of starting the employment procedure. Onboarding has a strategic importance for the organization, since it contributes to the long-term stability of its co-workers, and thus to the financial success on the revenue part (well-established and organized co-workers are more satisfied, hence more productive) as well as on the expenses side; it means that it improves cost efficiency of selection and recruitment processes, but also reduces the cost related to frequent changes of co-workers. The research shows that an effective onboarding process increases the probability that co-workers will stay in the company in the long term. It also increases goal achievement and co-worker satisfaction. In the ending section we discuss the useful value of the studied practices in companies to finally present our assessment of perspectives and/or further developments in the field of onboarding.

Key words: talent management, onboarding, pre-boarding.

Talent Development

Ana Grozdanov in Katarina Sernel

In our text we will talk about systems and talent development in organization. The purpose is a clear definition of concepts such as, talent pool, key talents, talent development and others. Our research is based primarily on a theoretical basis and will

help individuals gain insight into this topic. The main task of talent management is to promote talents and to offer them opportunities for development at higher levels. Organizations should aim to motivate key talents to achieve the best from their talent and to avoid turnover.

Key words: talent development, talent base/pool, talent development strategies.

Organizational Support and Coaching in Talent Development

Maša Drčar in Maja Kordež

In our chapter we are talking about the ways of organizing support for employees and types of coaching in talent development. We focus on psychological support for employees, onboarding, use of stories in transferring knowledge and experience to employees, and the two most important approaches to cocaching: behavioral and cognitive-behavioral. The aim of our article is to support the theoretical approaches to the topic discussed, with already conducted practical research. We conclude that organizational support and coaching greatly contribute to better functioning of individuals, which affects the performance of the entire organization. Due to fast changes in the society and in organizations, it will be necessary to focus these approaches especially on supporting the employees in order to facilitate the reconciliation of their roles in professional and private sphere.

Key words: talent management, organizational support, coaching, talent development.

Talent Development Through Employers and Faculties Cooperation

Špela Zamuda in Laura Koudela

The practical training is the foundation for cooperation between faculties and employers. It is also the primary way for students to acquire practical knowledge and to strengthen the knowledge acquired during their studies. During the internship, students can turn to internship coordinators for help. It is crucial to recognize the potential that students have and can develop through internship as well as it is crucial to develop strong cooperation between faculties and employers. We also need to make sure that students as well as the employers are aware of abilities and talents that students acquire during their studies and how they can work on improving those and developing individuals' talents. When students search for the perfect internship,

it is important that great leaders, good internship coordinators and good employers are included in the process. The harmonious cooperation of these two actors and the management of the internship process leads to the student's optimal progress and the strengthening of their talents.

Key words: coordinator of practical training, talent management, cooperation, faculties, employers.

Creation of Stimulative Environment for Development of Talents: Examples of Good Practice

Lana Klemenčič in Lovro Bezenšek

The chapter deals with examples of good talent development practices. We confirmed that talent development is becoming increasingly important, both with the international companies, as well as within smaller organizations and HRM structures. Employers are more and more aware that for long-term effectiveness and the strengthening of the quality of the company, a suitable workforce, satisfaction and sense of belonging among employees, are needed. The importance of developing talents is, on the one hand that workers in the company have working conditions that strengthen creativity and continually improve at every step, and on the other hand, to find the right personnel for specific jobs on the market. It is a ubiquitous change of mentality, which is also reflected on Slovenian market. Evidence for this are also the companies described, Lidl and Adecco which with their method of recruiting and searching talents represent examples of good practices.

Key words: talent management, talent development, best practices.

Leadership and Talent Management

Dernovšek Tilen, Horn Daša in Suka Adrijana

The authors are dealing with leadership and management of talents. Leadership is an integral element in attracting, acquiring and developing talents. The task of leaders is to enable and create an environment within which talented cadre can work most effectively. It is characterized by the provision of autonomy, which strengthens creativity and depends on the efforts of the leader. At the same time, it is important that leaders adapt their leadership styles to the organizational context, as there is no ideal of typical talent management. It is important that the leaders accurately analyze and

understand the external organizational environment and establish communication channels that enable talent to successfully communicate external needs and enable coordination of work in the organization.

Key words: leadership, talent management, leadership tools, leadership styles.

Talent Retention

Nataša Lipovčić in Nika Nigic

Human capital is recognized as the most important source of organization. In proportion to this finding, the fact is that the most pressing concerns relate to human capital. This requires companies to develop talent management strategies that include practices of attracting, developing and retaining talents. The precise retention of talent has recently turned out to be the biggest challenge for organizations. The loss of talent does not simply represent the current problems in the functioning of the organization and increases the cost of replacing talent, but rather the loss of competitive advantage. The key task of talent management thus becomes a concern for talented co-workers, by creating an organization culture characterized by a stimulating work environment, enabling development, enhancing well-being and satisfaction at work, facilitating autonomy and co-operation and leadership.

Key words: talent retention, talent retention (preservation) challenges, talent management.

Talent Management and Corporate Social Responsibility

Kristina Štanta in Zala Paternoster

The concept of corporate social responsibility (CSR) has seen a rise in awareness and importance, especially in its regard of employees. During the past decade, the emphasis of CSR research has moved from the stakeholder and stockholder to employee talent management. In order to gain organisational identification and affective attachment from talents, management should recognise the talents, provide them different benefits, respect them and give them space for personal growth, which in turn would give the organisation the opportunities for development of knowledge. The firm should balance market demands and employee capability at all times, so that social responsibility can stimulate positive effects and outcomes. CSR towards employees also contribute to the main company's aim, earning profit. However,

there are still many opportunities in this field, since many companies still pursue this aim through social non responsible practices.

Key words: corporate social responsibility, talent management, organizational culture.

Organizational Identification and Talent Management

Lara Petek, Lara Trstenjak in Klara Moškon

Nowadays, companies are forced to respond to demands and needs of the environment. One of the most important roles in those tasks are played by the companies' co-workers – the present and the ones who will yet become co-workers. Co-worker identification with the organization provides a better efficiency, positive climate and overall organizational performance. If talents identify themselves with the organization and are themselves identified as talents, it can have a meaningful impact on their relations with co-worker and their work efficiency. One of the important goals of an organization is therefore to identify talents, develop them and retain them. Identification needs to be formed inside and outside respective organizations. Different types of identification can have different influences on talents and moreover, on the organization itself.

Key words: identification, corporate identity, organizational identity, talent management

Students and Young Job Seekers Perceptions about Talent Management

Lara Hebar, Nina Ivančič in Taja Kobold

Our main interest within this research was the opinion of individuals who are only just entering the labour market, meaning university students and young job seekers, and how familiar they really are with the term talent management. For this purpose we created an online survey which we used to determine the level of knowledge about this topic and in conclusion we were also able to draw some applicable and relevant findings which can be used in practice and in further research.

Key words: students, young job seekers, talent management.

Employers Perceptions about Talent Management

Nikolina Dorić, Kaja Komatar in Tina Pirnat

We designed the questionnaire in a way that we first checked the attitude of employers to individual strategies, and then we checked, whether these strategies were implemented within their organization. In the first part, we were focused on talent acquisition strategies. In the second part, we focused on strategies for keeping talents. We received the most comprehensive answers to the question of motivating employees in the organization. As many as 84 % of organizations actively take care of individuals' motivation, and they indicate various ways in which they use it. We were able to respond positively to the research question »What attitude do employers have for talent management?« Talent management seems to be important for employers, both in terms of acquiring new talents and in terms of retaining talent. The results show that employers cultivate a positive attitude towards talent management and are already using it in a greater extent by themselves, which shows that they are aware of it.

Key words: employers, talent management, talent acquisition, retaining talents.

Talent Management Specifics in Non-Profit Organizations

Žan Černoša, Manca Turk in Aljaž Gustinčič

In times of material abundance, we mostly forget about the people who do not receive this abundance and need our help. Here, non-profit organizations come in. They help their co-workers and volunteers to help the needy, and by their actions prove that it does not take much to turn even awful situations into better. It is important that goals are well-targeted, that employees and volunteers are not motivated only by money, and ultimately all of us, who can contribute in the form of money, help or cooperation, to make the world more beautiful and better for all. In non-profit organizations therefore, the main role is played by employees and volunteers, consequently it is important that each non-profit organization is aware of the importance of preserving and acquiring new employees and volunteers who, through their work, enable not only the achievement of the organization goals, but also learn and personally grow, and at the same time help the people who need it.

Key words: non-profit, co-workers, volunteers, organization, talent.

Talent Management Specifics in Service Sector

Ambrož Potočnik, Špela Han in Eva Špendal

The service sector is specific for its characteristics: intangibility, inseparability, perishability and variability. The key to organizations' success is management of talents, who are the company's representatives. Identifying suitable talented candidates with specific skills and knowledge is often difficult for employers, therefore quality talent management programmes are necessary to attract and develop new talents. The article explores the talent management specifics in private (restaurants), as well as public sector (education and healthcare). All three sectors are facing the lack of suitable personnel and have poorly defined TM programmes, performed mainly in larger organizations. They predominantly develop their current employees and do not attract external professionals. In service sector TM, quality rotation programmes, choosing the right people for the right jobs and development of reward system is necessary. In addition to key personnel, the programmes should also consider administrative staff. Further research should investigate the possible solutions for reducing fluctuation and increasing retention.

Key words: talent management, service sector, restaurants, education.

Pojmovno kazalo

Baza talentov, 8, 93, 94, 132, 146
 Coaching, 8, 19, 85, 86, 98, 101, 103, 104, 109–113, 160, 254, 274
 Dobre prakse, 8, 69, 83, 95, 127, 129, 136, 138, 140, 203, 251
 Družbena odgovornost, 9, 13, 17, 22, 66–68, 177, 179–183, 192, 193
 Globalni menedžment talentov, 13, 15, 19, 21, 22, 29–31, 69, 99, 100
 Izbiranje talentov, 7, 17, 31, 63, 64, 69
 Menedžer talentov, 7, 30, 45, 47–52, 56
 Merjenje ugleda, 7
 Neprofitne organizacije, 10, 224, 235, 237–248, 258
 Organizacijska identifikacija, 9, 190, 191, 193
 Organizacijska podpora, 8, 101, 103–105, 113, 195, 222
 Organizacijsko uglaševanje, 8, 70, 75, 77, 78–84, 89, 90, 103, 106
 Pomankanje kadrov, 7, 10, 17, 245, 251, 255, 262
 Pridobivanje talentov, 9, 10, 17, 32, 34, 40, 55, 65, 67, 68, 71, 96, 129, 143, 144, 150, 172, 194–196, 211, 221–224, 228, 231, 232, 258
 Prigodnice, 8, 103, 107, 108
 Privabljanje talentov, 7, 9, 13, 17, 30, 31, 39, 40, 55, 63–71, 96, 143, 165, 171, 173, 182, 183, 194, 195, 196, 203, 254, 257, 260
 Promocija talentov, 8, 51
 Razvoj talentov, 8, 9, 19, 33, 35, 47, 51, 52, 64, 66, 85, 91, 93–100, 103, 115, 125, 127, 129, 130, 135, 140, 153, 173, 174, 195, 196, 211, 247, 264, 265
 Stil vodenja, 9, 25, 49, 143, 144, 146, 149, 159
 Storitveni sektor, 10, 249, 251, 252, 264
 Študijska praksa, 8, 117, 118, 121–125, 258
 Trg talentov, 7, 29, 41, 42, 225, 231
 Zadrževanje talentov, 7, 9, 20, 33, 47, 52, 63, 64, 95, 129, 144, 163, 165, 170, 172, 173, 174, 210, 214, 216, 223, 228, 254, 262

V knjižni zbirki *OST osrednje sociološke teme* je izšlo:

Družboslovno raziskovanje, Charles C. Ragin (2007)

Družbena kohezija in soseska v pozni moderni, Maša Filipović (2007)

Protiurbanost kot način življenja, Matjaž Uršič, Marjan Hočevar (2007)

Delo in družina: S partnerstvom do družini prijaznega delovnega okolja, Aleksandra Kanjuo Mrčela, Nevenka Černigoj Sadar (ur.) (2007)

Premikanje meja možnega: družboslovna študija o ekstremnih športih, Matic Kavčič (2008)

Lokalni odzivi na globalne izzive: kulturni okvir preobrazbe Barcelone in Seula, Blaž Križnik (2009)

Umazano delo med stigmo in ponosom: plačane gospodinjske delavke v Sloveniji, Zdenka Šadl (2009)

Samo da bo denar in zdravje: življenje starih revnih ljudi, V. Hlebec, M. Kavčič, M. Filipović Hrast, A. Vezovnik, M. Trbanc (2010)

Blaginja pod pritiski demografskih sprememb, Srna Mandič, Maša Filipović Hrast (ur.) (2011)

Jumbomanija: sociološka in oblikovalska kritika veleplakatov, Anton Kramberger in Emina Djukić (2011)

Kristusove neveste: žensko redovništvo na Slovenskem v 20. stoletju, Sonja Bezjak (2011)

Telo, umetnost in družba, Tomaž Krpič (2011)

Sociologija diplomacije, Milan Jazbec (ur.) (2012)

Sociologija in seksizem, Maca Jogan (2014)

Katoliška cerkev in družbeno zlo, Maca Jogan (2016)

Razpotja in prelomi: spremembe na področju menedžmenta človeških virov v Sloveniji, Andrej Kohont in Miroslav Stanojević (ur.) (2017)

(Ne)dostojno delo: Prekarizacija standardnega in nestandardnega zaposlovanja v Sloveniji, Miroslav Stanojević in Sašo Furlan (ur.) (2018)

Intimni življenjski stili študentov in študentk v Sloveniji, Ivan Bernik, Tina Kogovšek, Roman Kuhar, Alenka Švab (2018)

Sociološke osti: od božiča do velike noči, Marjan Smrke (2018)

Evropske trajnostne soseske, Primož Medved (2018)

Socialna politika danes in jutri, Maša Filipovič Hrast, Tatjana Rakar