

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

JANJA PRIJATELJ

doc. dr. ANTON KRAMBERGER

**ODKRIVANJE IN RAZVOJ TALENTOV V
ORGANIZACIJI: PRIMER TRIMO d.d.**

DIPLOMSKO DELO

LJUBLJANA, 2003

ZAHVALA

Za pomoč in nasvete pri pisanju diplomske naloge se iskreno zahvaljujem mentorju doc. dr. Antonu Krambergerju.

Prav tako se lepo zahvaljujem vsem iz podjetja Trimco d.o.o., še posebej gospe Marti Strmec za pomoč in informacije pri pisanju empiričnega dela diplomske naloge.

Na koncu pa še prisrčna zahvala moji družini in vsem, ki so mi v času študija stali ob strani.

KAZALO

1. UVOD	1
2. ODNOS TALENT - SPOSOBNOST - ZNANJE	3
2.1. ZGODOVINA POJMA TALENT	3
2.2. RAZLIKA MED TALENTOM, SPOSOBNOSTJO IN ZNANJEM.....	4
2.3. TALENT KOT PRIORITETA.....	6
3. ZNANSTVENI POGLED NA IZVOR TALENTOV	7
3.1. TALENTI IN DIALEKTIKA DEDNOST - OKOLJE	7
3.2. KORELACIJSKI ODNOS MED TALENTOM, DRUŽBENIM SISTEMOM IN DRUŽBENO NEENAKOSTJO	8
4. ODKRIVANJE IN RAZVOJ TALENTOV	10
4.1. DIALEKTIKA ODKRIVANJE - RAZVIJANJE TALENTOV	10
4.2. NAČIN ODKRIVANJA IN RAZVIJANJA TALENTOV	11
5. VOJNA ZA TALENTE	13
5.1. POMEN TALENTOV ZA ORGANIZACIJE	13
5.2. RAZLOGI VOJNE ZA TALENTE	15
5.2.1. Prehod iz industrijske v informacijsko dobo.....	16
5.2.2. Povečanje zahtev pomenedžerskem talentu in njegova mobilnost	16
5.3. POSLEDICE VOJNE ZA TALENTE.....	17
5.4. KRITIKA VOJNE ZA TALENTE.....	18
6. TALENTI V ORGANIZACIJSKEM OKOLJU - MENEDŽMENT TALENTOV	19
6.1. VODSTVENO SPREJEMANJE USMERITVE K TALENTOM.....	20
6.1.1. Vloga vodje pri delu s talenti	20
6.2. VREDNOSTNI NAČRT ZAPOSLENEGA	21

6.3. STRATEGIJA PRIDOBIVANJA PRIMERNIH KANDIDATOV ZA ZAPOSILITEV... 23	
6.3.1. Črpanje talentov iz vseh nivojev. 24	24
6.3.2. Neprekinjen lov na talente..... 24	24
6.3.3. Izkoriščanje različnih bazenov talentov..... 25	25
6.3.4. Razvoj novih kanalov za pridobivanje talentov 26	26
6.4. RAZVOJ TALENTOV V ORGANIZACIJI..... 27	27
6.4.1. Pomen delovnih izkušenj in spodbud pri razvoju talentov..... 28	28
6.4.2. Povratne informacije in sistem mentorstva za razvoj talentov..... 29	29
6.5. RAZLIKOVANJE ZAPOSLENIH IN POTRJEVANJE USPEŠNOSTI NJIHOVEGA DELA..... 30	30
7. KAKO ZADRŽATI TALENTE V ORGANIZACIJI..... 31	31
8. ODKRIVANJE IN RAZVIJANJE TALENTOV V PODJETJU TRIMO D.D..... 35	35
8.1. KRATKA PREDSTAVITEV PODJETJA..... 35	35
8.2. SPLOŠNO O KADROVSKI POLITIKI..... 37	37
8.3. MENEDŽMENT TALENTOV V TRIMU D.D..... 39	39
8.3.1. Vodstveno sprejemanje usmeritve k talentom v Trimu d.d..... 39	39
8.3.2. Vrednostni načrt zaposlenega v Trimu d.d..... 43	43
8.3.3. Strategija pridobivanja najprimernejših kandidatov v Trimu d.d..... 45	45
8.3.4. Razvoj talentov v Trimu d.d..... 47	47
8.3.5. Razlikovanje zaposlenih in potrjevanje uspešnosti njihovega dela v Trimu d.d..... 49	49
8.4. ZADRŽANJE TALENTOV V PODJETJU..... 50	50
9. ZAKLJUČEK..... 52	52
10. LITERATURA..... 56	56

1. UVOD

V zadnjem desetletju so spremembe postale stalnica na vseh področjih vsakdanjega življenja. Predvsem so njihove posledice zaznamovale delo v organizacijah, saj se je s pojavom informacijske tehnologije močno spremenilo poslovanje v vse bolj konkurenčnem poslovnem okolju. Večina organizacij je že prišla do spoznanja, da njihova uspešnost ni odvisna le od ustreznih poslovnih strategij in odločitev, pač pa so bistvo njihovega uspeha zaposleni. V naslednjem desetletju lahko torej pričakujemo, da se bo področje menedžmenta človeških virov v organizacijah spremenilo v ključni dejavnik za doseg učinkovitosti in konkurenčnosti. Pri tem moramo paziti na definicijo pojmov konkurenčnost in učinkovitost. Konkurenčnost se nanaša predvsem na sposobnost podjetja, da pridobi in vzdržuje svoj tržni delež v določeni panogi. V nasprotju z njo je učinkovitost povezana s sposobnostjo podjetja, da zadovolji potrebe ljudi v samem podjetju in njegovem okolju.

Menedžment človeških virov različno vpliva na konkurenčnost vseh organizacij, pri čemer izstopa postopek izbire zaposlenih. Za organizacijo je namreč zelo pomembno, da zaposli čim več inovativnih ljudi, ki uspešno opravljajo svoje delo. Tej skupini ljudi z eno besedo rečemo talenti. Vodstvo organizacij se tako srečuje z izzivom prihodnosti, da znotraj dinamičnega in konkurenčnega okolja razvije nove strategije upravljanja s človeškimi viri, s katerimi bodo pridobili in obdržali ljudi s talenti, ki so zavezani novim vrednotam in življenjskemu stilu.

S to temo se najprej postavlja pod vprašaj (neo)liberalna teorija trga dela, zlasti njena predpostavka o homogenem in izmenljivem delu, ki ni redka dobrina. Prav tako se oddaljuje od Schulz – Beckerjeve teorije o človeškem kapitalu, kjer se avtorja ukvarjata le z obsegom znanja, ne pa s talenti. Na ta način se zanemarijo cilji ljudi in se rojeva utvara, da ljudje potrebujejo organizacije, ne pa, kar danes postaja očitno, da organizacije potrebujejo talentirane ljudi.

Kot je že iz naslova in zgornjega uvoda razvidno, se bom v svoji nalogi osredotočila na naraščajoči pomen odkrivanja in razvijanja talentov v organizacijah. Namen moje diplomske naloge je, opozoriti na pomembnost zaposlovanja talentov v pogojih dinamičnega in konkurenčnega poslovanja ter pokazati, kako potekajo strategije odkrivanja, razvoja in

zadržanja talentov. Namen naloge je vezan tudi na to, da se na praktičnem primeru (Trimo d.d.) ugotovi, v kolikšni meri se eno izmed najuspešnejših slovenskih podjetij zaveda ključnosti zaposlovanja in vlaganja v talente.

Z diplomsko nalogo želim potrditi domnevo, da so talenti bolj definirani z dednostjo kot pa z okoljem, v katerem živijo. V povezavi s to se moja naslednja domneva nanaša na predvidevanje, da je funkcija odkrivanja talentov pomembnejša od samega razvijanja. Kot tretje domnevam, da je pojav modernih strukturnih sil botroval povečanju zanimanja za zaposlovanje talentov. Na koncu pa bom poskušala potrditi domnevo, da menedžment talentov zahteva preoblikovanje celotne strategija upravljanja s človeškimi viri v organizaciji.

Diplomska naloga je sestavljena iz teoretičnega in empiričnega dela. V teoretičnem delu se bom osredotočila na sam pojem talenta in na njegov naraščajoči pomen, v empiričnem delu pa na menedžment talentov v podjetju Trimo d.d.

Na začetku teoretičnega dela (drugo poglavje) diplomske naloge bom opredelila pojme talent, sposobnost in znanje, prikazala razliko med njimi ter razložila prioritetni pomen talenta. Tretje poglavje bo vključevalo znanstveni pogled na izvor talentov in razrešilo domnevo, ali so talenti definirani z dednostjo ali z okoljem, iz katerega izhajajo. Naslednje (četrto) poglavje se bo nanašalo na postopke odkrivanja in razvijanja talentov. Namen poglavja je potrditi oziroma ovreči domnevo, da je odkrivanje talentov bistvenejše od razvijanja. Nadaljevanje diplomske naloge bo v petem poglavju pokazalo, kako se je s pojavom modernih strukturnih sil povečal pomen talentov za organizacije. V šestem poglavju bom zajela celotno strategijo upravljanja s talenti v organizacijskem okolju, tako imenovani menedžment talentov in nato prvi del diplomske naloge zaključila z razpravo o tem, kako v organizaciji zadržati talente, v katere je bilo vloženo veliko časa in sredstev za njihovo odkrivanje in razvoj.

V empiričnem delu (osmo poglavje) pa bom predstavila delovanje menedžmenta talentov v podjetju Trimo d.d. Najprej bom predstavila podjetje in povedala nekaj o splošni kadrovske politiki. V nadaljevanju pa bom teoretična izhodišča strategij menedžmenta talentov implicirala na izbrano podjetje in poskušala ugotoviti, v kolikšni meri se v izbranem podjetju te strategije že izvajajo. K temu bom dodala ugotovljene slabosti in pomanjkljivosti ter predlagala možne izboljšave in prihodnje usmeritve pri upravljanju s talenti.

2. ODNOS TALENT – SPOSOBNOST – ZNANJE

2.1. ZGODOVINA POJMA TALENT

Izvor besede talent sega v obdobje antike in ima bogato zgodovino. V stari hebrejščini, grščini in latinščini je talent predstavljal enoto za vrednost. Skozi izmenjavo dragocenih kovin za to vrednost je postal enota za denarno valuto. To, kar je danes vir ustvarjanja vrednosti proizvoda, je bil tisočletja nazaj denar.

Termin talent je dobil širši pomen v novi zavezi, v »Prispodobi talentov«, v kateri sveti Matej pripoveduje zgodbo o gospodarju, ki je zaupal osem talentov svojim trem služabnikom. Pet talentov je dal prvemu, dva drugemu in enega zadnjemu. Prva dva služabnika sta trdo delala in podvojila vrednost svojih talentov. Tretji služabnik pa je bil len in je zakopal svoj talent. Ko se je gospodar vrnil, je nagradil prva dva služabnika za njuno iniciativo, tretjega pa je nagnal. Nauk te zgodbe je, da je talent dar, ki ga je potrebno razvijati in ne pustiti, da propade. V šestnajstem stoletju je Martin Luther to prispodobo interpretiral kot božjo voljo, da ljudje opravljajo svoje prirojene talente skozi težko delo. S to razlago je oblikoval osnovo za protestantsko etiko dela (povzeto po Michaels, Handfield-Jones in Axelrod, 2001:xiii-xiv).

Pomen talenta je tako postopno rasel do končne oblike oziroma današnjega pomena te besede – od enote za vrednost, preko enote za denar do posameznikovih prirojelih sposobnosti in do celote nadarjenih ljudi. Kot je v antiki talent postal denarna valuta kraljestva, tako je njegova vrednost danes pomembna za organizacije, saj bodo uspevale le tiste, ki bodo množile svoj človeški talent.

Še desetletje nazaj pogoji za razvoj talentov v Sloveniji niso bili posebno obetavni, kajti v sistemu, katerega del je bila Slovenija pred osamosvojitvijo, je bila značilna precejšnja stopnja podrejenosti šole interesom oblasti, partijska ideologija ter družbena in politična represija nad šolo, zaradi česar se je pomen talentov zanemarjal, ali mnogokrat celo zanikal. V takih razmerah je bila cenjenost strokovnjakov, ki so se ukvarjali z vprašanji nadarjenosti in si prizadevali za večjo skrb za talente, na zelo nizki ravni. V zadnjem desetletju pa lahko opazimo vse močnejšo institucionalizacijo zavzetosti in prizadevanj različnih strokovnih ravni za iskanje in razvoj talentov, ki se bo po mnenju mag. Ivana Ferbežarja še stopnjevala. »Različna prizadevanja usmerjena v podporo nadarjenim, bodo vedno bolj organizirana, med seboj v vzajemni komunikaciji, medznanstveno timsko zasnovana, materialno visoko podprta,

zakonsko utemeljena in kadrovske strokovno kvalitetnejše opremljena. Vsa kompleksna interdisciplinarna problematika »nadarjenosti« bo vse bolj uhajala iz ozkih strokovnih okvirov ene znanosti, ene službe in bo prehajala v domeno širših družbenih subjektivnih sil kot dejavnost posebnega družbenega pomena« (Ferbežar, 1992:12).

2.2. RAZLIKA MED TALENTOM, SPOSOBNOSTJO IN ZNANJEM

Za večino ljudi se zdi **talent** kot redka in dragocena stvar, ki je podarjena le določenim ljudem. V najosnovnejšem smislu talent definiramo kot »vsoto posameznikovih zmožnosti – njegovih notranjih darov, sposobnosti, znanja, izkušenj, inteligence, preudarnosti, odnosov in značaja. Prav tako pa vključuje zmožnost učenja in rasti« (Michaels, Handfield – Jones in Axelrod, 2001:xii).

V poslovnem svetu je talent definiran kot »ponavljajoča oblika mišljenja, čutenja ali vedenja, ki se jo lahko koristno uporabi« (Buckingham in Coffman, 1999:71). To pomeni, da je za odlično opravljeno delo ključnega pomena, da najdemo povezavo med našim talentom in našo vlogo, ki jo opravljamo v organizaciji. Buckingham (1999:71), avtor knjige *First, Break All The Rules* izhaja iz predpostavke, da »vsaka vloga, ki naj bi bila odlično izpeljana, zahteva talent, kajti vsaka vloga za svojo odličnost zahteva določeno ponavljajočo obliko mišljenja, čutenja ali vedenja«. Talent je torej vedenje, ki ga vedno znova ponavljamo. Pri tem nam pomaga nek notranji filter, ki nas sili, da določene zunanje spodbude zaznamo, ostale pa gredo mimo nas neopažene. Glede na to razlago lahko našo instinktivno sposobnost, da si bolj zapomnimo imena oseb kot pa le obraze, imenujemo talent (povzeto po Buckingham in Coffman, 1999:71).

V organizacijah talent navadno zaznajo preko dela. Vsaka organizacija mora razumeti, kateri profili talentov ustrezajo delu v njej, kajti talent, ki je potreben za delo v eni organizaciji, ni nujno potreben v drugi. Zato je v organizaciji potrebno odkriti tiste talente, ki so bistveni za potenciranje njene uspešnosti. Upoštevati moramo, da ima vsak posameznik določene talente, ki so lahko že odkriti ali pa so še skriti. Naloga dobrega vodje je, da pomaga zaposlenim odkriti skrite talente in jih vzgajati na tak način, da se bodo čim bolj učinkovito uporabili pri delu (povzeto po Buckingham in Coffman, 1999:83).

Od samega pojma talent je potrebno ločiti pojem **sposobnost**. Jan Makarovič (1985:26) slednjo opredeljuje kot »katerokoli človekovo lastnost, ki posamezniku pomaga doseči neki cilj, ki si ga je zastavil. Čim lažje in čim hitreje posameznik doseže ta cilj v primerjavi z drugimi posamezniki tem večja je ustrezna sposobnost. Sposobnosti so tiste zmožnosti, ki se zlahka prenašajo z ene osebe na drugo. Najlažji način, kako se jih naučiti, je, da celotno delo razdelimo na posamezne korake, ki jih mora učenec ponovno sestaviti. Poleg tega pa je potrebno tudi veliko prakse«. Nasprotno pa **znanje** pomeni, česa se posameznik zaveda. Na podlagi tega ločimo dejansko znanje, to so stvari, ki jih vemo, in empirično znanje, to so razumevanja, ki smo jih pridobili z neposrednimi izkušnjami. Slednje znanje je manj določljivo in zato tudi težje za učenje. Zanj je potrebna odgovornost vsakega posameznika, da se zave preteklih izkušenj in jih poskuša osmisliti (povzeto po Buckingham in Coffman, 1999: 83, 84). Poleg sposobnosti in znanja se pogosto v povezavi s talentom uporablja tudi pojem **inteligentnost**, ki ga definiramo kot »splošno sposobnost predelave informacij, oziroma kot sposobnost izvajanja novih informacij iz že danih« (Makarovič, 1985:33).

Raziskovalci se strinjajo, da ljudi ne moremo deliti na sposobne in nesposobne, ker sposobnost kot taka ne obstaja. »Obstajajo samo različne sposobnosti, ki so med seboj povezane le šibko ali pa sploh ne, tako da obstaja vedno le sposobnost za nekaj, ne pa sposobnost kot taka« (Makarovič, 1985:49). Makarovič nadalje opredeljuje, da nas pri posameznikih navadno najbolj zanimajo tiste sposobnosti, ki so še posebej izrazite in poudarjene. Tiste posameznike, ki izstopajo glede na tako sposobnost, imenujemo talentirane. Glede na določeno sposobnost tvorijo talentirani posamezniki le neznatno manjšino, če pa upoštevamo čim več različnih sposobnosti, tem več talentov bomo odkrili.

Na koncu naj povzamem bistveno razliko med talentom, sposobnostjo in znanjem. Za sposobnosti in znanje je značilno, da sta prenosljiva z osebe na osebo, omejena sta s specifičnostjo situacij in se ju da zlahka naučiti. Po drugi strani pa je za talent značilna težavnost prehoda z ene osebe na drugo, kajti talenta se ne da naučiti. Odvisen je od zunanjih spodbud, in kadar obstajajo prave spodbude, se talent pojavi spontano. Pomembno je, da teh pojmov med seboj ne mešamo, kajti v nasprotnem primeru bomo porabili veliko časa in denarja, ko bomo nekoga poskušali naučiti, kar je dejansko nenaučljivo.

2.3. TALENT KOT PRIORITETA

»Sodoben razvoj svetovnega gospodarstva opozarja, da na svetovnem trgu preživijo samo konkurenčni, torej uspešni poslovni sistemi, ki morajo biti tudi učinkoviti. Osnovno gibalno razvoja poslovnega sistema je poleg tehnološkega napredka podjetnost, ki je v jedru ukrepov za uveljavljanje uspešnosti in učinkovitosti. Brez podjetnosti in inovacij pa ni inovativnih poslovnih sistemov, pri čemer pojmujejo podjetnost kot spodbujanje in izrabljanje ustvarjalnih potencialov v podjetju in zunaj njega« (Kuster, 1994:155). Dr. Borut Likar, univerzitetni predavatelj inovacijskega menedžmenta ter prodekan za raziskovalno delo na Visoki šoli za management v Kopru, k temu dodaja, da današnji svet napreduje z naglico in da se nenehno pojavljajo nove invencije in inovacije. »Družba, ki ne sledi temu trendu, je obsojena na tehnološki propad. Inovacija pa zahteva ekipe sposobnih strokovnjakov z različnih področij in organiziran pristop, pri katerem ni noben člen v verigi prepuščen naključju« (Delo, 2002).

Vse bolj kompleksna ekonomija torej zahteva visoko razvite talente z globalnim znanjem, tehnološko izobraženostjo, podjetniškimi spretnostmi in zmožnostjo upravljanja s popolnoma različnimi in kompleksnimi organizacijami. Rdeča nit članka z naslovom *Winning the War for Talent* je trditev, da boljši talent predstavlja primarni vir konkurenčne prednosti v prihodnosti, zato mora višji menedžment razvoj talentov obravnavati kot najvišjo prioriteto dela. Pri izvrševanju tega koncepta pa je ključnega pomena aktivno sodelovanje vodij organizacij s kadrovskimi menedžerji (www.larta.org/et/etarticles/warfortalent.asp, 10.2.2003).

Ed Michaels (2001: 159-161) v knjigi *The war for talent* poudarja, da mora uspešna organizacija talent dojemati kot svojo prioriteto. Zato je naloga dobrega vodje, da konkurenčne prednosti spodbuja s kvalitetnimi vlogami talentov. »Nasploh podjetja povečujejo svojo konkurenčno prednost, ki temelji na talentih, na dva načina. Najprej morajo privabiti zaposlene s čim več talenti. V nadaljevanju pa morajo seveda zagotoviti, da bodo te talente še naprej razvijali in jih čim bolje uporabljali pri svojem delu, ne le kot posamezniki, temveč tudi v timih« (Zupan, 2001: 39). Michaels predlaga, da naj bi vsaka organizacija opravila določene meritve na področju svojega poslovanja, na podlagi katerih bi sprejeli odločitve o širitvi »bazena talentov« kot eni izmed prioritete svojega delovanja. Če se menedžment odloči, da želi širiti omenjeni bazen, mora biti pripravljen na množične

spremembe, kajti majhne, komaj opazne spremembe, ne bodo prinesle pričakovanega napredka (povzeto po Michaels, Handfield – Jones, Axelrod, 2001:159-161).

Dejstvo je, da talentirani ljudje in način, kako z njimi upravljamo, postajajo vse pomembnejši faktor poslovnega uspeha. Spoznanje, da se osnove tekmovalne prednosti postopoma spreminjajo, je bistvenega pomena za razvoj novega pristopa k menedžmentu in njegovih strategij. Avtor knjige *Competitive Advantage through people*, Jeffrey Pfeffer (Pfeffer, 1994:6), zagotavlja, da »tradicionalni viri uspeha – produktna in procesna tehnologija, varovani ali regulirani trgi, dostop do finančnih virov in ekonomija obsega – še vedno zagotavljajo tekmovalno moč organizacije, vendar bistveno manj kot v preteklosti, v ospredje pa prihaja organizacijska kultura in način upravljanja z ljudmi kot jedro uspešnosti«.

V splošnem lahko rečemo, da je ne glede na to, kje podjetje deluje, njegova uspešnost odvisna od kakovosti kadrovskega potenciala in od tega, kako ga prenese v rezultate dela. Gre za tri temeljna vprašanja: kako poiskati najboljše sodelavce, kako razviti oziroma zagotoviti njihovo uspešnost in kako jih zadržati v podjetju.

3. ZNANSTVENI POGLED NA IZVOR TALENTOV

3.1. TALENTI IN DIALEKTIKA DEDNOST - OKOLJE

Poglavitno vprašanje, ki si ga moramo zastaviti, je, ali je izvor talentov deden ali pa je le posledica vplivov iz okolja. Točnega odgovora nanj psihologi še danes ne poznajo in ga verjetno tudi nikoli ne bojo, saj se strinjajo s tem, da »dednost in okolje nista preprosto nasprotji, temveč tvorita neločljivo dialektično celoto« (Makarovič, 1985:52). Nadalje Makarovič meni, da je o vplivu okolja kot takem nesmiselno govoriti, »kajti sleherno okolje je okolje le toliko, kolikor vpliva na določeno biološko substanco oziroma dedno snov. Ni le okolje tisto, kar določa strukturo organizma, ampak tudi organizem določa strukturo okolja. Prav od strukture organizma je namreč odvisno, kateri vplivi okolja bodo zanj sploh pomembni ali bolje, kateri elementi zunanjega sveta bodo njegovo okolje«.

Precejšna vloga pri definiranju izvora talenta igra tudi družbeni sistem, v katerem posameznik živi. »V družbi, kjer je uveljavljeno obvezno osnovno šolanje in uživajo vsi otroci vsaj deloma enake možnosti za razvoj inteligentnosti, lahko pričakujemo, da bodo razlike v inteligentnosti razmeroma močno odvisne od dednostnih faktorjev – vsekakor bolj kot tam, kjer so šole dostopne le nekaterim in je večina prebivalstva nepismena« (Makarovič, 1985:53). Pri tem pa ne smemo izpustiti dejstva, da kljub temu, da formalna enotnost v osnovnem šolanju prispeva k zmanjšanju vloge okolja pri razlikah v inteligentnosti, še ne pomeni dejanske enotnosti, saj kot omenjam v nadaljevanju, neenakost izvira predvsem iz socialnih razmer v družini oziroma socialnega porekla.

Dilemo o izvoru talentov Morgan McCall (McCall, 1988:2,3) enači z razhajajočimi mnenji o izvoru vodij. Z raziskavo o uspešnih voditeljih je spoznal naslednje. »Nekateri trdijo, da je vodenje nekaj, kar se ne da naučiti ali razvijati. Sposobnost vodenja nekdo pač ima ali pa nima. Drugi pa so mnenja, da je vsakega posameznika moč razviti v uspešnega menedžerja. Temelj egalitarizma izhaja iz predpostavke, da smo vsi ljudje potencialni vodje, če imamo primerno izobraževanje ali izkušnje, ki sprostijo naše sposobnosti«. S to izjavo je potrdil, da obstajajo vnaprej določeni faktorji, ki so v osnovi genski ali pa so bili razviti tako zgodaj v življenju posameznika, da se jih z leti ne da bistveno spreminjati. »Po drugi strani pa obstajajo vnaprej določene značilnosti, ki niso genskega izvora, pač pa produkt odraščanja, to je socializacije v letih pred zaposlitvijo«. Življenjske izkušnje se namreč pričnejo pridobivati zgodaj, preko družine, vrstnikov, izobraževanja in ostalih dogodkov, ki že v otroštvu izoblikujejo potencialnega menedžerja.

Če povzamemo McCallove besede, lahko trdimo, da ima oseba na ključnem delovnem mestu lahko veliko danih potencialov, vendar je bistveno, kako se ti potenciali v povezavi z izkušnjami izražajo preko delovnega procesa.

3.2. KORELACIJSKI ODNOS MED TALENTOM, DRUŽBENIM SISTEMOM IN DRUŽBENO NEENAKOSTJO

V socialističnem političnem sistemu je marksistična doktrina učila, da je treba nagradjevati po delu in ne po sposobnostih. Delovna uspešnost se je torej pripisovala pridnosti, neuspešnost pa malomarnosti. Vendar so psihologi s testi inteligentnosti dokazali, da se različno uspešni učenci močno razlikujejo po svojih sposobnostih. V kapitalistični družbi pa je v ospredje stopila socialna neenakost, ki se ne kaže samo z materialnega vidika, pač pa tudi s kulturnega,

izobrazbenega in duhovnega. Marksizem kritizira, da ta neenakost opozarja na to, da ima otrok iz delavske družine neprimerno manjše možnosti za razvoj umskih sposobnosti kot pa otrok kapitalistov. Marx to potrjuje z mnenjem, da »mnogi posamezniki zaradi pomanjkanja denarja nimajo možnosti, da bi izrazili svoje talente, da bi pridobili znanja in se kakorkoli izobraževali« (Družboslovne razprave, 2000:73).

Po mnenju marksistov naj bi bile torej razlike v talentih rezultat socialnih krivic in privilegijev. Jan Makarovič to tezo izpodbija z mnenjem, »če bi bil talent odvisen zgolj od ugodnih socialnih razmer, bi tudi veliki ljudje izhajali zgolj iz tistih družbenih slojev, kjer so okoliščine za razvoj sposobnosti kolikor toliko ugodne« (Makarovič, 1985:18). To je podkrepil z dejstvom, da bi slovenski narod, ki nekoč ni poznal ne svojega plemstva, ne svojega meščanstva, za vedno ostal narod hlapcev in tlačanov. Dilemo o odnosu med inteligentnostjo in družbenim slojem je po njegovem mnenju najlažje razrešiti s testi inteligentnosti. Le-ti so namreč pokazali, da korelacijski koeficient med rezultati teh testov in socialnim poreklom znaša 0,2. Torej zveza med tema spremenljivkama vsekakor obstaja, vendar ni posebno visoka (povzeto po Makarovič, 1985:20).

Pareto je podal kritiko na račun družbenih sistemov, ki funkcionirajo v korist talentiranih posameznikov. Mnenja je, da se je s povečanjem moči nove elite, to je skupine posebno talentiranih posameznikov, sorazmerno povečala tudi družbena in psihološka neenakost. Trdi, da si posamezniki pridobijo družbeni položaj na osnovi nekih kvalitativnih in da so vse človeške družbe v osnovi aristokratske, kar pomeni, da so vodene s strani najboljših. Le-ti pa izgubijo svoje kvalitete, ko se povzpnejo na vrh družbene lestvice, kjer dobijo moč, da zavarujejo svoje privilegije in kjer ne potrebujejo več tistih sposobnosti, na podlagi katerih so prišli do družbene moči. Po drugi strani pa se izolirajo pred prihodom talentov iz nižjih slojev. Na ta način elita počasi prične stagnirati, dokler se ne ukloni novi eliti, ki nima materialnega premoženja in socialnih privilegijev, pač pa je sposobnejša in trdnejša.

Svoj pogled na odnos med talentom in družbeno neenakostjo je podal tudi Abraham Maslow. Po njegovem prepričanju je najvišja potreba človeka potreba po samorealizaciji, ki posameznika prisili, da realizira vse svoje potencialne (talente). Obseg samorealizacije pa je tem večji, čim bolj sta skladni osebna in socialna neenakost. To pomeni, da imajo v teh okoliščinah bolj sposobni posamezniki večjo možnost, da realizirajo svoje potencialne, talente. Samorealizacija se torej odraža v zmožnosti, da posameznik določene sposobnosti, ki ga

zaznamujejo, poskuša kar najboljše razviti. Hkrati pa velja, večje ko je število teh sposobnosti, širši je obseg samorealizacije v neki populaciji.

Na vpliv zunanjih dejavnikov na razvoj posameznikovih sposobnosti je opozoril tudi Eysenck. Zanj je hierarhija profesionalnih skupin izrazito povezana s stopnjo intelektualnih sposobnosti. Visoke intelektualne sposobnosti so pogoj za vstop v višje profesionalne skupine. Vendar pa vstop sam zase ne zagotavlja ničesar, kajti upoštevati je potrebno vpliv motečih dejavnikov, kot so pomanjkanje prizadevanja ali pa neugodno socialno okolje.

(cf. Makarovič, Družboslovne razprave, 2000:72-75)

Na podlagi naštetih argumentov lahko trdim, da talenti izhajajo iz vseh družbenih slojev in da so predhodna pričakovanja o tem, kje bomo odkrili talent, lahko le zavajajoča. S prehodom v demokratični politični sistem se pomen talentov pri nas postopno povečuje, zato se bo pojavilo vse več prizadevanj za razrešitev dileme o izvoru talentov. »V prihodnje je pričakovati večji družbeni in strokovni poudarek na kulturno-socialno pogojenost nadarjenosti. Teoretično je pričakovati premike v razvojno-interakcijskem stališču v odnosu do zorenja in učenja, pojmovanju o odvisnosti razvoja in manifestacije nadarjenosti. Vse tesnejše bodo soodvisnosti razvoja in izražanja nadarjenosti od vrednostno kulturnega konteksta. Torej bo vse bolj nujno nadarjenost preučevati in organizacijsko omogočiti znotraj kulturnega okolja« (Ferbežar, 1992:14).

Zavedati se moramo, da je stopnja skladnosti med osebno in družbeno neenakostjo spontano osnovana v družbenem sistemu. To skladnost pa lahko povečamo s sistematičnim odkrivanjem talentov in zagotavljanjem njihovega razvoja.

4. ODKRIVANJE IN RAZVIJANJE TALENTOV

4.1. DIALEKTIKA ODKRIVANJE – RAZVIJANJE TALENTOV

Poleg dvomov o vplivu okolja oziroma dednosti na pojav talenta si znanstveniki prav tako niso enotni pri vprašanju, ali je treba talente odkrivati ali predvsem razvijati. »Tisti, ki poudarjajo vlogo dednosti, bodo najbrž prišli do zaključka, da je treba talente predvsem odkriti, saj sami k njegovemu razvoju tako ali tako ne morejo kaj prida prispevati. Kdor pa trdi, da je pri razvoju sposobnosti odločilna predvsem vloga okolja, bo zastopal nasprotno

stališče. Če so pri razvoju sposobnosti odločilni naši lastni vplivi, je treba sposobnosti predvsem razvijati v zaželeni smeri, ne glede na to, kakšna je »narava« posameznika« (Makarovič, 1985:54).

Talente, ki jih družba ima, ima z vidika razvojne in vzgojne teorije le začasno, ima jih na ogled, da z njim nekaj stori, ali pa se ji bodo med prsti izmuznili in padli nazaj v nemoč povprečja (Dolenjski list, 1993). To pomeni, da ni dovolj, da imamo talentirane ljudi, pomembno je, da jih znamo pritegniti in jim omogočiti, da se njihove sposobnosti razvijejo, skratka, da naredijo, kar zmorejo. »Odkrivanje talentov različnih posameznikov je pravzaprav odkrivanje specifičnih področij, na katerih se talenti lahko uveljavijo« (Makarovič, 1985:43). Po tej definiciji moramo talentom zagotoviti predvsem ustrezno okolje, v katerem bodo njihove sposobnosti prišle do izraza ter v katerem bodo lahko uspevali in se razvijali. Torej lahko sklepamo, da je pomembno tako odkrivanje kot tudi razvijanje talentov, toda oboje šele v medsebojni povezavi. »Odkrivanje talentov je smiselno le toliko, kolikor omogoča njihovo praktično uveljavljanje in razvijanje; po drugi strani pa moramo talente najprej odkriti, predno jih lahko začnemo razvijati« (Makarovič, 1985:56).

4.2. NAČIN ODKRIVANJA IN RAZVIJANJA TALENTOV

Potem ko smo razjasnili dilemo o odkrivanju in razvijanju talentov, se nam postavi vprašanje, kako pravzaprav odkrivati talente. Buckingham in Coffman (1999:99) se na problem odkrivanja talentov odzivata z mnenjem, da talentiranih posameznikov ni vedno lahko določiti, kajti veliko ljudi se niti ne zaveda, kateri pravzaprav so njihovi talenti. Ta dilema je povsem razumljiva, ker kot sem že omenila, je sposobnosti in znanje povsem enostavno določiti, saj gre za dve stvari, ki ju pridobimo oziroma se ju naučimo, talenti pa so ponavljajoči vzorci obnašanja in se jih ni moč naučiti, pač pa jih lahko le odkrijemo in pravilno razvijemo.

Makarovič (1985:57-62) poudarja, da se odkrivanje talentov sooča z dvema diametralno nasprotnima stališčema. Nekateri vidijo kot najprimernejšo metodo odkrivanja **psihološke teste**, drugi pa prisegajo na **neposredno opazovanje** kot na edino sprejemljivo metodo.

Kadar talente iščemo s pomočjo testa inteligenčnosti, moramo paziti, da je test kar se da:

- objektivni, kar pomeni, da bodo vsi raziskovalci dobili enake rezultate,
- veljaven, kar pomeni, da dejansko meri tisto, kar z njim želimo meriti,

- zanesljiv, kar pomeni, da natančno meri tisto, kar želimo z njim meriti in
- homogen, kar pomeni, da meri eno samo stvar, ne pa več različnih stvari.

Kadar test zadostuje vsem naštetim pogojem, pravimo, da je test popoln. Vendar noben test ne more biti čisto popoln, še najmanj pa takrat, ko merimo človekovo duševnost. Objektivnost je sicer pri mnogih testih praktično popolna, po drugi strani pa so veljavnost, zanesljivost in homogenost vedno le statistične, kar pomeni, da se odstopanja gibljejo v sprejemljivih mejah. Ocena stopnje inteligentnosti, ki jo lahko damo na osnovi psihološkega testiranja nekega posameznika, je ena najzanesljivejših ocen, ki jih o posamezniku lahko damo. Vendar ne smemo izpustiti dejstva, da psiholog daje vedno le opisno oceno, kar pomeni, da prevaja količino v kakovost. Testi torej izražajo posameznikove lastnosti le količinsko, zato imamo o njem le enostransko podobo, ki jo moramo dopolniti s kvalitativnimi podatki. Tu pa pride do izraza pomen neposrednega opazovanja in samoopazovanja. Vidimo lahko torej, da se testiranje in opazovanje ne izključujeta, temveč se, nasprotno, med seboj dopolnjujeta.

Iz organizacijskega vidika je pristop k odkrivanju talentov zelo podoben. Potem, ko smo izbrali talente in določili cilje, se moramo osredotočiti na njihove prednosti in nadzirati njihove slabosti. »Uspešni menedžerji svetujejo, da teh slabosti nikakor ne poskušamo odpraviti in osebo narediti popolno. Namesto tega raje posameznikom pomagajmo razvijati in negovati njihove talente« (Buckingham in Coffman, 1999:141). Ta pristop Coffman (1999:141) pojasnjuje s tem, da je vsak posameznik različen in ima edinstvene talente ter vzorce obnašanja, hrepenenja, poželenja. Zatorej je posameznikov vzorec talentov dolgotrajen in odporen na spremembe. Žal pa se mnogi vodje ne ozirajo na posameznikovo individualnost in se vse preveč zatekajo v varno okrilje generalizacije zaposlenih. Njihovemu pristopu se upira majhna peščica uspešnih vodij, za katere je individualnost nekaj posebnega in jih na nek način močno privlači. Zato posvečajo veliko pozornost razlikovanju posameznikov, pa čeprav je ta razlika komaj opazna. Zavedajo se namreč, da identiteta posameznika in njegova edinstvenost ne izvira le iz tega, kar dela – njegovega poklica, pač pa tudi iz tega, kako dela – njegovega stila.

Bistvena značilnost dobrih vodij je torej sposobnost, da natančno opišejo enovitost talentov posamezne osebe. Vsaka oseba je za njih drugačna, ima svoje značilnosti in tudi slabe lastnosti. In cilj vodij je, da vsaki od teh oseb pomagajo, da svojo enovito vlogo odigra kar najbolje. Kotter (Kotter v McCall, 1988:5) pravi, da se vodstveni talent razvija od deset do

dvajset let. Pri tem pa je pomembno dejstvo, da razvoj v tem času ni odvisen samo od talenta, pač pa tudi od izkušenj, ki jih nekdo ima, in od tega, kako z njimi upravlja. Kajti določene izkušnje vsebujejo več razvojnega potenciala kot ostale, zato se je na njihovi podlagi veliko lažje učiti in razvijati.

Prihodnost odkrivanja in razvijanja talentov v Sloveniji Ferbežar vidi v tem, da bi talente odkrili že v izobraževalnem procesu. Kajti »svet dela ni več zadovoljen s šolskimi ocenami, s klasično šolskimi verbalno obarvanimi aktivnostmi, saj napoveduje uspehe v akademskem študiju, ne pa v vodenju in uravnavanju odnosov med ljudmi. Prav to pa bo zaradi delitve dela in kolektivne narave dela postalo bistvenega pomena v prihodnosti. Kar se bo zahtevalo v rezultatu, se bo moralo izkušnjsko osvojiti že v procesu, to je med šolanjem. Delo s talenti bo moralo temeljiti na večji prognostični vrednosti izobraževalne aktivnosti za uspeh v poklicni aktivnosti.« (Ferbežar, 1992:15)

Zavedati se je potrebno, da talenti postajajo bogastvo sodobne družbe, ki terjajo veliko pozornosti tako pri odkrivanju kot pri razvijanju. Talentiran posameznik namreč potrebuje strokovno usmerjanje svoje edinstvenosti, to je talenta, kajti neučinkovito obravnavanje vodi k izgubi oziroma k zakrnitvi le-tega. Organizacija, ki ima talentiranega posameznika, se mora zavedati njegovega pomena in ga v skladu s tem tudi obravnavati. Saj trg dela omogoča neoviran prehod delovne sile med organizacijami in kaj hitro se lahko zgodi, da talenti odidejo h konkurenčnemu podjetju zaradi ugodnejših pogojev dela. In tako se na trgu delovne sile oblikuje bojišče, na katerem se odvija vojna za najboljše talente, ki so vir uspešnosti organizacij.

5. VOJNA ZA TALENTE

5.1. POMEN TALENTOV ZA ORGANIZACIJE

Nekatere organizacije so se že znašle, druge pa se še bodo v bitki za svoje najdragocenejše premoženje – edinstveno skupino ljudi, ki razvija in izvršuje poslovno strategijo organizacije – to je talente. Zmaga v tej bitki pomeni rast podjetja v prihajajočem desetletju, kajti vodstveni talenti odločajo o poslovnem uspehu ali neuspehu svoje organizacije

(<http://larta.org/et/etarticles/warfortalent.asp>, 10.2.2003). V knjigi *Executive Talent* Eli Ginzberg (1995:xii,xiii) to utemeljuje z dejstvom, da so cilj poslovanja visoki dobički. V prizadevanju po doseg tega cilja so napredne organizacije prepoznale pomembnost oblikovanja take politike človeških virov, ki bo s svojimi programi težila k učinkovitejšemu izkoriščanju organizacijskih talentov. K temu dodaja, da se pravi pomen vodstvenih talentov pokaže šele z njihovim ravnanjem v času ekonomske krize. Pfeffer (1994:16) dodaja, da doseganje tekmovalne prednosti preko ljudi kaže na to, kako se o delovni sili in odnosih zaposlovanja razmišlja v celotni organizaciji. To pomeni, da se uspeh dosega preko dela z ljudmi, ne z omejevanjem njihovih aktivnosti. Pomembno je, da delovno silo vidimo kot strateško prednost in ne kot strošek, ki se mu je potrebno izogniti ali pa ga vsaj zmanjšati. Podjetja, ki bodo upoštevala to perspektivo, bodo zelo verjetno sposobna prekositi svoje tekmece.

Po **konvencionalnem načelu** vodje izbirajo talente glede na izkušnje, inteligenco ali glede na moč volje. Ne upoštevajo, da obstajajo različni talenti in da so pravi talenti predpogoj za odlično odigrane vloge. To načelo predpostavlja, da lahko zaposlene določenega vedenja naučimo in da je značaj posameznika relativno nepomemben pri opravljanju dela.

Buckingham in Coffman (1999:72-73) ti dve trditvi zavračata z naslednjima obrazložitvama:

1. Talenta se ne da naučiti. Posameznika ne moremo naučiti, da oblikuje neko mnenje ali da čuti to, kar čuti nekdo drug. Talente je treba prepoznati.
2. Talenti so gonilna sila pri delu posameznika. Ne gre za to, da bi bile izkušnje, inteligenca ali moč volje nepomembne, pač pa za to, da je celota delavčevih talentov veliko bolj pomembna.

Talenti postajajo bistveni vir uspešnosti organizacij, zato jih je potrebno čim prej odkriti, da se njihove kvalitete lahko v kar največji meri izkoristijo. Angela Abell je v treh točkah povzela tiste ključne lastnosti talentov, zaradi katerih se njihova vrednost z leti vse bolj stopnjuje (http://www.tfpl.com/about_TFPL/reports_research/warfortalent.pdf, 10.2.2003):

1. Talenti razumejo vrednost in vpliv svojih sposobnosti na organizacijo ter so jih zmožni prenašati na potencialne in trenutno zaposlene.
2. Talenti lahko dokažejo svojo prilagodljivost, fleksibilnost, kreativnost in ostale kvalitete, ki jih vodje želijo uveljaviti kot splošno vedenje v organizaciji, kot nekakšno kulturo znanja.

3. Talentom je zaupan osebni in delovni razvoj. Segajo po razvoju svojih sposobnosti in doseganju novih izkušenj.

Torej lahko trdimo, da medtem ko izkušnje, inteligenca in moč volje vplivajo na delo, lahko le prisotnost pravih talentov zagotavlja določeno raven kvalitete dela. Samo prisotnost talentov lahko razloži, zakaj določeni ljudje odlično opravljajo svoje delo, drugi pa morajo vanj vložiti veliko več truda in napora.

5.2. RAZLOGI VOJNE ZA TALENTE

Vojna za talente se je pojavila v osemdesetih letih prejšnjega stoletja, po koncu industrijske dobe, se razširila v devetdesetih letih in se bo nadaljevala še naslednjih nekaj desetletij. Danes je talent glavno gonilo organizacijskega dela. Sposobnost organizacije pridobiti, razviti in obdržati talente pa bo v prihodnosti pomenila veliko konkurenčno prednost. »V prihodnosti se bo razvijala bitka za talente. Dejstvo pa je, da se to dogaja že nekaj desetletij, vendar nekateri tega preprosto niso opazili« (Handfield-Jones, 2001:2). »Izkoriščanje priložnosti, s katerimi se srečujejo vse demokratične dežele, je v prvi vrsti odvisno od uspešnosti razvoja optimalnega števila talentiranih oseb in nadalje od motiviranja le-teh, da izvršujejo naloge, ki so več kot le kopičenje denarja« (Ginzberg, 1995:xiv).

Vojna za talente postopno ustvarja novo poslovno realnost, ki uspešnost in konkurenčnost gradi na talentiranih posameznikih kot redki in zelo iskani dobrini, kateri je potrebno omogočiti dinamično in inovativno delovno okolje, v katerem bodo prišle do izraza njihove kvalitete. Nova poslovna realnost se od stare razlikuje v naslednjih ključnih točkah:

Stara poslovna realnost	Nova poslovna realnost
Ljudje potrebujejo organizacije.	Organizacije potrebujejo ljudi.
Stroji in kapital so konkurenčna prednost.	Talentirani ljudje so konkurenčna prednost.
Talenti ustvarjajo določene razlike.	Talenti ustvarjajo ogromne razlike.
Delovna mesta so redkost.	Talentirani ljudje so redkost.
Zaposleni so lojalni, zaposlitve pa so varne.	Ljudje so mobilni, njihova zavezanost je kratkoročna.
Ljudje sprejmejo, kar jim ponudijo.	Ljudje zahtevajo vedno več.

(Vir: The War for Talent, Michaels, Hendfield – Jones, Axelrod, 2001:6)

Ed Michaels (2001:6) je izpostavil dve temeljni sili, ki sta široko razširjeni in sta zanetili vojno za talente: prehod iz industrijske v informacijsko dobo ter povečevanje zahtev po menedžerskem talentu in naklonjenosti do njihovega prehoda med organizacijami.

5.2.1. Prehod iz industrijske v informacijsko dobo

Vojna za talente se je očitneje pričela v prvi polovici osemdesetih let 20. stoletja, s pojavom informacijske dobe. »Tehnološke spremembe in novosti v zvezi s proizvodnjo, transportom, telekomunikacijami in računalniško opremo so pričele vplivati na delovna opravila, na strukturo podjetja, pa tudi na potrebo po novih in raznovrstnih spretnostih zaposlenih« (Treven, 1998:22). Poudarek je tako s trdega premoženja, kot so stroji, tovarne in kapital, prešel na neotipljivo premoženje, kot so lastniška omrežja, blagovne znamke, intelektualni kapital in talent. Temu sledi, da bodo tudi jutrišnji vodje bolj računalniško izobraženi, kar pomeni, da bodo njihove odločitve povezane s sposobnostjo upravljanja z novo tehnologijo, ki je ne bodo smatrali kot nevarnost, pač pa kot poslovno priložnost (povzeto po Ginzberg, 1995:4).

Zaupanje organizacij v talente je dramatično poraslo v zadnjem desetletju. Za primerjavo lahko vzamemo na primer podatke, da je v ZDA leta 1900 le 17 % delovnih mest zahtevalo delavce z intelektualnim znanjem, v današnjih časih pa se ta odstotek giblje preko 60 %. Ta odstotek kaže na to, da je danes za organizacijo najpomembnejše, da pridobi najboljše talente, katerih ustvarjena vrednost je velikanska. Kajti, medtem ko ekonomija vse bolj temelji na znanju, tudi ustvarjena vrednost visoko talentiranih ljudi vse bolj raste. (povzeto po Michaels, 2001:3). Pfeffer (1994:7) dodaja, da »potreba po kontinuiranih inovacijah, hitri reakciji trga in tehnoloških spremembah dejansko zahteva delovno silo, ki je sposobna izvrstnega delovanja«.

5.2.2. Povečanje zahtev po menedžerskem talentu in njihova mobilnost

Menedžerski talent ni edini talent, ki ga organizacije potrebujejo za svoj uspeh, vendar pa je ključen, saj predstavlja epicenter vojne za talente. Delo menedžerjev postaja vse bolj zahtevno s tem, ko glavno vlogo v vseh industrijah prevzemajo globalizacija, deregulacija in hiter tehnološki napredek. Organizacije torej potrebujejo menedžerje, ki bodo kos tem zahtevam. Potrebujejo ljudi, ki si upajo tvegati, globalne podjetnike in menedžerje, ki delujejo po zdravi pameti. Potrebujejo vodje, ki lahko oblikujejo svoj posel in navdihnejo svoje ljudi. Eileen McDargh opozarja, da poslovanje v današnjih, turbulentnih okoliščinah terja zanesljiv in

trden menedžment, dober marketing ter najpomembnejše, dobre, sposobne in talentirane ljudi (www.carrerbarn.com/careerarticles/articles/43.html, 10.2.2003).

Poleg tega, Michaels (2001:4) poudarja, da se ne moremo izogniti problemu, da je ponudba menedžerskega talenta omejena. »V obdobju tranzicije v Sloveniji so menedžerji ključni vir organizacijskega preoblikovanja«, pravi Andrej Rus. »Pomanjkanje menedžerskega talenta v vzhodni Evropi ima za posledico počasno sprejemanje ekonomskih reform in nove, tržne ureditve. Naloga poslovne elite v tranziciji je, da najdejo nove trge, da razvijejo nove posle in produktivno prerazporedijo organizacijske vire« (Rus, 2000:102).

Glede na navedena dejstva lahko pričakujemo, da bodo v prihajajočih dveh desetletjih organizacije med seboj tekmovala za omejeno ponudbo sposobnih in talentiranih menedžerjev, če bodo želele (p)ostati konkurenčne.

Prav tako kot so organizacije prepoznale potrebo po visoko usposobljenih posameznikih, morajo tudi slednji prepoznati prednost prehoda med organizacijami oziroma njihove zamenjave. K temu spoznanju je pripomogel zlom tradicionalnega dogovora, ki je zaposlitveno varnost dajal v zameno za lojalnost. »V nekaj letih bodo tabuji o pogostosti menjave organizacij izginili in bo množica organizacij, v katerih je delal posameznik, pomenila simbol spoštovanja in odlike. Zato danes številni menedžerji postajajo pasivni iskalci zaposlitve, ves čas imajo dvignjene svoje tipalke, antene, da bi zaznali nove priložnosti« (Michaels, Hendfield – Jones, Axelrod, 2001:5-6).

5.3. POSLEDICE VOJNE ZA TALENTE

Prej opisane strukturalne sile, ki so zanetile vojno talentov, prinašajo dve temeljni posledici te vojne. Prvič, moč je prešla iz korporacije na posameznika. Bolj kot kdaj koli imajo talentirani posamezniki pogajalsko moč, s katero stopnjujejo svojo kariero. Cena talentov s tem narašča. Če je to pozitivno za posameznike, pa ni tako pozitivno za organizacije, saj bodo v bitki za visoko talentirane posameznike prisiljene delati več in bolje. Drugič, odličen talent je postal odločilen vir konkurenčne prednosti. Organizacije, ki dobro opravljajo pridobivanje, razvijanje in zadržanje svojih talentov, bodo dosegle več kot tiste, ki s temi redkimi viri ne bodo znale ravnati (povzeto po Michaels, 2001:7).

Na vprašanje, kdo zmaguje v vojni talentov, je Bill Henderson, »lovec na človeške glave« pri podjetju Egon Zehnder, odgovoril: »Zmaguje talent. To pomeni, ko pride do medsebojnega odnosa med organizacijo in usposobljenim posameznikom, ima talent vodilno vlogo« (www.business2.com/articles/web/print/0,1650,11792,00.html, 10.2.2003).

Imeti bolj sposobne ljudi ni edina stvar, ki bo organizaciji zagotovila zmago. Prav tako si mora organizacija zastaviti visoka prizadevanja in predpisati pravilne strategije in delovne spodbude za vse ljudi, ki bodo v zameno ponudili dobro opravljeno delo. Pričakovati je, da bo v naslednjem desetletju menedžment talentov napredoval prav tako kot je v šestdesetih letih prejšnjega stoletja marketing in v osemdesetih kvaliteta. Posledica oblikovanja teh sposobnosti bo, da bodo nekatere organizacije napredovale, druge pa bodo ostale zadaj.

5.4. KRITIKA VOJNE ZA TALENTE

Dejstvo je, da nekateri v zaposlovanju talentov ne vidijo le strateških prednosti, pač pa tudi slabosti. Kritiko na to, kaj se v vojni talentov pravzaprav dogaja, so na univerzi Stanford strnili v naslednjih točkah:

- Gre za trajen poudarek na delu posameznika (nagrajevanje posameznih »zvezd«), s čimer se zmanjšuje timsko delo, oblikuje se destruktivno notranje tekmovanje, zavira se učenje in širjenje najboljših izkušenj znotraj organizacije.
- Tendenca povečevanja zunanjih talentov in razvrednotenja spretnosti in sposobnosti notranjih talentov vodi k zmanjšanju motivacije slednjih ter k njihovemu odhodu iz organizacije.
- Tisti ki so etiketirani kot manj sposobni, to postanejo, ker so v to vlogo enostavno postavljeni. Prejemajo manj sredstev, izobraževanja in svetovanja, zaradi česar ostanejo brez volje in poguma v tekmovalnem boju, zato organizacijo raje zapustijo.
- Utrditev sistematičnega, kulturnega in poslovnega procesa, ki nenehno izboljšuje rezultate dela, se izgublja v senci želje po doseganju dobrih rezultatov, izključno preko pravih, dobrih ljudi.
- V organizaciji se razvije elitistični in aroganten odnos, ki onemogoča postavitev razumne organizacije.

(<http://gobi.stanford.edu/ResearchPaper/Library/RP1687.pdf>)

Glede kritičnih predpostavk vojne za talente se v svojem pogledu bolj nagibam k odklanjanju kot sprejemanju teh predpostavk. Celotna kritika je usmerjena k potencialnemu zapostavljanju in izkoriščanju tistih, ki nimajo talentov, ki so le niz v celotnem delovnem procesu in so brez moči in pravic pri vzpostavljanju produktivnega delovnega okolja. Po mojem mnenju je ta pogled precej pesimističen, kajti naloga dobrega vodje je, da prepreči kakršno koli destruktivno ravnanje znotraj organizacije. To pomeni, da mora poskrbeti za pozitiven odnos vseh zaposlenih do talentov. Zaposleni naj talente zaznavajo kot vir možnih informacij, znanja in izkušenj, ne pa da preko njih občutijo razvrednotenje svojega dela in svojega bistva za delovanje organizacije. Vsak posameznik je pomemben člen v organizaciji, brez katerega določene delovne operacije ne bi bilo mogoče izvršiti. Dejstvo pa je, da živimo v družbi, ki vse bolj ceni sposobnosti in znanje, zato bodo tisti, ki bodo imeli več tega potenciala zasedali boljša delovna mesta in prejeli boljše nagrade. Upravičeno lahko pričakujemo, da bodo razlike med sposobnimi in manj sposobnimi v kapitalističnem gospodarskem sistemu vedno obstajale in da bo vrh organizacijske hierarhije vedno zavzemala talentirana elita, ki bo vse ostale usmerjala k doseganju dobrih poslovnih rezultatov ter jim nudila zadostno mero delovne spodbude (izobraževanje, dobro delovno okolje, nagrade).

6. TALENTI V ORGANIZACIJSKEM OKOLJU – MENEDŽMENT TALENTOV

Nada Zupan (Zupan, 2001:44), docentka za menedžment in organizacijo na Ekonomski fakulteti v Ljubljani poudarja, da je konkurenčnost podjetja precej odvisna od tega, ali mu uspe pritegniti sodelavce z ustreznimi in hkrati čim večjimi zmožnostmi za izvajanje poslovne strategije. Zaradi normalne porazdelitve sposobnosti je razumljivo, da je število nadpovprečno sposobnih omejeno. Zato se morajo podjetja vedno potruditi, da med ponudniki izberejo najboljše ljudi. Postopke privabljanja, izbire in zaposlovanja novih sodelavcev pa morajo prilagoditi razmeram na trgu. Če povpraševanje presega ponudbo, je predvsem pomembno, da znajo privabiti najboljše sodelavce. V nasprotnem primeru je pomembnejše, da znajo med številnimi kandidati izbrati najboljše. Dejstvo je namreč, da se dobro opravljeno delo in konkurenčnost dosegata s čim boljšimi talenti. »Če pri delitvi vlog v organizaciji ne upoštevamo talenta posameznikov, tvegamo, da bo delo opravljeno le povprečno«

(Buckingham in Coffman, 1999:148). Poglavitno vlogo v tem procesu pa ima menedžment talentov.

Menedžment talentov pomeni, »kako uspešno vodje organizacij izbirajo, razvijajo in obdržijo talentirane ljudi« (Michaels, 2001:20). McKinseyeva raziskava z naslovom *War for Talent* je pokazala pet ključnih dejavnosti, ki jih mora podjetje izvajati, da bi zmagalo v vojni za talente in le-te čim boljše izkoristilo kot svojo konkurenčno prednost. Te dejavnosti so:

1. vodstveno sprejemanje usmeritve k talentom
2. oblikovanje vrednostnega načrta zaposlenega
3. preoblikovanje strategije pridobivanja najprimernejših kandidatov
4. vpeljava razvoja talentov v organizacijo
5. razlikovanje in potrjevanje uspešnosti dela zaposlenih.

(Michaels, Handfield – Jones, Axelrod, 2001:11)

6.1. VODSTVENO SPREJEMANJE USMERITVE K TALENTOM

Brez talentov je težko premagati tekmece, zato se vodje organizacij strinjajo, da je gradnja čim širšega »bazena« talentov velik del njihovih nalog. Iz te predpostavke so pri McKinseyu izpostavili termin »usmeritve k talentom«, ki naj bi označeval »vneto prepričanje, da je za doseganje poslovnih uspehov potreben velik talent« (Michaels, Handfield – Jones, Axelrod, 2001:11).

Gradnja širšega bazena talentov ne pomeni gradnje boljšega kadrovskega oddelka ali boljšega usposabljanja, temveč da vodje in menedžerji na vseh nivojih organizacije sprejemajo usmeritev k talentom. Gre za globoko zakoreninjeno prepričanje, da dobri talenti na vseh nivojih organizacije pomenijo rešitev, kako premagati tekmece. Je tudi spoznanje, da so talenti tisti, ki za seboj potegnejo vse ostale zaposlene. Vodje organizacij, ki sprejemajo to usmeritev, dajejo menedžmentu talentov ključno vlogo pri svojem delu. Velik del svojega časa in energije namenjajo širitvi lastnega bazena talentov in pomagajo ostalim pri širitvi njihovega (povzeto po Michaels, 2001: 21-22).

6.1.1. Vloga vodje pri delu s talenti

Naj še enkrat poudarim, da so talenti ključni vir konkurenčne prednosti organizacije in naloga vodje je, da te talente okrepi v celotni organizaciji. Helen Handfield – Jones (2001:27-36) je postavila šest dejavnikov, s katerimi je možno povečati moč talentov:

1. *Oblikovanje standardov za talente* – To nalogo vodja izvaja vsakodnevno preko kvalitete ljudi, ki jih zaposluje, kvalitete ljudi, za katere se odloči, da jih zadrži v organizaciji in preko standardov, s katerimi ocenjuje delo zaposlenih.
2. *Aktivna udeležba pri odločitvah o ljudeh globoko v organizaciji* – To ne pomeni, da vodja nosi vse odločitve za ljudi, ki so pod njim, pač pa zagotavlja, da se uporabljajo standardi za talente in se oblikuje seznam kandidatov za določeno delovno mesto.
3. *Ocenjevanje talentov* – Vodja, ki je usmerjen k talentom, namenja enako intenzivnost in pomembnost letni oceni talentov kot proračunu. Z oceno talentov opiše, koliko naj bi posamezni oddelek v organizaciji razširil svoj bazen talentov.
4. *Prenos usmerjenosti k talentom ostalim menedžerjem v organizaciji* – Vodja organizacije lahko to doseže s pogostimi pogovori o pomembnosti talentov z ostalimi menedžerji ter njihovo udeležbo pri izvajanju nalog menedžmenta talentov.
5. *Investiranje v talente* – Vodja investira v novo zaposlovanje, višje plače, nagrade in ostale elemente, ki pomagajo graditi močnejši bazen talentov.
6. *Odgovornost menedžerjev za krepitev bazena talentov* – Vsi zaposleni so odgovorni za širitev svojega bazena talentov. Vsak oddelek naj bi si zastavil cilj – širitve bazena talentov za prihodnje leto, glede na prejšnje leto.

6.2. VREDNOSTNI NAČRT ZAPOSLENEGA

Vsaka organizacija naj bi imela izoblikovan vrednostni načrt svojih poslovnih partnerjev, v katerem so opredeljeni njihovi cilji in pričakovanja pri sklepanju poslov. Ta načrt omogoča dobro poznavanje poslovnih partnerjev, kar vodstvu podjetja omogoča, da prehitijo konkurente pri sklepanju poslov in s partnerji vzpostavijo dolgoročno sodelovanje. V zadnjem času pa se na tem bojišču namesto poslovnih partnerjev pojavljajo talentirani ljudje, kar pomeni, da morajo organizacije z enako vnemo izboljševati svoj pristop k pridobivanju talentov kot k pridobivanju poslovnih strank. Kajti visoko talentirani posamezniki se večinoma zavedajo, kolikšno vrednost lahko ustvarijo in da imajo možnost izbire med mnogimi zanimivimi priložnostmi na trgu dela, zaradi česar je njihova cena zelo visoka. Zato mora organizacija prepoznati vrednostne prioritete talentov, s pomočjo katerih bo delovala v prid pridobivanja in zadržanja talentov v njej.

»Vrednostni načrt zaposlenega predstavlja celoto vsega, kar človek izkusi in pridobi, medtem ko je del neke organizacije – to je vse od notranjega zadovoljstva z delom do okolja, vodstva, sodelavcev, plače, itd. Skratka, gre za to, kako dobro organizacija izpolnjuje človekove

potrebe, njegova pričakovanja in celo njegove sanje. Močan vrednostni načrt navdušuje ljudi do te mere, da se predajo organizaciji in poskušajo dati vse od sebe – čutijo zanos in strast do svojega dela in do organizacije« (Michaels, 2001: 43).

Nikakor pa ne moremo mimo dejstva, da tako imenovani vrednostni načrt zaposlenega ne velja le za talentirane posameznike. Za delovanje in uspeh organizacije so pomembne tudi ostale kategorije zaposlenih, katerih cilji delovanja morajo biti skladni s cilji organizacije. Za dosego takšnega uravnovešenega stanja je potrebno vsakemu posamezniku v kar največji možni meri nuditi delovno okolje, v katerem bo realiziral svojo ustvarjalnost in produktivnost. Kljub pomembnosti vseh zaposlenih za organizacijo se bo nadaljevanje diplomske naloge nanašalo le na talentirane posameznike.

Za oblikovanje vrednostnega načrta talentiranih posameznikov mora biti vodstvo pripravljeno korenito spremeniti stvari, kot so poslovna strategija, organizacijska struktura, kultura in celo vrsta vodenja. Oblikovanje vrednostnega načrta od organizacije zahteva zagotavljanje ključnih elementov, ki jih talentirani posamezniki pričakujejo (Michaels, 2001: 41-63):

1. *Zanimivo delo* – Dober vrednostni načrt se prične z zanimivim delom, ki zaposlenemu nudi izziv in strast do dela. Torej, kadar preoblikujemo poslovno strategijo, moramo vodenje organizacije oblikovati tako, da bo zanimivo za visoko talentirane ljudi; dvigniti poslanstvo organizacije, da bo vzpodbujalo strast; strukturirati organizacijo, ki bo oblikovala zanimivejše vloge za ljudi; ter oblikovati delovna mesta, ki bodo ljudem nudila čim več avtonomije in odgovornosti.
2. *Velika organizacija in močna kultura* – Cilj talentov je poistovetiti se s kulturo in vrednotami organizacije in tako postati del velike organizacije, katerih vodje bi jih navdihovali.
3. *Denar in nagrade* – Talentirani posamezniki pričakujejo, da bodo služili velike vsote denarja, le-te pa želijo doseči čim prej. Torej, če želi organizacija postaviti najboljši vrednostni načrt delavca, more ostati konkurenčna pri tržni ceni najboljših talentov. Organizacije imajo navadno dve možnosti, ali talente plačajo dosti bolje kot konkurenti ali pa ponudijo konkurenčno plačilo, vendar ne preko določene stopnje. Poleg tega morajo organizacije prilagoditi sistem plač, po katerem bodo najboljše ljudi plačevale veliko bolje kot pa povprečne. Po tem sistemu bodo ljudje plačani glede na vrednost, ki jo bodo ustvarili.

4. *Rast in razvoj* – Varnost zaposlitve danes ni več pogojena samo z dobro organizacijo, pač pa so pomembne tudi sposobnosti in znanje posameznika. Iz tega razloga se talentirani ljudje raje priključijo organizaciji, za katero vedo, da jim bo pomagala razviti nove sposobnosti, znanja in pridobiti izkušnje.
5. *Združevanje osebnih in poslovnih obveznosti* – Možnost združevanja osebnega in poslovnega življenja je zelo visoko cenjena, zato se morajo talentirani posamezniki privaditi na način življenja, ki ga od njih zahteva delo.
6. *Družbeni odnosi* – Za večino ljudi so sodelavci najprijetnejši del zaposlitve. Čeprav jih jezijo ali razočarajo, so po drugi strani z njimi povezani in jih navdušujejo. Organizacije se morajo zavedati, da je največja vrednost, ki jo zaposlenim lahko nudijo, dobri sodelavci, ki jim pomagajo pri učenju in razvoju.

Kot vidimo, vrednostni načrt zaposlenega predstavlja celovito mešanico številnih dejavnikov, ki tvorijo organizacijo. Ti načrti se med organizacijami razlikujejo, kar pomeni, da ne obstaja nek standard po katerem bi organizacije lahko oblikovale vrednostne načrte za posamezne razsežnosti organizacije. Da bo vrednostni načrt čim uspešnejši, morajo biti vodje usmerjeni k tistim ljudem, ki jih želijo doseči.

6.3. STRATEGIJA PRIDOBIVANJA PRIMERNIH KANDIDATOV ZA ZAPOSILITEV

Vrsto let je postopek pridobivanja in izbire delavcev potekal tako, da so na eni strani bili ljudje, ki so iskali delo, na drugi pa predstavniki lastnikov podjetij, ki so izbirali primerne kandidate med iskalci zaposlitve. Prav slednji so bili edini, ki so v tem procesu posedovali moč. Danes se ta proces počasi preoblikuje, saj se ravnovesje moči spreminja v prid talentiranih ljudi. Ta preobrat se je zgodil ravno v času, ko organizacije potrebujejo več ljudi, predvsem pa bolj talentirane ljudi kot kdaj koli prej. Le-ti pa so redka »dobrina«, ki jo mora organizacija izbrati iz množice iskalcev zaposlitve. Beth Axelrod (2001:69-70) ponuja konstruktivno rešitev za odpravo problema. »Potrebno je preoblikovati vsak posamezni del strategije pridobivanja delavcev, da bo organizacija zmagala v procesu pridobivanja, pri tem pa moramo slediti štirim neizogibnim procesom, to je črpanju talentov iz vseh nivojev, neprestanemu lovu na talente izven organizacije, izkoriščanju različnih bazenov talentov in razvoju novih kanalov za pridobivanje talentov«.

6.3.1. Črpanje talentov iz vseh nivojev

V večini organizacij je skupna lestvica napredovanja edini način, po katerem se ljudje gibljejo, horizontalno ali vertikalno. Navadno v organizacijo vstopijo na dnu, in če so uspešni, se počasi povzpnejo do vrha. To je neke vrste pogodba med organizacijo in zaposlenimi, pri kateri se rezultati pokažejo po večletnem delu zaposlenega. V tem sistemu se redko zgodi, da pride izkušen menedžer iz zunanosti organizacije in je postavljen na mesto nekoga, ki tam dela že več let.

»V zadnjih nekaj letih se ta paradigma počasi krha, saj so se organizacije pričele zavedati, da v svojih vrstah nimajo dovolj talentiranih posameznikov, da bi sledile vsem priložnostim in izzivom, s katerimi se srečujejo« (Axelrod, 2001:71). Organizacije se zavedajo, da primanjkljaja talentov ne bodo mogle odpraviti z notranjimi viri zaposlenih, zato so pričele pleniti talente tekmecev. V prihodu novih talentov na višje nivoje, so organizacije pričele prepoznavati določene prednosti. Na ta način se lahko nenehno preverjajo organizacijski standardi za talente, prav tako ti talenti za organizacijo pomenijo tudi prihod svežih odnosov, novih perspektiv in idej (povzeto po Axelrod, 2001:72-74).

Donna Deeprose, avtorica knjige *Global HR*, meni, da ima današnja ekonomija celo pozitiven vpliv na pridobivanje kandidatov, kajti seznam del je vse krajši, seznam iskalcev zaposlitev pa vse daljši. Prav zaradi številčne ponudbe delovne sile je lažje najti najboljšega kandidata. »Le-te je potrebno pridobivati v dobrih in slabih časih poslovanja organizacije, kajti tiste organizacije, ki bodo to upoštevale, bodo imele najboljše možnosti, da preživijo in uspejo v kateri koli ekonomiji« (Deeprose, 2002:48-49).

Na podlagi opisanih sprememb lahko trdimo, da kulturni model, ki vključuje napredovanje izključno notranjih virov zaposlenih, počasi in vztrajno izginja. To potrjuje tudi David Ulrich (cf. Deeprose, 2002:49), ki se strinja, da so oddelki za človeške vire v organizacijah odgovorni za definiranje tistih sposobnosti, ki bodo izboljšale strategijo organizacije. Ko je ta naloga opravljena, pa je potrebno iskati prave ljudi znotraj in zunaj organizacije, ki bodo vzdrževali te organizacijske sposobnosti.

6.3.2. Nепrekinjen lov na talente

Organizacije pridobivajo ljudi, da zapolnijo prazna delovna mesta. Ko se neko delovno mesto sprazni, kadrovski menedžer napiše zahtevek, s katerim določi, katere lastnosti mora imeti

kandidat za opravljanje določenega dela, in nato poišče najprimernejšega kandidata. Temu načinu pridobivanja pravimo **pozicijsko usmerjen pristop** (position-centric approach), in zelo dobro deluje na trgu, kjer primanjkuje talentov. Če pa je trg zasičen s talenti, mora organizacija izbrati novo strategijo, ki ji pravimo »lov na talente«. V tem primeru organizacija neprekinjeno poskuša ujeti ljudi v trenutku, ko so le-ti pripravljeni narediti prehod iz ene organizacije v drugo. Temu pristopu pravimo **oportunistično zaposlovanje** (opportunistic hiring), ki ga določajo tri bistvene značilnosti. »Prvič opis dela, ki ga bo kandidat opravljal, in prizadevanje, da izberemo kandidata, ki bo najprimernejši za to delo. Drugič zaposlovanje za določena delovna mesta, tudi ko ta še niso odprta. Medtem ko zaposleni čaka na to delovno mesto, lahko sodeluje pri posameznih projektih in na ta način spoznava organizacijo. Tretjič oblikovanje določenih del, ki so primerna za srednji in višji nivo zaposlenih. To so dela kot na primer strateško planiranje, poslovni razvoj ali revizija, ki jim lahko pravimo vstopne točke za izkušene ljudi. Le-ti naj jih opravljajo le kratek čas (od šest do osemnajst mesecev), da ostanejo prazna za nove prišleke« (Axelrod, 2001:78-80).

6.3.3. Izkoriščanje različnih bazenov talentov

V osnovi velja, da organizacije iščejo primerne ljudi za določeno delo, tako da se na primer povežejo z določenimi šolami, konkurenti ali organizacijami v sorodnih industrijah, kjer predstavijo svoje potrebe po zaposlovanju. Odkar poteka vojna za talente, pa je odveč pričakovati, da bodo organizacije našle dovolj dobre talente le na nekaj omenjenih področjih. Pogledati morajo tudi na bolj oddaljena polja in od tam črpati potrebne talente. Ta pristop postavlja določene izzive in zahteva natančno oceno sposobnosti ter značilnosti kandidatov, ki so prvi pogoj za uspeh. Z njim ne iščemo ljudi, ki se bodo prilagodili organizacijski kulturi, pač pa ljudi, ki jo bodo sprejeli in jo morda tudi razširili na produktivni način (povzeto po Axelrod, 2001:81-83).

Donna Deeproze dokazuje, da se dejanski poslovni svet še ne opira na to teorijo in omejuje prepustnost možnih bazenov talentov, kajti »multinacionalne korporacije visoko talentiranim menedžerjem držav gostiteljic še vedno ne omogočajo prihoda na vrh v svojih podružnicah. To je predvsem posledica etnocentričnega pogleda na svet, zaradi česar teh držav ne smatrajo kot potencialnega bazena talentov za najvišje položaje« (Deeproze, 2002:50).

Bruce Tulgan, avtor knjige *Winning the Talent Wars*, na dilemo o prepustnosti bazena talentov gleda s stališča, da morajo biti »organizacije vitke in fleksibilne, kar pomeni, da morajo biti osredotočene na ohranjanje svojega močnega jedra. Pri tem je odveč zaskrbljenost ob zmanjševanju tega jedra, če se hkrati povečuje bazen talentov«. Za uspešno poslovanje ni dovolj, da organizacija izkorišča čim širše zaledje bazenov talentov, pač pa tudi, da s temi bazeni učinkovito in dosledno upravlja. Tulgan je podal dva predloga, kako čim bolje upravljati z bazenom talentov. »Prvič, prepričati se moramo, da je bazen talentov dovolj širok in globok. Drugič, razviti je potrebno sistem, s katerim bomo organizirali talente glede na spretnosti in delovne sposobnosti« (www.hbsworkingknowledge.hbs.edu, 10.2.2003).

6.3.4. Razvoj novih kanalov za pridobivanje talentov

»Strategija pridobivanja delavcev se mora spremeniti tudi zaradi naslednjega razloga: ni več dovolj, da organizacija svoj napor usmerja v ljudi, ki iščejo delo, pač mora poskušati doseči tiste, ki ga ne iščejo« (Axelrod, 2001:83). Vodje se morajo zavedati, da je izven organizacije veliko dobrih ljudi, ki jih je potrebno zvabiti stran od konkurentov. Prav zaradi tega razloga in zato, ker potrebujejo različne bazene talentov, organizacije potrebujejo nove kanale za pridobivanje kandidatov.

Eden od novejših kanalov pridobivanja je vsekakor **internet**. Obstaja namreč mnogo načinov, kako lahko organizacije z njegovo pomočjo pridejo do kandidatov. Primerne ljudi lahko pritegnejo z domačo spletno stranjo, ki jo obišejo v primeru, ko iščejo zaposlitev ali pa tudi ne. Prav tako lahko podjetje na spletnih straneh zaposlovanja ponudi zaposlitvene možnosti, hkrati pa preko njih pregleduje ponudbo delovne sile potencialnih kandidatov.

»Prednosti internetnega načina pridobivanja kandidatov je predvsem hitrost. Tako se delovna mesta prej zapolnijo, istočasno pa pomeni, da kandidate privabimo, preden jih odkrijejo naši konkurenti« (Axelrod, 2001:84-85). V nasprotju z Axelrodovo je Fawn Fitter opozoril na bistveno slabost pridobivanja s pomočjo interneta, in sicer: preveliko število prijav in le nekaj resnično kvalificiranih kandidatov, kar posledično pomeni težavo pri ločevanju »zrnja od plevela«. Kot rešitev problema učinkovitega pridobivanja Fitter predlaga istočasen pregled vseh razpoložljivih kanalov za pridobivanje talentov (www.destinationkm.com).

Naslednji možni kanal za pridobivanje kandidatov so **baze podatkov**, preko katerih lahko organizacije vzpostavijo odnos s potencialnimi zaposlenimi. Ta način pridobivanja je bolj

podoben »lovu s harpuno« kot pa »lovu z mrežo«, kar pomeni, da je osredotočen na posameznika in ne na celotno skupino potencialnih talentov. Prične se z identifikacijo posameznika, ki ima zahtevane in potrebne značilnosti ter bo nekega dne pripravljen delati za organizacijo. Ko v organizaciji takega posameznika najdejo, poskušajo z njim ohranjati stike in mu pokazati, da želi, da se v prihodnosti tam zaposli. Da bi ga lažje pritegnili k sprejemu ponudbe, se je potrebno poučiti o osebnih in kariernih faktorjih, ki bodo vplivali na njegovo odločitev (povzeto po Axelrod, 2001:86-87).

Baze podatkov vključujejo izkušnje, poslovne in tehnične spretnosti, znanje tujih jezikov, interese in razvojne aktivnosti. Ko se oblikuje baza podatkov, je potrebno vanjo vključiti vse ljudi, ki jih celotni delovni kolektiv tisti trenutek pozna, to so: prijatelji in znanci trenutno zaposlenih; kandidati, ki so predložili svojo ponudbo; ljudje, ki so neprimerni za določeno delo, vendar bi lahko ustrezali drugemu, in dobri delavci, ki so zapustili organizacijo. Dodatno pa je za bazo podatkov potrebno aktivno iskati najboljše zaposlene v organizaciji; ljudi, ki vodijo konference ali prejemajo nagrade; in študente fakultet, ki izobražujejo profil, potreben za organizacijo. Z vsakim od potencialnih kandidatov je nato potrebno zgraditi stike, ga povabiti na določene dogodke v zvezi z organizacijo in mu nuditi informacije, ki so zanj uporabne, ter mu dati na znanje, da je vedno dobrodošel na zaposlitvenem intervjuju (povzeto po Deeproze, 2002:50-51).

6.4. RAZVOJ TALENTOV V ORGANIZACIJI

Za zmago v vojni za talente je potrebno, da organizacija razvija svoje ljudi. Razumljivo je, da ne more vsak postati najboljši, vendar vsakdo lahko dvigne meje tistega, kar je sposoben doseči, če dobi pravi izziv, dovolj spodbude in podpore. Organizacije, ki vključujejo razvoj v svoje delo, bodo privabile več talentov, jih dlje zadržale in bolje poslovale v tem času. Pri tem vodje izvajajo vlogo katalizatorja, kar pomeni, da prepoznajo talente, nato pa njihovo znanje in sposobnosti usmerijo v izvrševanje dela. »Da bi talenti v organizaciji ustvarili čim višji dobiček, je potrebno vanje vlagati kar največ energije in pozornosti. Zato lahko trdimo, da je čas, ki ga vodja nameni talentom, najproduktivnejši čas. V tem času vodja vzpostavi in usmerja produktivno delovanje talentov, kar z drugimi besedami pomeni, da investira v talente« (Buckingham in Coffman, 1999:155).

Vprašanje, ki si ga moramo zastaviti, je, zakaj organizacije tako malo vlagajo v razvoj talentov. Handfield – Jones (2001:98) odgovarja, da zato, »ker ne zaznajo povezave med

pomembnostjo razvojem in poslovno uspešnostjo«. Donna Deeproze (2002:52) pa dodaja, da zato, ker večina menedžerjev še nikoli ni zaznala koristi razvoja, zaradi česar organizacija ne more biti primerno oskrbljena, da bi v njej potekal razvoj. Težava je tudi to, da številni vodje vidijo problem v emocionalnem in osebnem povezovanju, ki ga zahteva razvoj talentov. Biti dober inštruktor ali svetovalec, zahteva podrobno in do neke mere celo vsiljivo poznavanje talentov in potencialov svojih ljudi.

6.4.1. Pomen delovnih izkušenj in spodbud pri razvoju talentov

»Če so menedžerji neusposobljeni, pustijo pečat na karieri mladih, saj močno vplivajo na njihovo samospoštovanje in izkrivijo njihovo predstavo o sebi kot o ljudeh«, je zapisal J. Sterling Livingstone, »če pa so usposobljeni, izurjeni in imajo visoka pričakovanja, bo samospoštovanje podrejenih raslo, razvijali bodo svoje sposobnosti, produktivnost pa bo visoka« (Livingstone v Michaels, 2001:101). Ljudje torej potrebujejo spodbude in izkušnje, da bi rasli in se razvijali. V knjigi *The Lessons of Experience* so Lombardo, McCall in Morrisonova definirali, katere so ključne spodbude za razvoj. To so spremembe osebja, sodelovanje pri izvrševanju projektov od samega začetka in prednostno reševanje težavnih poslov. Spodbude torej pomenijo preoblikovanje delovnih vlog, ki jih imajo ljudje, preusmeritev njihove odgovornosti in opravljanje dela, kot da se opravlja prvič (povzeto po McCall, 1988:12).

Helen Hendfield – Jones je izpostavila dva pristopa, ki zagotavljata učinkovit proces razvoja. Prvi se imenuje **pristop šahovnice**, kjer vodja organizacije in vodja razvoja načrtujeta poteze na šahovnici, ki bodo izboljšale razvoj v organizaciji. Za vsako prazno delovno mesto oblikujeta seznam kandidatov, na podlagi katerega nato vodja zaposlovanja sprejme dokončno odločitev o najprimernejšem kandidatu. Drugi pa je **pristop odprtega trga**, v katerem posamezniki in vodje zaposlovanja najdejo eden drugega. Posamezniki iščejo priložnosti, ki jih zanimajo in se nanje prijavijo, vodja zaposlovanja pa je na lovu za dobrimi kandidati in na koncu sprejme odločitev o kandidatu. Vodja organizacije lahko sodeluje pri odločitvi, vendar navadno pusti, da trg deluje sam.

Prednost prvega pristopa je možnost optimiziranja potez, kar organizaciji omogoča, da najsposobnejše ljudi razvija, da bi znali izkoristiti najpomembnejše poslovne priložnosti. V drugem pristopu pa je prednost to, da so ljudje zaradi aktivne udeležbe pri iskanju svoje zaposlitve bolj zavezani organizaciji. Poleg tega ta sistem menedžerje sili, da njihov posel

ostaja zanimiv in spremenljiv, brez česar ne bi privabili tistih talentov, ki jih potrebujejo (povzeto po Handfield – Jones, 2001:105-107).

6.4.2. Povratne informacije in sistem mentorstva za razvoj talentov

Poleg spodbud naj bi ljudje prejeli tudi povratne informacije in posvetovanje o svojih prednostih in slabostih. Obveščati jih je potrebno o tem, kako dobro opravljajo svoje delo, pri kateri delovni operaciji so najboljši in kaj morajo storiti, da bo njihovo delo še učinkovitejše. Če ljudem ne nudimo teh informacij, jim lahko odvzamemo priložnost, da nadzirajo razvoj svojih karier.

»Povratne informacije ljudem povedo, v čem se odlikujejo in kaj naj izboljšajo. Biti morajo uravnovešene, sicer so lahko demoralizirajoče. V nasprotju z njimi pa sistem mentorstva zagotavlja napotke, vodenje in podporo pri izvajanju sprememb. Povratne informacije in mentorstvo moreta biti združena, sicer ne učinkujeta na razvoj (povzeto po Handfield – Jones, 2001:107-108). Zagotavljanje teh dveh procesov je v rokah mentorjev, katerih naloga je, »da vzgoji samospoštovanje, ne le s povečevanjem, pač pa z nudenjem spodbude in z vero v sposobnosti posameznika, da bo prišel do velikih dosežkov« (Handfield – Jones, 201:116).

V večini organizacij mentorstvo poteka vsak dan, v nekaterih pa je celo globoko zakoreninjeno v samo kulturo organizacije. »Mentorstvo je proces, v katerem je mentor odgovoren za nadzor nad kariero in razvojem svojega varovanca. Drugače pa bi lahko tudi rekli, da je mentorstvo varovan odnos, v katerem se odvija učenje in eksperimentiranje, razvoj potencialnih sposobnosti in v katerem rezultate merimo glede na pridobljene zmožnosti« (Clutterbuck, 1991:3). Dobro mentorstvo se lahko doseže le z dobrim programom in odnosom mentorstva. »Dober program mentorstva naj bi ljudem pomagal zaznati njihove sposobnosti in omejitve, razširiti priložnosti in jih približal realnosti kariernih potencialov. V medsebojnem odnosu mentorstva pa je bistveno vzajemno spoštovanje in obojestransko prepoznavanje potreb po osebnem razvoju« (Clutterbuck, 1991:5).

Razvoj ljudi je privilegij in odgovornost vsakega mentorja. Privilegij zato, ker posamezniku pomaga razviti tiste spretnosti, ki jih sam ne bi zmož, ker mu pomaga sprejeti nove poslovne izzive in uspeti v vlogi, ki se je sam zaradi strahu ne bi lotil. Odgovornost pa leži v zagotavljanju razvoja, ki ga ljudje želijo, ter v pričakovanjih in potrebi po boljših poslovnih

rezultatih. Pomembno je, da se zavedamo, da razvoj ni samo vsota poučevanja, mentorstva in usposabljanja. Nanj vpliva tudi posameznikova dovzetnost in spodbuda ter preiščeni organizacijski nameni in cilji.

6.5. RAZLIKOVANJE ZAPOSLENIH IN POTRJEVANJE USPEŠNOSTI NJIHOVEGA DELA

V težnji, biti pravičen in sočuten vodja, mnogi vse zaposlene obravnavajo kot enako talentirane in zato z njim ravnajo povsem enako. V resnici pa je situacija povsem drugačna, ljudje se namreč razlikujejo po kvaliteti dela. Vodja torej ne sme zanemariti funkcije razlikovanja zaposlenih, kajti le z njenim upoštevanjem lahko pravično oceni delo in potencialne ljudi, jim v skladu s tem sorazmerno dodeli napredovanje in nagrade ter razvojne priložnosti

Beth Axelrod je vse ključne dejavnike v organizaciji razdelila v tri nivoje, to so A, B in C zaposleni, glede na pomen za uspeh celotne organizacije. A-zaposleni postavljajo standarde za delo preko rezultatov in motiviranja ostalih. B-zaposleni so zanesljivi izvrševalci dela, ki izpolnjujejo pričakovanja, vendar so omejeni pri napredovanju. C-zaposleni pa so tisti, ki prinašajo komaj sprejemljive rezultate. S tem je želela nakazati, »da je nujno investirati v A-zaposlene, za katere smo prepričani, da jih bomo zadržali v organizaciji in jih razvijali; da potrjujemo in razvijamo B-zaposlene, da lahko prispevajo kar največ in da odločno ravnamo s C-zaposlenimi, da jim pomagamo pri razvoju njihovega dela ali pa jih umaknemo s ključnih položajev« (Axelrod; 2001:126-127). Čeprav ni malo tistih, ki kritizirajo takšno diferenciacijo, ker naj bi promovirala zvezdniško kulturo in zanemarjala timsko delo, pa Beth Axelrod njihovo mnenje izpodbija z argumentom, da razlikovanje ne pomeni, da se ljudi s tem etiketira, saj niti ni nujno, da ljudem povemo, kakšna je njihova trenutna ocena. Prav tako tudi nagrade za delo ne temeljijo nujno na delu posameznika, pač pa so lahko rezultat timskega dela.

Delitev zaposlenih glede na vloge podpirata tudi Coffman in Buckingham (1999:149), saj je po njunem mnenju nujno potrebna za lažjo identifikacijo talentov. V tem postopku vodja na podlagi pogovora s posamezniki pridobi informacije o njihovih prednostih, slabostih, ciljih in željah. Nato jih razdeli v dve skupini: v tisto, kjer zaposleni imajo ustrezne talente in bodo še naprej opravljali isto vlogo, in na tisto skupino, v kateri zaposleni teh talentov nimajo in bodo

delo nadaljevali v drugi vlogi. Pogosto pa se oblikuje še tretja skupina, to so tisti, ki imajo ustrezne talente, vendar so v položaju, ko jih ne morejo realizirati. S preoblikovanjem vlog se vodje laže osredotočijo na prednosti posameznikov in njihove talente usmerijo v delo.

Razlikovanje zaposlenih zahteva od vodje pripravljenost, da prizna, da med številnimi zaposlenimi razlikuje med tistimi, ki več prispevajo k uspešnosti dela in razvoju organizacije, ter tistimi, katerih prispevek je nekoliko manjši. Razlikovanje pa skupaj s potrjevanjem uspešnosti dela zaposlenih tvori etiko ravnanja z ljudmi. »Potrjevanje pomeni dati ljudem občutek, da so cenjeni, prepoznavni in spoštovani za svoj prispevek k delu. Hkrati pa pripomore k posameznikovemu delu in k njegovemu splošnemu zadovoljstvu« (Axelrod, 2001:128). Dejstvo je, da ljudje kot produktivni del organizacije želijo in potrebujejo občutek spoštovanja. Če tega ne dobijo, postanejo demoralizirani, nagnjeni k zapuščanju organizacije, njihovo delo pa pri tem trpi, saj ga ne opravljajo tako kakovostno, kot bi ga morali.

Beth Axelrod (2001:134) nadalje meni, da razlikovanje in potrjevanje uspešnosti dela zaposlenih temelji na njihovem opazovanju in vrednotenju, čemur pravimo ocenjevanje talentov, ki je kot hrbtenica uspešnemu menedžmentu talentov. Ocenjevanja talentov ne smemo enačiti s tradicionalnim vrednotenjem dela, ki se opravlja enkrat letno med vodjem in njegovim podrejenim. Nasprotno, pri procesu ocenjevanja talentov vodstveni tim pregleda bazen talentov v vsakem oddelku z namenom, da bi identificirali najboljše in najslabše zaposlene in se nato odločili, kako okrepiti organizacijo.

7. KAKO ZADRŽATI TALENTE V ORGANIZACIJI

Vodja organizacije se mora zavedati strateškega pomena talentov, zato je nenehno na lovu za njimi, da bi zapolnil ključna delovna mesta. Talenti so relativno redka »dobrina«, zato je potrebno veliko truda, da jih organizacija prepozna, pritegne njihovo pozornost in jih po potrebi »ukrade« drugi organizaciji. Še več truda pa je potrebno vložiti v zadrževanje talentov, kajti tudi druge organizacije so nenehno v lovu za njimi ter jih poskušajo iztrgati iz okrilja organizacije. Pridobitev talenta za vodjo pomeni neko zadovoljstvo, izguba talenta pa ga navdaja predvsem z neugodjem. »Prvi razlog za neugodje je emocionalnega izvora. Vodja

se namreč presoja glede na sposobnost, da pri posameznikih vzbudi lojalnost, zato mu odhod talenta predstavlja nekakšno osebno žalitev. Drugi razlog pa ima racionalno podlago. Zaradi nepropustnosti trgov dela je nadomestitev talenta zelo težavna, predvsem pa zelo draga« (Cappelli, 2001:29).

Kako torej spodbuditi talente, da se uprejo ponudbam konkurentov in ostanejo v organizaciji? Jasen odgovor na to vprašanje sta ponudila Butler in Waldroop. »Ključni delavci bodo ostali pri nas, če bo delo povezano z njihovimi globoko vsajenimi življenjskimi interesi. S tem mislimo na dolgoročna, emocionalna hrepenenja, prepletena z osebnostjo, in nedoločeno mešanico prirojenih lastnosti in vzgoje. Globoko ukoreninjeni življenjski interesi ne določajo, v čem so posamezniki dobri, pač pa katere vrste aktivnosti jih osrečujejo. Pri delu se to zadovoljstvo izraža v predanosti, kar pomeni, da ljudje čutijo pripadnost organizaciji in je zato ne zapuščajo« (Butler in Waldroop, 2001:181).

Na problem zadržanja talentov sta opozorila tudi Coffman in Buckingham. Zavrnila sta »zlato pravilo«, ki pravi: Ravnaj z ljudmi tako, kot bi si sam želel, da se ravna s tabo. Predpostavljata, da se danes vodje držijo novega pravila: Ravnaj z ljudmi tako, kot si sami želijo, da se z njimi ravna. To pomeni, da ima vsak posameznik določene standarde vedenja in določene vloge, vodja pa mora z vsakim od njih ravnati glede na njihove potrebe. Na ta način se laže osredotoči na dobre strani posameznika oziroma na njegove talente in jih usmerja v delo (povzeto po Buckingham in Coffman, 1999:151-152). Prav tako je zlato pravilo zavrnil tudi Barton Goldsmith, CEO v organizaciji Goldsmith Consulting. Trdi namreč, da je z ljudmi potrebno ravnati glede na njihovo osebnost, s čimer potrjuje Buckinghamov in Coffmanov pogled, da naj vodja z ljudmi dela tako, kakor si le-ti želijo. Po njegovem mnenju lahko le z ocenjevanjem vedenja ugotovimo, na kakšen način želijo posamezniki biti obravnavani. Ko vodja torej spozna posameznikove motivacijske potrebe, mu preostane samo še to, da jih poskuša zadovoljiti (www.bartongoldsmith.com/articles/War_on_Talent.htm, 10.2.2003).

Organizacija Gallup je z raziskavo, *Kako pridobiti lojalnost najproduktivnejših in najbolj talentiranih ljudi med delovno silo*, prišla do naslednjih ključnih pravil zadržanja talentov v organizaciji:

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

2. Zagotavljanje materialov in orodij, ki jih posamezniki potrebujejo pri svojem delu.
3. Zagotavljanje okoliščin, v katerih bo posameznik svoje delo opravljal čim boljše.
4. Priskrbeti zaposlenemu 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.

(http://www.banffcentre.ca/programs/leadership_compass/pdf/LC4_WinningWarTalent.pdf, 10.2.2003)

Cappelli je podal alternativni, tržni pristop k zadržanju talentov v organizaciji. Po njegovem mnenju dolgoročna in prekomerna lojalnost zaposlenih ni niti možna niti zaželena. Za prevzem te strategije je potrebno sprejeti dejstvo, da trg določa gibanje zaposlenih, da nanj ne moremo vplivati in da zaposlenih ne moremo obvarovati pred konkurenti. Zaradi naštetih razlogov je potrebno določiti novi cilj menedžmenta človeških virov – vpliv na to, kdo odide in kdaj. Ko je znano, kdo mora ostati v organizaciji in kako dolgo, lahko uporabimo številne mehanizme, s katerimi zaposlene spodbujamo k temu, da ostanejo (povzeto po Capelli, 2001:30-38):

- a) *Plačila in nagrade*: Gre za enega najpopularnejših mehanizmov, s katerim večina organizacij najbolj učinkovite delavce poskuša prikleniti z »zlatimi lisicami«, tako da jim za njihovo delo dajejo visoko protiplačilo. Problem je v tem, da se temu konkurenti zlahka prilagajajo, tako da nudijo višje nagrade. Organizacije plačujejo tudi dodatne premije za posebne sposobnosti, ki so ključnega pomena v določenem obdobju. Po preteku tega obdobja ali ko ta sposobnost postane na trgu širše dostopna, se te premije bistveno znižajo.
- b) *Načrtovanje dela*: Za ta mehanizem je značilno, da se določi, katere delovne naloge bodo vključene v posamezno delovno operacijo in katere sposobnosti se zahtevajo za opravljanje teh nalog. Na ta način se postavijo jasna merila, katera skupina zaposlenih je zadolžena za posamezne delovne naloge. Poleg tega pa se delo načrtuje z oceno, kdaj bodo ljudje zapustili organizacijo, na podlagi česar se lažje predvidijo projekti, oblikujejo delovne skupine in programi usposabljanja, ker je znano, do kdaj bodo ljudje zagotovo ostali v organizaciji.
- c) *Oblika dela*: Pri oblikovanju dela za posamezne skupine zaposlenih lahko organizacija oblikuje delo tudi glede na potrebe posameznika. S tem programom delavci ocenijo svoje

lastne interese, vrednote in sposobnosti, hkrati pa vodje oblikujejo nagrade, ugodnosti in naloge glede na sposobnosti in zahteve posameznikov.

- d) *Družbene vezi*: Lojalnost do organizacije lahko sčasoma izgine, lojalnost do sodelavcev pa ne. S pospeševanjem družbenih vezi med ključnimi zaposlenimi preko skupinskih dejavnosti (projekti, športne dejavnosti, itd.), lahko organizacije znižajo stopnjo odhoda delavcev, katerih sposobnosti so zaželeno in mnogokrat celo zahtevane.
- e) *Delovno okolje*: Z natančno izbiro okolja za različne skupine zaposlenih lahko vplivamo na stopnjo zapuščenja organizacije. Pri tem moramo poznati okoliščine in potrebe posameznih skupin, da lahko sprejmemo odločitev o spremembi delovnega okolja, kar vključuje tudi morebitno selitev v drugo mesto ali celo državo.
- f) *Zaposlovanje*: Ko se organizacija odloči, da bo zaposlovala, navadno išče tiste ljudi, ki jih bo najtežje obdržati. V primeru, da organizacija svoje težnje usmeri k delavcem, ki prav tako lahko opravijo delo, vendar niso zelo iskani, se lahko zaščiti pred tržnimi silami. V tem primeru lahko doseže celo višjo stopnjo lojalnosti in zaupnosti zaposlenih, ne da bi pri tem trpeli poslovni rezultati.

Po Capelliju so plačila in nagrade glavni dejavnik oziroma motivator, zaradi katerega se talenti odločijo ostati v podjetju. Zato morajo organizacije na trgu talentov, kjer le-ti veliko zahtevajo in ustvarjajo enormne vrednosti, plačati toliko, kot je potrebno, da pridobijo oziroma obdržijo najboljšega kandidata. Dejstvo je, da ko je bilo enkrat vloženo veliko truda v iskanje in izbiro kandidata, ne smejo dopustiti, da bi jim ta ušel, ker pričakuje višje plačilo, kot pa so ga imeli namen ponuditi. Na podlagi tega izhodišča v zadnjih letih v nekaterih uspešnih podjetjih uvajajo nagrajevalno strategijo, ki temelji na spretnostih zaposlenih. V teh podjetjih so zaposleni nagrajeni za svoje spretnosti in ne za delo, ki ga opravljajo. »Ta način nagrajevanja, ki se precej razlikuje od klasičnega, izhaja iz predpostavke, da ima zaposleni z več spretnostmi večjo vrednost za podjetje kot tisti, ki mu ni uspelo razviti večjega števila talentov« (Nowack v Treven, 1998:146).

Poleg Capellija je dejavnike zadržanja talentov obravnaval tudi Robert Redmond, avtor knjige *How to Recruit Good Managers*. Izpostavil je 8 osnovnih faktorjev, ki pripomorejo k temu, da so posamezniki zadovoljni z delom v določeni organizaciji (Redmond, 1989:84-88):

- plača
- družbeni odnosi

- zaupanje
- lojalnost organizacije do zaposlenega
- komunikacija
- možnost izbire delovnega okolja (drugo mesto ali država)
- karierna struktura
- prispevek k celotnemu uspehu organizacije.

Če primerjamo Capellijeve in Redmondove dejavnike lahko vidimo, da so si v osnovi zelo podobni. Pri obeh lahko zasledimo, da sta plačilo ter dobri družbeni odnosi na delovnem mestu zelo pomembna dejavnika.

John Petterson, podpredsednik za talente v ameriškem podjetju Connecticut-based Priceline.com, ki ima natančno izoblikovan model ravnanja s talenti, ponuja konkretno rešitev, kako obdržati talente v organizaciji. »Da bi zadržali svoje najboljše, elitne delavce – talente, je zanje potrebno preoblikovati pogoje dela, da jim omogočimo nagel vzpon v organizaciji. Zanje je potrebno oblikovati nove, izvirne projekte, jim popolnoma prepustiti vodenje novih poslov in jim celo naložiti mednarodne posle. Predvsem pa je pomembno, da jim omogočimo samonadzor njihovih karier, kajti v nasprotnem primeru lahko pričakujemo, da nas bodo zapustili« (Petterson v Wetlaufer, 2001:122-123).

Tradicionalni pogled menedžmenta človeških virov temelji na predpostavki, da so zaposleni na nek način »ujetniki« oziroma lastniško premoženje organizacije in mnogi vodje še danes tako mislijo. Jasno pa je, da bo večina njih v prvem desetletju tega stoletja izzvanih, da opustijo svoj stari način razmišljanja in s tem sprejmejo ustvarjalnejši način vodenja, zadrževanja in najemanja talentov. Tisti, ki bodo s tem težavnim procesom pričeli že danes, bodo v tej igri vedno korak pred konkurenti.

8. ODKRIVANJE IN RAZVOJ TALENTOV V PODJETJU TRIMO D.D.

8.1. KRATKA PREDSTAVITEV PODJETJA

Začetki podjetja Trimo, danes sodobno organiziranega in visoko tehnološko usposobljenega podjetja s sedežem v Trebnjem, segajo v leto 1961, ko je »Kovinsko podjetje Trebnje« pričelo

proizvajati jeklene konstrukcije in tehnološko opremo za potrebe lokalnega trga. Leta 1971 se je podjetje preimenovalo v Trimo, kar pomeni Trebanjska industrija montažnih objektov, in tako se imenuje tudi danes. Iz proizvajalca jeklenih konstrukcij se je razvil v ponudnika originalnih in celovitih rešitev na področju jeklenih montažnih zgradb za poslovne, industrijske, skladiščne, trgovske in druge namene. To mu omogoča širok proizvodni program, ki obsega objekte, gradbene sisteme (fasade, strehe, notranje stene in jeklene konstrukcije), kontejnerje, protihrupne sisteme, inženiring ter druge elemente. Ostale dejavnosti so še storitve kooperacije, montaža in transport. Program se nenehno dopolnjuje z novimi proizvodi, rešitvami in sistemi, ki so večinoma plod lastnega razvoja.

Trimo želi biti prepoznaven po odlični kakovosti izdelkov in celostni ponudbi, prilagojeni vsakemu kupcu posebej. Vizija podjetja je postati vodilni evropski ponudnik celovitih rešitev na področju jeklenih zgradb, njihovo poslanstvo pa je zagotavljanje originalnih in celovitih rešitev na področju jeklenih zgradb. V devetdesetih letih prejšnjega stoletja je Trimo pričel z mednarodno ekspanzijo. Leta 2002 je svoje okolju prijazne proizvode prodajal v 40 držav. Povečanje prodaje omogoča lastna tržna mreža podjetij, predstavništev in zastopnikov, ki so na 22 lokacijah v 15 državah.

Obvladovanje tehnologij prihodnosti in zagotavljanje vrhunskih gradbenih materialov sta jim pridobila zaupanje arhitektov, projektantov in investitorjev, s katerimi vsakodnevno sodelujejo pri uresničevanju arhitekturnih zamisli na vseh koncih Evrope. Imajo lasten razvoj, oddelek za projektiranje, montažo in servisne storitve ter seveda lastno proizvodnjo, tako da lahko kupcu v vsakem trenutku zagotovijo učinkovito in zaključeno ponudbo za montažne objekte, od idejne zasnove do dovršenega objekta. Poleg tega veliko vlagajo v razvoj okolju prijaznih izdelkov in tehnologij, saj je okoljska osveščenost osnovni element njihove poslovne strategije. Na podlagi tega so leta 2000 pridobili certifikat ISO 14001 kot priznanje za vpeljavo okolju prijaznega proizvodnega programa in tehnološkega procesa.

Leta 1995 so v podjetju začeli izvajati projekt, ki so ga poimenovali proces kontinuiranih izboljšav (PKI) in ki naj bi zaposlene spodbudil k podajanju pobud in predlogov za izboljšave. Glede na določila Trimo standardov, ki so naštet na naslednji strani (stran 38), se od vsakega zaposlenega pričakuje, da vsaj enkrat letno predstavi novo idejo, predlog ali projekt. Vsak predlog potrdi vodja sektorja ali vodja projekta PKI, nato pa zaposleni sami

oblikujejo tim, ponavadi šteje od pet do osem članov, ki obvladajo različna, idejno povezana področja. Na koncu predlagane rešitve v obliki projektne naloge predstavijo vodstvu podjetja. Ker je neprestano iskanje izboljšav kakovosti izdelkov ali delovnega procesa odgovornost vsakega trimovca, dela pri projektih PKI ne nagradijo denarno, temveč zgolj s simbolnimi nagradami.

Za učinkovit prenos informacij v podjetju skrbijo stalne in začasne delovne skupine. Stalne delovne skupine so: kolegij glavne direktorice, strokovni svet za razvoj izdelkov in tehnologij, koordinacijski svet za proizvodnjo ter svet za trženje; sestajajo se vsak teden. Veliko več je začasnih delovnih skupin, ki se določajo v okviru razvojnih nalog. Poleg prenosa znanja in informacij takšni delovni sestanki prispevajo k boljšemu opredeljevanju problemov in njihovemu hitrejšemu reševanju.

Posledica omenjenih prizadevanj so dobri finančni rezultati. V zadnjih petih letih se je prihodek povečal kar za 2,5-krat, čisti dobiček za 5-krat, dodana vrednost na zaposlenega pa se je podvojila. Kljub upadanju gospodarske rasti na najpomembnejših trgih in zaradi drugih negativnih trendov v makroekonomskem okolju je Trimo v letu 2002 posloval uspešno. Skupni prihodek, katerega več kot polovica je bila ustvarjena na tujih trgih, je dosegel skoraj 15 milijard SIT in dobiček 500 milijonov SIT pri dodani vrednosti na zaposlenega v višini 7 milijonov SIT.

8.2. SPLOŠNO O KADROVSKI POLITIKI

V Trimu so na svoji poti do odličnosti v zadnjem desetletju veliko pozornost namenili pridobivanju novih znanj in sposobnosti vseh zaposlenih. Tako so v letu 1992 izobraževali predvsem vodstveno ekipo in uvedli Trimo dialog, to je letni razgovor med vodjo in zaposlenim o prednostih, slabostih in pričakovanjih, na podlagi katerih si zastavita cilje za prihodnje leto. V naslednjih dveh letih, 1993 in 1994, so izobraževanje razširili na srednji menedžment, uvedli timsko delo ter nov način nagrajevanja in napredovanja posameznikov in skupin. Od leta 1995 se je usposabljanje in pridobivanje novih znanj razširilo tudi na nižje nivoje in do leta 1998 zajelo vse zaposlene.

Ker v Trimu razmišljajo celovito, razvijajo potenciale vsakega posameznika v podjetju, mu omogočajo pridobitev novih znanj in mu nudijo ugodne razmere za razvoj in ustvarjalnost.

Strokovnemu in osebnostnemu razvoju zaposlenih posvečajo veliko pozornost, saj se zavedajo, da so prav odlično usposobljeni in prizadevni strokovnjaki pripeljali podjetje med priznana in razpoznavna evropska podjetja. Na podlagi osebnih intervjujev zaposlenih s kadrovske službe in z vodji posameznih oddelkov, kjer zaposleni povejo, katerih znanj jim primanjkuje, strokovne službe pa, katera znanja bodo zanje prednostna, pripravijo letne načrte izobraževanja. Izobraževanje je vezano na konkretne projekte, več kot polovica se izvede v prostem času. Sodelujejo z domačimi in tujimi strokovnjaki in profesorji. V letu 2002 se je vsak zaposleni v povprečju izobraževal 47 ur. Delež zaposlenih z vsaj višjo stopnjo izobrazbe se je s 15 %, kolikor je znašal leta 1995, povečal na 33 % leta 2002, kar je precej več kot znaša povprečje v slovenskih proizvodnih podjetjih. Znanje in inovativnost, izpolnjevanje zahtev kupcev in doseženi rezultati dela so tudi bistveni dejavniki za napredovanje.

Tako visoka izobrazbena struktura predstavlja strošek, ki ga je možno povrniti le, če se vse znanje v podjetju usmeri v doseganje glavnega cilja podjetja. Zato so v Trimu jasno določili, kakšne zaposlene želijo imeti in 15 ključnih definicij pravega trimovca tudi zapisali v Trimo standardih. Pravi »trimovec« ima naslednje lastnosti:

- je zaposlen v Trimu, ker mu je to izziv za poklicno in osebno rast,
- je osebno odgovoren za uspeh in neuspeh podjetja,
- prevzema pobudo za osebni razvoj, razvoj oddelka in podjetja,
- je dovzeten za spremembe, ki mu pomenijo izziv, ne ovire,
- je točen in se drži dogovorov,
- ne zapravlja časa in denarja, je občutljiv za stroške,
- je strokoven in odgovoren za svoje delo,
- je vztrajen in discipliniran,
- je osebno urejen,
- je vljuden do sodelavcev, strank in podjetja in ne širi govoric,
- je pošten,
- je samozavesten in verjame v svoje sodelavce,
- je dober organizator lastnega dela,
- je pobudnik vsaj ene izboljšave na leto,
- je ponosen, da je TRIMOVEC.

Za še boljše komuniciranje je Trimo izdal nekaj knjižic, kjer je natančno in vsem zaposlenim razumljivo predstavljena strategija, poslanstvo, vizija, organizacijska struktura in željena organizacijska kultura podjetja. Enkrat letno pripravijo v podjetju zbor vseh zaposlenih, na katerem vodstvo predstavi rezultate preteklega obdobja, prihodnje cilje podjetja in poudari vrednote podjetja, prav tako pa tudi organizirajo okrogle mize o posameznih razvojnih in strokovnih vprašanjih, na katerih lahko sodelujejo vsi, ki jih določeno področje zanima.

V podjetju se zavedajo, da so visoko motivirani zaposleni zelo pomembni za uspešno delo podjetja. Po mnenju vodstva podjetja je največja nagrada za ambiciozne posameznike prav delo, polno izzivov ter možnost nenehnega izobraževanja, uspešnost delavcev na vseh področjih pa nagradijo z napredovanjem v višji plačilni razred.

8.3. MENEDŽMENT TALENTOV V TRIMU d.d.

V nadaljevanju bom na podlagi teoretičnih izhodišč o talentih v organizacijskem okolju predstavila delo s talenti v podjetju Trimo d.d. Pri tem bom izhajala iz predpostavk o menedžmentu talentov, ki so jih avtorji knjige *The war for talent* podali na osnovi McKinseyeve raziskave, in so podrobno opisane v poglavju 6. Omenjene teoretične predpostavke bom primerjala z dejanskim upravljanjem talentov v izbranem podjetju in poiskala nove možne vidike za odkrivanje talentov in učinkovitejše razvijanje le-teh.

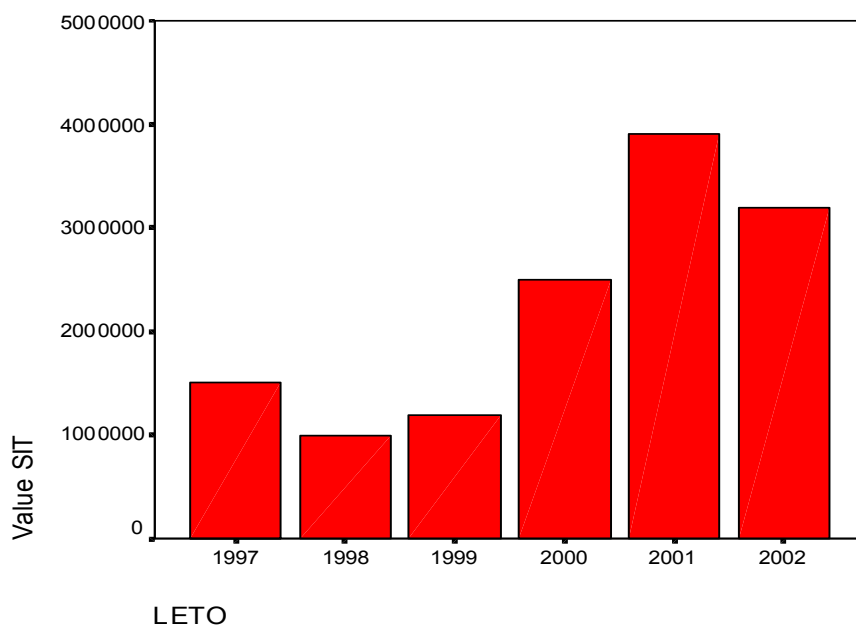
8.3.1. Vodstveno sprejemanje usmeritve k talentom v Trimu d.d.

»Vključevanje vodstva v delo talentov je zelo pomembno, saj od zaposlenih ne moremo pričakovati, da si bodo samodejno, brez zavzemanja menedžmenta prizadevali za boljše opravljanje svojega dela« (Dahlgaard et al. V Zupan, 2001:63). Tega se zavedajo tudi v Trimu, saj so se ob jasno zastavljeni viziji podjetja člani vodstva zelo potrudili, da so spremenili razmišljanje zaposlenih in ga postavili na nove temelje. S stalnim obveščanjem in komuniciranjem ter nenehnim usposabljanjem vseh zaposlenih je vodstvu Trima uspelo doseči, da so zaposleni dojeli in razumeli nujnost sprememb za preživetje podjetja in tudi za usodo svojih delovnih mest. »Zavest o tem, da so spremembe nujne, je prvi korak k uspešnemu uvajanju sprememb v podjetje« (Kotter v Zupan, 2001:63). K temu so pripomogli tudi opredeljeni standardi in zapisane lastnosti dobrega trimovca (glej str. 38). Ti standardi predvidevajo, da bodo lahko Trimovo poslovno strategijo izvajali le ljudje, ki bodo odgovorni, privrženi podjetju, samoiniciativni in ustvarjalni. Omenjene usmeritve so

zaznamovale Trimo v novem tisočletju, saj so si za vsako leto posebej zastavili slogan, ki jih bo vodil do zastavljenih ciljev. Tako jih je leta 2000 vodil slogan »Trimo spremembe postajajo izziv«, leta 2001 »Trimo spodbujevalec sprememb« in leta 2002 »Trimo spodbujevalec talentov«.

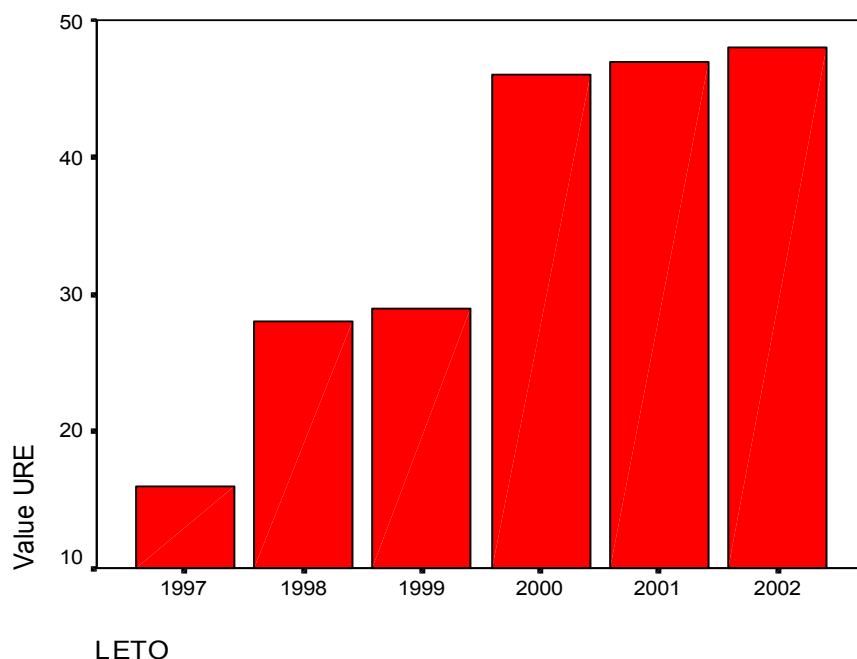
V Trimu je kadrovska strategija del podjetniške strategije. Zavedajo se, da so kadri ključni za doseganje podjetniških ciljev, zato v zadnjem desetletju vanje tudi precej vlagajo. Kot sem že omenila, so v tem času izobraževanje razširili na vse zaposlene, vsako leto pa tudi povečujejo število ur izobraževanja na posameznega zaposlenega. Spodnja grafa nazorno prikazujeta stroške izobraževanja in povprečno število ur izobraževanja na delavca.

Graf 8.1.: Stroški izobraževanja po letih



(Vir: Izobraževalni center, Končno poročilo za leto 2002)

Graf 8.2.: Povprečno število ur izobraževanja na zaposlenega po letih

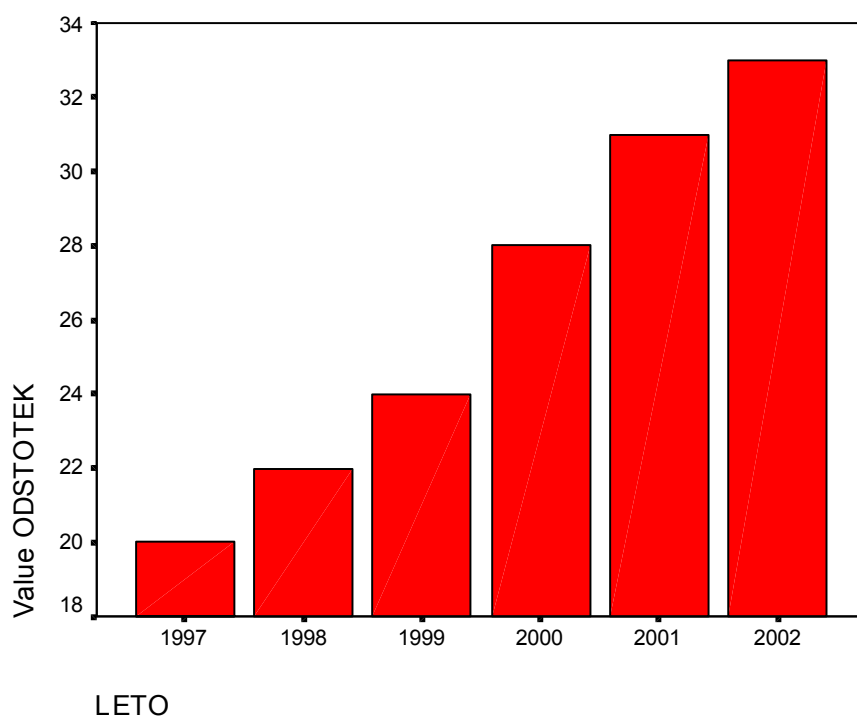


(Vir: Izobraževalni center, Končno poročilo za leto 2002)

Vloga posameznika in človeškega dejavnika na sploh je v Trimu zelo visoko cenjena. Predvsem v zadnjih dveh letih vodstvo namenja veliko pozornost svojim ključnim kadrom s VI. in VII. stopnjo izobrazbe, to je strokovnjakom s področij strojništva, arhitekture, gradbeništva, elektrotehnike, ekonomije in tudi računalništva. Ta skupina jim predstavlja bistveni vir talentov, ki prispeva največji delež k uspešnemu poslovanju in rasti podjetja, njen odstotek pa se v zadnjih nekaj letih močno povečuje. To lahko potrdimo z dejstvom, da je konec leta 1998 število tistih, ki imajo vsaj VI. stopnjo izobrazbe, znašalo 89 oziroma 21,66 % vseh zaposlenih, konec leta 2002 pa je to število naraslo na 153, to je 33,25 % vseh zaposlenih. Gre torej za ključne kadre. Potrebe po njih so dolgoročne, zato se veliko vlaga v njihovo pridobivanje in sam razvoj. Talenti so deležni zahtevnejših in dražjih izobraževalnih programov. Znanje pogosto nadgrajujejo v **Poslovni šoli Bled**, leta 2002 pa so prvič izvedli **Menedžersko akademijo družbe Trimo**, s pomočjo katere so odkrili in razvili vodstvene talente. Podrobnejši opis Menedžerske akademije sledi v nadaljevanju, na strani 47.

Omenjeni dve instituciji sta v Trimu namenjeni razvoju talentov, saj preko njih nadgrajujejo obstoječe znanje in pridobivajo novo znanje, postopek pridobivanja talentov pa izvajajo predvsem preko štipendiranja svojih potencialnih ključnih zaposlenih.

Graf 8.3.: Delež zaposlenih s VI. in VII. stopnjo izobrazbe



(Vir: Odkrivanje talentov v Trimo d.d.)

Kot vidimo, so si v Trimu jasno začrtali usmeritev k talentom. Prizadevajo si, da bi bilo investiranje vanje čim učinkovitejše in da bi se njihovo znanje razširilo na čim širši krog zaposlenih. Počasi, vendar učinkovito se v podjetju širi prepričanje o pomembnosti talentov, zato lahko pričakujejo, da bo prihodnost Trima zaznamovana z odkrivanjem in razvijanjem talentov.

8.3.2. Vrednostni načrt zaposlenega v Trimu d.d.

McKinseyeva raziskava je pokazala, da je uspeh organizacije poleg številnih dejavnikov odvisen tudi od dobro izoblikovanega pristopa k pridobivanju talentov. Ta pristop jasno kaže na to, da posameznik želi biti del organizacije, če čuti zadovoljstvo z delom, z organizacijo, s sodelavci, z delom vodij, s plačili in nagradami ter se mu zagotavlja osebna rast in razvoj na delovnem mestu.

V Trimu se omenjenega vrednostnega načrta ne poslužujejo, vendar pa so njegovi bistveni elementi kljub vsemu vpleteni v samo delo podjetja. V zadnjih letih se povečuje pomen skladnosti vrednot posameznika z vrednotami podjetja, saj se tako novi sodelavec precej lažje prilagodi organizacijski kulturi in hitreje postane uspešen. Preko pogovorov s kandidati za zaposlitev preverijo, ali kandidatov način razmišljanja in dela ustreza pričakovanjem podjetja, ki so zapisana v že omenjenih standardih dobrega trimovca. Posameznikova pričakovanja se torej ocenjujejo že pred vstopom v zaposlitveno razmerje. Pri tem uporabljajo INSIGHT analizo osebnosti, s pomočjo katere ocenijo, ali je kandidat glede na osebne karakteristike primeren za delovno mesto, za katerega kandidira, ali pa bi mu mogoče bolj ustrezalo kakšno drugo delo. Ta analiza se predvsem opravi, kadar gre za zaposlitev na ključna delovna mesta, ki zahtevajo veliko odgovornosti in inovativnosti.

Trimo d.d. je član projekta SiOK, to je projekt za primerjalno raziskovanje organizacijske klime in zadovoljstva zaposlenih, ki je nastal zaradi potrebe po primerjanju vseh podjetij, ki delajo na modelu poslovne odličnosti. Interes Trima v projektu SiOK je predvsem spremljanje dogajanj na področju poslovne odličnosti v Sloveniji, sodelovanje s kadrovskimi funkcijami v drugih podjetjih in primerjanje z drugimi podjetji. Poleg spremljanja zadovoljstva in klime v projektu SiOK letno izvajajo interne analize, s katerimi izvedejo merjenje organizacijske klime glede na 10 ključnih parametrov:

- odnosi med najožjimi sodelavci,
- odnosi z neposrednim vodjem,
- sporazumevanje z najožjimi sodelavci,
- sporazumevanje z najožjim vodjem,
- obveščanje,
- stimulacija,
- razvoj kariere,

- kultura podjetja,
- delovni pogoji in
- komunikacija s poslovnimi partnerji.

Vsakega izmed naštetih parametrov lahko na nek način enačimo z enim izmed šestih elementov vrednostnega načrta po Michaelisu (glej str. 22, 23) – zanimivo delo; velika organizacija in močna kultura; denar in nagrade; rast in razvoj; združevanje osebnih in poslovnih obveznosti; odnos s sodelavci.

Ti parametri prikazujejo, katera so bistvena področja, ki vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih z delom v podjetju, in cilj vodstva je, da bi bila ocena teh parametrov kar najvišja. Vodja ovrednoti dobljene ocene posameznih parametrov. Če je kateri izmed njih izredno slabo ocenjen, mora poiskati vzroke odstopanja od pričakovane ocene in predlagati rešitve, s katerimi bi bilo možno izboljšati oceno tega parametra.

Poleg ocenjevanja organizacijske klime v Trimu preverjajo zadovoljstvo zaposlenih z dodatnimi merjenji, kot so:

- zadovoljstvo zaposlenih z izobraževanjem,
- bolniška odsotnost (razlogi),
- delovno okolje,
- fluktuacija,
- plače in nagrajevanje,
- sodelovanje delavcev pri upravljanju in
- dodatna skrb za dobro počutje zaposlenih.

Zgoraj naštete kriterije merjenja zadovoljstva v Trimu uporabljajo za vse zaposlene, ne le za talente. Vendar kot sem že ugotovila, se ti kriteriji v veliki meri skladajo s tistimi, ki naj bi po Michaelisu merili zadovoljstvo in vrednote talentov v organizaciji. Od tod izhaja, da v Trimu ne potrebujejo posebnega vrednostnega načrta le za talente, kajti jasno je, da so parametri zadovoljstva pri večini zaposlenih enaki, le njihov prioriteten vrstni red se med posamezniki razlikuje.

8.3.3. Strategija pridobivanja najprimernejših kandidatov v Trimu d.d.

Vprašanje, ki si ga moramo zastaviti, ko oblikujemo strategijo pridobivanja kandidatov, je: *Kje so talenti?* V Trimu se zavedajo, da so talenti tako znotraj kot zunaj podjetja, kar pomeni, da imajo na voljo širok spekter, od koder jih lahko črpajo.

Kadar govorimo o talentih znotraj podjetja, mislimo na njihovo odkrivanje in ne na pridobivanje. V Trimu pravijo, da gre dejansko za nekakšno detekcijo talenta znotraj oddelka, kjer neposredni vodja identificira potencialni talent. Natančnih standardov, ki bi opredeljevali talent, nimajo izoblikovanih, zato je vodja primoran, da z natančnim opazovanjem oceni, kdaj ima v svoji sredini talent. Navadno se to ugotavlja, kadar gre za preseganje pričakovanih rezultatov dela, kadar je razvidno, da se nekdo hitro uči in je dovolj odgovoren, da prevzame zahtevnejše vloge in da je pri delu inovativen.

Pri odkrivanju talentov si pomagajo tudi s TRIMO dialogom. To je pogovor vodje s ključnimi sodelavci, med katerimi se izmenjajo ideje. Cilj je predvsem vzpostavitev in razširitev komunikacije med vsemi nivoji zaposlenih. Na tem razgovoru se pretehta obojestransko doslednost pri izvajanju nalog, določijo se izobraževalni cilji, pri čemer vsak od udeležencev predlaga, kaj potrebuje, da bo postal še boljši in učinkovitejši, hkrati pa se preveri tudi realizacija programov izobraževanja. TRIMO dialog lahko smatramo kot izvor informacij o potencialih in njihovem morebitnem razvoju za večjo učinkovitost.

Poleg omenjenega dialoga je pokazatelj talentov v podjetju tudi projekt PKI. To je proces kontinuiranih izboljšav, ki naj bi pri vseh zaposlenih spodbujal ustvarjalnost in kreativnost pri oblikovanju in podajanju pobud ter predlogov za razne izboljšave. Vsak na svojem delovnem mestu najbolje ve, kakšne izboljšave bi bile potrebne, zato se od vsakega trimovca pričakuje, da bo podal novo idejo, predlog ali projekt o izboljšanju kakovosti izdelka oziroma delovnega procesa vsaj enkrat letno. Po eni strani projekt PKI sili zaposlene k inovativnosti, po drugi strani pa vodstvu s tem omogoča prepoznavanje in razvijanje talentov. Kajti preko izvirnosti in kvalitete predlaganih izboljšav vodstvo Trima lahko zazna potencialne talente, jim omogoči možnost razvoja, nato pa jih poskuša čim bolj učinkovito uporabiti v delovnem procesu.

Vir črpanja talentov iz notranjega organizacijskega okolja v Trimu torej predstavljajo ključni kadri, to so zaposleni na vodilnih in strokovnih delovnih mestih. Zavedajo se, da so ti talenti redka dobrina, v katero je potrebno veliko vlagati in jih pridobiti za delo v podjetju pred

ostalimi tekmeci. Zato se že vrsto let poslužujejo pridobivanja ključnih delavcev iz zunanega organizacijskega okolja, predvsem preko štipendiranja in trga dela.

Štipendije podeljujejo predvsem za univerzitetne študije, in sicer za deficitarne kadre, to so tisti kadri, ki jih je na trgu dela zelo težko dobiti, zato se na ta način trudijo, da bi z njimi vzpostavili stik že pred zaposlitvijo. Število štipendistov so v zadnjih šestih letih izredno povečali in ta trend imajo namen nadaljevati tudi v prihodnosti. Zavedajo se pomembnosti kadrov, ki bodo prispevali k njihovem nadaljnjemu razvoju, zato štipendije podeljujejo za študij v Sloveniji in v tujini. Štipendistom poleg opravljanja obvezne prakse nudijo možnost izdelave seminarskih in diplomskih nalog. Od leta 2001 podeljujejo tudi TRIMO nagrade za najboljša diplomska, magistrska in doktorska dela, v katerih so obravnavane teme, ki so aktualne za Trimo in prinašajo rešitev določenih problemov.

Zaprto v lastno okolje vodi do samozadostnosti, kar onemogoča vsakršen napredek in razvoj, zato se je Trimo povezal z organizacijo AISEC, preko katere sodeluje pri izmenjavi tujih študentov ekonomije. Tako pride do izmenjav znanj in izkušenj na različnih področjih, ki si jih potencialni talenti pridobijo v tujini in jih uporabijo v domačem okolju.

Tabela 8.4.: Število štipendistov po letih in področjih:

	1997/98	1998/99	1999/00	2000/01	2001/02	2002/03
STROJNA	5	6	9	9	12	12
ARHITEKTURA	2	2	3	3	3	2
GRADBENA	1	2	4	4	6	7
ELEKTROTEHNIKA	/	/	/	1	5	6
EKONOMIJA	3	2	1	/	1	1
RAČUNALNIŠTVO	/	/	1	/	/	/
SKUPAJ	11	12	18	17	27	28

(Vir: Odkrivanje talentov v Trimo d.d.)

Naslednji vir črpanja talentov iz zunanjega okolja pa je vsekakor trg dela. Podjetje si zastavi, katere lastnosti in sposobnosti naj ima potencialni talent, nato pa ga poskuša poiskati na trgu dela. Beth Axelrod je ta pristop pridobivanja talentov poimenovala pozicijsko usmerjen pristop (glej str. 24), ki dobro deluje le na trgu, kjer primanjkuje talentov. Že prej sem nakazala, da so v Trimu ključni prav tisti kadri, ki na trgu dela niso širše razpoložljivi, zato je ta način pridobivanja talentov zanje zelo primeren. Potencialni talent pa lahko odkrijejo že v svoji bazi podatkov, v katero imajo vključene vse tiste, ki so prišli v stik s podjetjem, vendar se potreba po njihovem sodelovanju v tistem trenutku še ni pokazala. To so predvsem iskanci zaposlitve, ki imajo dokončano vsaj VI. stopnjo izobrazbe.

Zavedati se moramo, da so v podjetju Trimo d.d. šele pred slabima dvema letoma začeli razvijati svojo politiko dela s talenti, zato je večina pozornosti usmerjena predvsem k odkrivanju in spodbujanju tistih talentov, ki so že del organizacijskega okolja, ter k njihovem razvijanju. Kajti le s tako politiko bodo v prihodnjih letih še povečali uspešnost poslovanja.

8.3.4. Razvoj talentov v Trimu d.d.

V zadnjem desetletju ali dveh so vodje podjetij pričeli spoznavati, da so njihov uspeh in dobri poslovni rezultati v veliki meri odvisni od posameznikov, ki so v teh podjetjih zaposleni. Ti posamezniki predstavljajo vir konkurenčne prednosti, zato je vanje potrebno veliko vlagati in jih spodbujati k izkoriščanju njihovih potencialov. Vlaganje se prične takoj ob pričetku delovnega razmerja, ko novincu priskrbijo mentorja, ki ga uvaja v delo, ter mu zagotavljajo možnost stalnega izobraževanja in dodatnega usposabljanja. Takšna kadrovska politika velja za vse zaposlene, tudi za talente.

V Trimu je vsak novozaposleni deležen **predstavitvenega seminarja**, s pomočjo katerega se uvede v delo podjetja. Na tem seminarju mu posredujejo osnovne informacije o samem podjetju in njegovem delovanju ter o tem, kaj se od njega pričakuje in kaj mu nudijo za izpolnitev teh pričakovanj. Posebnih uvajalnih postopkov so deležni pripravniki, za katere imajo izoblikovan **pripravniki program**. Vsakemu pripravniku dodelijo mentorja, ki ga postopno vodi skozi različne delovne procese, preko katerih se posameznik seznanja s potekom dela in z delovno kulturo. V pripravnikih, ki imajo ambicije segati po višjih delovnih mestih, vodstvo Trima prepoznava potencialne talente. Zato je zanje natančno izdelan pripravniški

program bistvenega pomena, kajti mentorji lahko že v postopku uvajanja zaznajo potencialne pripravnikov, jim nudijo pomoč pri razvijanju teh potencialov ter njihovo realizacijo v delovnem procesu.

Poleg usmeritve k potencialnim talentom v Trimu dajejo vse večji poudarek na razvoj in spodbujanje že obstoječih talentov, ki jih vidijo predvsem v vodstveni sferi. Vodje so ključni kadri Trima, zato pristopajo h kadrovanju in razvoju vodstvene strukture sistematično, kar vključuje selekcijo vodstvene strukture, razvoj in nudenje strokovne podpore, spremljanje dela, nagrajevanje in motiviranje vodstvenih kadrov. Zato so v letu 2001 prvič izpeljali **Menedžersko akademijo**, ki je bila namenjena prav razvoju vodstva. Menedžerska akademija družbe Trimo je bila oblikovana v sodelovanju z organizacijo DEDALUS Ljubljana, pod vodstvom doc. dr. Janeza Mayerja, predavatelja na Fakulteti za organizacijske vede, Univerze v Mariboru. Akademija vključuje proces identifikacije in razvoja talentov ključnih vodstvenih kadrov ter tistih, ki že opravljaj ključne vodstvene naloge. V letu 2001 so po zasnovi Menedžerske akademije izvedli specialno usposabljanje vodstvenih talentov družbe Trimo. Z odkrivanjem najobetavnejših ljudi so izbrali 15 posameznikov in ocenili njihove potencialne po posebnem ocenjevalnem (assessment) postopku. Treba je razumeti, da ocenjevanje posameznikov služi za usmerjanje kariernega razvoja posameznih ljudi glede na njihov umski in osebni potencial. Detekciji in ocenjevanju pa je sledila izvedba izobraževalnega načrta, ki je vseboval IV. vsebinske module: *ravnanje z ljudmi*; *trženje in poslovno načrtovanje*; *poslovne finance in računovodstvo* ter na koncu še *poslovna kultura*. Cilj tako obsežnega izobraževanja je ponuditi talentom možnost za razvoj in usmerjanje potencialov ter pridobivanje dodatnih in prav tako tudi novih znanj iz širšega področja vodenja.

Kadar podjetje organizira tako obsežen program izobraževanja, je po preteku določenega časa priporočljivo opraviti pregled oziroma oceno realizacije programa. Povratne informacije o rezultatih dela in o nujnostih izboljšanja procesa dela v Trimu izvajajo preko že omenjenega TRIMO dialoga, v katerem vodja oddelka z vsakim podrejenim usklajuje pričakovanja in cilje pri delu. Vendar rezultatov izobraževanja, ki se nanašajo izključno na sodelujoče v Menedžerski akademiji, v splošnem sektorju Trima za enkrat še niso ovrednotili, se pa zavedajo, da je minilo dovolj časa, da so se rezultati izobraževanja že pokazali tudi pri delu. Za vsak talent, ki je svoje sposobnosti razvijal v Menedžerski akademiji, bi bilo potrebno

opraviti oceno dela na tistih področjih, ki so bila predmet izobraževanja. V tem primeru bi bilo smiselno opraviti tako samooceno kot tudi oceno podrejenih in morebitnih nadrejenih. S tem bi dobili pregled o realnem izboljšanju znanja in samega delovanja vodstvenega kadra. Z natančno analizo bi ugotovili, na katerih področjih dela je izobraževanje doseglo svoj namen, na katerih pa ni zaznati bistvenega učinka in izboljšanja. Talentiranemu izobraževancu bi bilo nato potrebno posredovati »feedback« oziroma povratne informacije, ki so bile zbrane in analizirane. Z njim bi se opravilo posvetovanje o tem, na katerih področjih se odlikuje, katere funkcije pa bi moral še izboljšati.

S tovrstnim postopkom ovrednotenja izobraževanja se zagotovi, da se cilji izobraževanja maksimalno realizirajo. Če se učinkovitost izobraževanja ne pokaže že po samem zaključku izobraževalnega procesa, se ga poskuša doseči na podlagi naknadnega razgovora o potrebnih izboljšavah pri delu.

8.3.5. Razlikovanje zaposlenih in potrjevanje uspešnosti njihovega dela v Trimu d.d.

Za uspešno poslovanje in dobre poslovne rezultate, ki jih ustvarjajo zaposleni, je nujno, da vodja zaposlene med seboj razlikuje glede na učinkovitost in sposobnosti, kajti le na ta način bo pravično ocenil potencialne posameznikov in jim omogočil ustrezne razvojne možnosti.

V Trimu razlikovanje talentov od ostalih zaposlenih poteka bolj posredno. Eno izmed razlikovanj sem že omenila, in sicer gre za omogočanje udeležb pri kvalitetnejših in zato tudi dražjih izobraževalnih programih (Poslovna šola Bled, Menedžerska akademija družbe Trim, itd.). Za te programe je značilno, da se navadno izvajajo izven podjetja, v sodelovanju z ostalimi podjetji, preko Inštituta za razvoj učečega se podjetja (Inštitut UPS), katerega član je tudi Trim. Poslanstvo Inštituta UPS je pospeševanje razvoja organizacijske klime v podjetjih z namenom, da bi dosegli večjo poslovno uspešnost, s tem pa tudi večje blagostanje širše družbene skupnosti. Med najpomembnejše dejavnosti Inštituta UPS sodijo:

- sodelovanje in povezovanje s sorodnimi institucijami doma in v svetu,
- izdelava projektov strateške preobrazbe podjetja v učeče se podjetje,
- usposabljanje za uvajanje UPS v prakso: šolanje trenerjev in svetovalcev v podjetjih,
- izobraževanje in usposabljanje doma in v tujini.

Skratka, Inštitut UPS za Trim predstavlja medij za prenos znanja med podjetji, predvsem med tistimi, ki delujejo v isti panogi. Bistvo je, da se v podjetju zazna znanje, ki se ga preko

Inštituta nadgradi in izmenja. Skratka, sodelovanje v Inštitutu UPS zaposlenim v Trimu, predvsem talentom, omogoča možnost sodelovanja z najboljšimi v panogi.

Poleg omenjenega pa v skrbi za talente v Trimu omogočajo, da njihovo delo poteka v kreativnem delovnem okolju, kjer je poudarek na vzajemni komunikaciji in enostavnem posredovanju idej. Talenti imajo možnost predstaviti nove rešitve problemov in projekte preko procesa kontinuiranih izboljšav – projekta PKI. S tem projektom spodbujajo k inovativnosti in kreativnosti celoten kolektiv Trima, pri čemer ima vsak posameznik možnost, da izrazi svoje talente. Spodbudo predstavljajo tudi simbolične nagrade in pohvale, ki zaposlenemu pomenijo potrditev, da delo uspešno opravlja in da je cenjen član podjetja.

Na nujnost potrjevanja zaposlenih je opozorila tudi Beth Axelrod, ki je izhajala iz tega, da razlikovanje skupaj s potrjevanjem uspešnosti opravljenega dela tvori etiko ravnanja z ljudmi. Lahko rečemo, da je potrjevanje v Trimu dvostransko. Kot najbolj zaželen vidik izražanja potrjevanja je napredovanje, za katerega obstajajo določeni kriteriji. Nihče ne more napredovati, če ne upošteva osnovnih TRIMO standardov. Napredovanje izvajajo enkrat letno in v povprečju je v zadnjih petih letih napredovalo od 10 % do 20 % zaposlenih. Trimo talentom ne podeljuje posebnih ugodnosti za njihove dosežke, zato je napredovanje, bodisi vertikalno ali horizontalno, tista potrditev, ki jim omogoča prehod v višji plačilni razred in jim da občutek cenjenosti in spoštovanja. Druga stran potrjevanja pa je tista, kjer posameznik ne ceni le denarnih spodbud, pač pa mu daje občutek vrednosti to, da mu podjetju nudi profesionalno in osebnostno rast, ki se dosega preko izobraževanja, usposabljanja, kreativnega delovnega okolja in dobre organizacijske klime nasploh.

8.4. ZADRŽANJE TALENTOV V PODJETJU

V knjigi *The War for Talent* avtorji Michaels, Handfield – Jones in Axelrodova zagotavljajo, da bo podjetje uspešno, če bo upoštevalo vseh pet dejavnikov ravnanja s talenti, to je: vodstveno sprejemanje usmeritve k talentom, oblikovanje vrednostnega načrta zaposlenega, učinkovita strategija pridobivanja zaposlenih, razvoj talentov ter razlikovanje in potrjevanje zaposlenih za uspešno opravljeno delo. Kljub vsemu pa je k tem dejavnikom potrebno dodati še enega, in sicer zadržanje talentov v podjetju. Bistvo vojne talentov je, kot sem že poudarila, da znamo talent odkriti pred konkurenti, vanj vlagati in razvijati njegove sposobnosti in ga na koncu zadržati v podjetju.

Odgovor na vprašanje, kako zadržati talente v podjetju, najlažje najdemo v prejšnjem podpoglavju (7.3.5.), kjer je opisan pomen in način potrjevanja zaposlenih. Dejstvo je, da bo posameznik s talentom ostal v podjetju, če bo dobil potrditev svoje vrednosti za podjetje. To ga bo navdalo z občutkom splošnega spoštovanja do njega samega in do njegovega dela. V Trimu se s problemom odhajanja talentov za enkrat še niso srečali, kajti potrebno je še enkrat poudariti, da projekt »Trimu spodbujevalec talentov« poteka šele slabi dve leti in da je pozornost za enkrat bolj usmerjena na prepoznavanje talentov in njihov razvoj.

Strinjajo se, da je odhod posameznika odvisen od njegove osebnostne narave. Zato lahko pričakujejo, da bodo določeni posamezniki z enim očesom ves čas na trgu delovne sile, kjer bodo iskali nove delovne priložnosti in bodo pripravljene zapustiti podjetje že za minimalno višji znesek plače. V nasprotju z njimi pa so tisti posamezniki, ki jim plača in nagrade ne pomenijo vir zadovoljstva z delom. Tovrstne talente v podjetju zadržijo mehanizmi, kot so: delovno okolje, družbene vezi s sodelavci in nadrejenimi, oblikovanje dela glede na njihove potrebe ter omogočanje razvoja preko programov izobraževanja in usposabljanja. Njihovo lojalnost torej dosežemo z dobro organizacijsko klimo.

9. ZAKLJUČEK

Z diplomsko nalogo sem želela opozoriti na strateški pomen zaposlovanja talentov. V zadnjem desetletju smo namreč pričali pojavu strukturnih sil, ki so bistveno povečala zanimanje za talente. Prva taka sila je vse večja globalizacija in z njo povezana deregulacija, ki ponuja številne nove trge brez nadzora državnih sil, s čimer se je podjetjem ponudila priložnost sklepanja novih poslov izven državnih meja. Tako je prišlo do razvoja svetovnega gospodarstva, ki je kot naslednja strukturna sila močno povečalo željo podjetij po čim večji konkurenčnosti. V težnji doseči ta cilj so podjetja spoznala, da je nujno zaposlovati in spodbujati ustvarjalne potenciale v podjetju. Zadnji dejavnik, ki je povzdignil pomen talentiranih posameznikov, pa je prehod v informacijsko dobo. Ta prehod je bil zaznamovan s pojavom nove, informacijske tehnologije, ki je od posameznika zahtevala nova znanja. Vse to je močno vplivalo na celotno ekonomijo, ki je postajala vse bolj kompleksna in temelječa na znanju. V ospredje so prišli posamezniki, ki so nagnjeni k tveganju ter posamezniki, ki so dovolj ustvarjalni in sposobni za delo v takem okolju. Skratka tisti, ki s svojimi talenti obvladujejo turbulentne okoliščine in zagotavljajo konkurenčnost in uspešnost podjetja.

Tako so talenti postali bistvo uspeha organizacij, zato jih te želijo zaposliti čim več. Pri tem pa se pojavi dilema, kaj se bo v prihodnje zgodilo s tistimi, ki nimajo ustreznih talentov in po definiciji Beth Axelrod spadajo v kategorijo C-zaposlenih. Ali jih bo še možno zaposlovati ali bodo izgubili funkcijo v sodobni družbi, ki vse bolj teži le k zaposlovanju intelektualnega kapitala? Vsekakor ta kategorija zaposlenih ne sme biti izključena iz družbe le zato, ker nima razvitih ustreznih talentov. Postaviti jih je potrebno na tista delovna mesta, za katera se zahteva sposobnosti, ki jih ti posamezniki premorejo, ter jim nuditi pomoč pri razvoju in opravljanju njihovega dela. Neizbežno pa je dejstvo, da mora organizacija vir svoje konkurenčne prednosti videti v vseh zaposlenih, ne le v najboljših, zato mora vlagati v znanje in razvoj tudi manj perspektivnih delavcev ter jih zaposlovati na zanje ustreznih delovnih mestih. Vodstvena in ključna delovna mesta pa naj bodo rezervirana le za najsposobnejše in najinovativnejše kadre.

Tudi vodstvo Trima se zaveda, da s povprečnimi kadri lahko dosegajo le povprečne rezultate in da bodo zastavljene cilje lahko dosegli le z dobrimi kadri. Zato iščejo talente, to je

sposobne posameznike, ki so v podjetje pripravljeni prinesiti znanje, izkušnje, pozitivno in inovativno energijo. Ne iščejo samo talentov z visokim inteligenčnim kvocientom, pač pa je zanje pomembna tudi čustvena inteligenca in socialna zrelost posameznika, da lahko vse svoje talente tudi izkoristi. Drugače povedano to pomeni, da je poleg potenciala zanje vsekakor pomembno tudi to, da se je posameznik pripravljen boriti za cilje podjetja, se kontinuirano učiti in svoje znanje prenašati na ostale zaposlene.

V uvodu diplomske naloge sem predpostavljala, da so talenti bolj definirani z dednostjo kot pa z okoljem v katerem živijo. Vendar se je izkazalo, da ta trditev ni povsem točna, kajti v sodobni družbi se dednost in okolje medsebojno ne izključujeta, pač pa tvorita celoto vplivov na talent. Genska osnova je tisti dejavnik, ki določa, ali se posameznik rodi z določenimi potenciali ali ne. Od bivalnega okolja in socializacije v njem pa je odvisno, ali se bodo ti potenciali realizirali. Slednji dejavnik, to je okolje, je izvor neenakih možnosti za razvoj talentov, kajti kapitalistični sistem ustvarja družbeno neenakost, ki nekaterim posameznikom omejuje ali celo onemogoča razvoj njihovih talentov.

Moja naslednja domneva je bila, da se bistvo talentov nahaja v njihovem odkrivanju in ne razvijanju. Tudi tukaj se je izkazalo, da moja trditev ni povsem točna, pač pa da sta odkrivanje in razvijanje dva pola ene celote. Za družbo ni dovolj, da ima v svoji sredini talente, temveč jim mora omogočiti, da se bodo ti talenti razvili in postali družbeno koristni. Od tod izhaja, da je odkrivanje talentov smiselno, če je zagotovljen tudi njihov razvoj. Če gledamo iz druge perspektive, pa vidimo, da je talente potrebno najprej odkriti, če jih želimo razvijati. Funkciji odkrivanja in razvijanja talentov ne moreta delovati posamično, kajti ena drugi predstavljata predpogoj njunega smisla.

To trditev lahko impliciram tudi na izbrani empirični primer Trima d.d. V podjetju se zavedajo, da morajo v svoji sredini prepoznati talente in se šele nato posvetiti njihovem razvoju. Po drugi strani pa odkrivanje talentov nima pomena, če jim ne morejo zagotoviti primerne delovnega okolja in sredstev za njihov razvoj.

Predpostavljala sem tudi, da so moderne strukturne sile bistveno povečale zanimanje za zaposlovanje talentov. Kot sem že nakazala na začetku zaključka diplomske naloge, se je ta domneva vsekakor izkazala za pravilno. Globalizacija, deregulacija, razvoj svetovnega gospodarstva in pojav informacijske tehnologije so tiste strukturne sile, ki so v ospredje

postavile vlogo intelektualnega kapitala. Organizacije so vir konkurenčne prednosti prepoznale v sposobnih posameznikih, ki imajo ustrezna znanja, predvsem pa talente za delovanje v dinamičnem in konkurenčnem poslovnem okolju.

Omenjene strukturne sile so tudi Trimu prinesle mnoge spremembe na poslovnem področju. Spoznali so, da bodo svojo uspešnost lahko vzpostavili le s pomočjo najboljših kadrov. Tako od leta 1997 izobražujejo vse svoje delavce, zadnje leto in pol pa svojo celovito kakovost gradijo s poudarjenim zanimanjem za odkrivanje in razvoj talentov.

V zadnjih domnevi sem želela potrditi, da menedžment talentov zahteva preoblikovanje celotne strategije upravljanja s človeškimi viri v organizaciji. Izkazalo se je, da bo boj za najboljše talente postajal vse obsežnejši, zato bodo morale organizacije, ki cenijo pomen znanja in potencialov za uspešnost, upravljanje talentov vključiti v svojo splošno strategijo upravljanja s človeškimi viri. Bistveno je, da bo celotna organizacija zaznala ključno pomembnost talentov v svojem okolju; da se bo talentom omogočilo delovno okolje, v katerem bodo lahko realizirali svoje potenciale; da bo zaposlovanje talentov usmerjeno v pridobivanje le-teh izven organizacije in njihovo notranje odkrivanje; da bo razvijanje talentov postalo ena najpomembnejših funkcij v organizaciji; ter da bo vodstvo organizacije znalo razlikovati talente od ostalih zaposlenih in potrjevati njihovo delovno uspešnost.

V Trimu zgoraj naštetih dejavnosti menedžmenta talentov počasi in učinkovito razvijajo. Zavedati se moramo, da talentom dajejo večjo pozornost šele zadnji dve leti, zato so aktivnosti v povezavi z njimi še v razvojnih fazah. Za enkrat so preko Menedžerske akademije razvijali vodstvene talente, kar pa nameravajo v prihodnje izvesti še za ekspertne in univerzalne talente. Preko omenjenega projekta so se lotili le odkrivanja talentov znotraj organizacijskega okolja. Za ohranjanje konkurenčnosti in uspešnosti pa bodo morali opraviti tudi naslednji korak, to je pridobivanje talentov neposredno na trgu dela, kjer se bodo v boju z ostalimi podjetji potegovali za resnično najboljše in najperspektivnejše kadre.

Organizacije, ki so že in ki še dobo zaznale pomembnost zaposlovanja talentov, bodo v prihodnosti (p)ostale konkurenčne in večale oziroma ohranjale svoj tržni delež. Zavest o bistveni vlogi talentov v številnih slovenskih podjetjih žal še ni našla svoje osnove. Morda je to dediščina zgodovinskega dogajanja na Slovenskem, ko smo bili del habsburške monarhije. Odnos do intelektualcev v tedanjem času nazorno slika izjava cesarja Franca I., ko je na ljubljanskem kongresu leta 1821 nagovoril ljubljanske profesorje: »Ne potrebujem učenjakov,

temveč le pridnih državljanov, in tako mi vzgajajte mladino. Kdor meni služi, mora poučevati, kakor jaz ukazujem. Kdor pa tega ne more storiti ali kdor se ukvarja in nastopa z novotarijami, naj gre, kakor mu drago, ali pa ga bom odstranil jaz.« (cf. Kramberger, Družboslovne razprave, 2003:80). Tu se strinjam s Tajo Kramberger, da se ta antiintelektualna tradicija še danes izraža v slovenskem šolskem sistemu, ki po mojem mnenju poskuša mladim vcepiti vrline, kot so ubogljivost in prilagodljivost, namesto da bi jih usmerjal k samostojnemu izražanju idej in razvoju potencialov. Te vrline ostajajo cenjene tudi v kasnejšem življenjskem obdobju, v delovnem razmerju nadrejeni – podrejeni, v katerem med slednjimi veliko več dosegajo tisti, ki so poslušni in optimalno izvršujejo svoje delovne naloge. Zadnje desetletje se tako v šolskem kot delovnem sistemu sicer odvijajo spremembe v smeri odkrivanja, razvijanja in spodbujanja potencialov, vendar so le-te (pre)počasne in komaj zaznavne. Problem zatiranja individualnosti pa ni navzoč le v slovenskih šolah, pač pa je prisoten tudi drugod v svetu. Najbolj izrazito je to, na primeru ameriškega šolstva, prikazal Michael Moore, avtor knjige Neumni beli možje, ko pravi: »Tako se otroci naučijo potlačiti vse samosvoje oblike izražanja. Naučijo se, da je bolje ubogati, kot pa da bi si nakopali težave. Naučijo se, da bi se z guncanjem afen odguncali naravnost iz šole. Ne kljubuj avtoriteti. Stori, kar ti naročijo. Ne razmišljaj, samo ubogaj« (Moore, 2003:122).

Od količine znanja in kakovosti njegove uporabe je odvisno, ali bodo slovenska podjetja povečala uspešnost in konkurenčnost na mednarodnih trgih ter oblikovala razvojno integriteto pri včlanjevanju v Evropsko unijo. Vodstva podjetij morajo v bližnji prihodnosti odpreti oči in v najboljših potencialih zaznati svoje konkurenčno orodje za doseg dobrih poslovnih rezultatov. Tisti, ki nujnosti tega ne bodo začutili, bodo ostali daleč za vsemi, v boju za svoje preživetje.

10. LITERATURA

1. BUCKINGHAM MARCUS, COFFMAN CURT (1999): First, Break all the Rules: What the World's Greatest Managers do Differently; Simon & Schuster, Gallup Organization, New York
2. CAPPELLI PETER (2001): Harvard Business Review on Finding and Keeping the Best People, A Market-Driven Approach to Retaining Talent; Harvard Business School Publishing Corporation, USA
3. CLUTTERBUCK DAVID (1991): Everyone Needs a Mentor – Fostering Talent at Work; Institute of Personnel and Development, London
4. DEEPROSE DONNA (2002): Global HR; Capstone Publishing, Oxford, United Kingdom
5. DORNIŽ JOŽICA (1993): Brez spodbude talenti zakrnijo; Dolenjski list, št. 22, priloga 22, 3.6.1993, str.12
6. FERBEŽER IVAN (1992): Perspektivni razvoj nadarjenosti; Vzgoja in izobraževanje, št.2
7. GINZBERG ELI (1995): Executive Talent – Developing and Keeping the Best People; Transaction Publishers, New Jersey
8. KRAMBERGER TAJA (2003): Od Joining the Club h grotesknosti slovenske adaptacije na neoliberalizem, Družboslovne razprave, let. 19, avgust 2003, št. 43
9. KUSTER TATJANA (1994): Vsakdo lahko postane še bolj ustvarjalen; Naše gospodarstvo, št. 1/2
10. MAKAROVIČ JAN (1985): Odkrivanje talentov; Mladinska knjiga, Ljubljana
11. MAKAROVIČ JAN (2000): The Slovenian Approach to Talent Identification and Social Inequality; Družboslovne razprave, let. 16, julij/oktober 2000, št. 32/33
12. McCALL MORGAN, LOMBARDO MICHAEL, MORISON ANN (1988): The Lessons of Experience: How Successful Executives Develop on Job; The Free Press, Lexington Books, New York
13. MICHAELS ED, HENDFIELD – JONES HELEN, AXELROD BETH (2001): The War for Talent; McKinsey & Company, Harvard Business School Press, Boston
14. MOORE MICHAEL (2003): Neumni beli možje – in drugi bedni primeri stanja naše dežele, Pasadena, Ljubljana

15. PFEFFER JEFFREY (1994): Competitive Advantage Through People – Unleashing the Power of the Workforce; Stanford University, Graduate School of Business, Boston, Massachusetts
16. REDMOND S. ROBERT (1989): How to Recruit Good Managers And How to Keep Them; British Library Cataloguing in Publication Data, Biddles Limited, Guildford
17. RUS ANDREJ (2000): Managerial Elite and Market Transition: The Case of Slovenia; Družboslovne razprave, let. 16, julij/oktober 2000, št. 32/33
18. STANKOVIĆ TANJA (2002): Kreativnost lahkospodbujamo načrtno, z različnimi vajami, Delo, 15.1.2002
19. TREVEN SONJA (1998): Management človeških virov; Zbirka Manager, Gospodarski vestnik, Ljubljana
20. WETLAUFER SUZY (2001): Harvard Business Review on Finding and Keeping the Best People, Who Wants to Manage a Millionaire; Harvard Business School Publishing Corporation, USA
21. ZUPAN NADA (2001): Nagradite uspešne: Spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih; Zbirka Manager, GV Založba, Ljubljana

VIRI:

1. http://www.banffcentre.ca/programs/leadership_compass/pdf/LC4_WinningWarTalent.pdf; How do you focus and keep talented people, 10.2.2003
2. http://www.bartongoldsmith.com/articles/War_on_Talent.htm; The War For Talent: Finding and Keeping Good People, 10.2.2002
3. <http://www.business2.com/articles/web/print/0,1650,11792,00.html>; Dispatches From the Talent Wars, 10.2.2003
4. <http://www.careerbarn.com/careerarticles/articles/43.html>; Winning the Talent War in Turbulent Times, 10.2.2003
5. <http://www.destinationkm.com/print/default.asp>; Winning the Talent War, 10.2.2003
6. <http://www.larta.org/et/etarticles/warfortalent.asp>; Winning the War for Talent, 10.2.2003
7. http://www.tfpl.com/about_TFPL/reports_research/warfortalent.pdf; The war for your talent, 10.2.2003
8. <http://hbsworkingknowledge.hbs.edu>; Why Finding Talent Isn't Any Easier, 10.2.2003

9. <http://gobi.stanford.edu/ResearchPaper/Library/RP1687.pdf>; Fighting the War for Talent is Hazardous to Your Organization`s Health, 10.2.2003
10. Odkrivanje talentov v Trimo d.d., predstavivene prosojnice, 14.7.2002
11. Končno poročilo za leto 2002, Izobraževalni center Trimo d.d.

