

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Vanesa Ugovšek

Strategija upravljanja z nadarjenimi

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Vanesa Ugovšek

Mentorica: izr. prof. dr. Aleksandra Kanjuc-Mrčela

Strategija upravljanja z nadarjenimi

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

ZAHVALA

Hvala vsem, ki ste mi pomagali, me vzpodbujali in predvsem verjeli vame.

Strategija upravljanja z nadarjenimi

Imeti čim več nadarjenih ljudi v svoji organizaciji je največja želja sodobnih menedžerjev. Vrednost človeškega potenciala pri konkurenčnosti organizaciji v visoko turbulentnem okolju iz dneva v dan narašča. Ker povpraševanje po nadarjenem kadru presega ponudbo, se zanje na trgu odvija prava vojna. Najučinkovitejše in skoraj edino orožje organizacijam predstavlja strategija upravljanja z nadarjenimi. Z njo je mogoče uspešno iskati, privabljati, razvijati, motivirati in zadržati tiste nadarjene posameznike, ki predstavljajo vir inovacij, uspehov in doseganja vizij. Seveda je ob tem nujno potrebno usklajevati potrebe tako nadarjenega, kot organizacije. Navsezadnje je strategijo smiselno vključiti v strateške cilje. V nalogi se želi natančno seznaniti s posameznimi koraki strategije upravljanja z nadarjenimi ter prikazati pomembnost obravnavanega upravljanja pri poslovanju v današnjem času. Naloga je sestavljena iz teoretičnega in empiričnega dela. Teoretični del zajema opredelitve ključnih pojmov in predstavitev različnih pogledov na obravnavano tematiko, praktični pa poizkus izdelave strategije upravljanja z nadarjenimi v izbranem podjetju.

KLJUČNE BESEDE: upravljanje, nadarjenost, strategija, človeški kapital.

Talent Management Strategy

The modern managers have a great wish to incorporate in their organisations as many talented people as possible. The value of human potential in the competitiveness of companies in highly turbulent environment is increasing day by day. The talented employees are in great demand which exceeds the tender of those people; therefore there is a real war on the market to acquire them. For the organisation the most effective weapon (and almost the only one) is a talent management strategy. This strategy successfully enables to search, attract, develop, motivate and retain those talented individuals, who represent a source of innovation, success and achievement of vision. Of course, when necessary, the needs of talented individuals and those of the companies have to be brought into line. After all, it is reasonable to incorporate the strategy into strategic goals. In the thesis I would like to acquaint you precisely with single steps of the talent management strategy and to demonstrate the importance of the discussed management in business today. The thesis consists of theoretical and empirical part. The theoretical part treats the definitions of key concepts and presents different views of the subject. The empirical part attempts to elaborate a talent management strategy in selected company.

KEY WORDS: management, talent, strategy, human capital.

KAZALO

1	UVOD	7
2	UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIM KAPITALOM	8
2.1	DEFINICIJE ČLOVEŠKEGA KAPITALA	8
2.2	VREDNOTENJE ČLOVEŠKEGA KAPITALA	10
2.3	MERJENJE NEMERLJIVEGA	10
3	UPRAVLJANJE Z NADARJENIMI	12
3.1	RAZLIKOVANJE MED NADARJENOSTJO, VEŠČINO IN ZNANJEM	13
3.2	PREMIK ORGANIZACIJ IZ TRADICIONALNEGA DELA V UPRAVLJANJE Z NADARJENIMI	15
3.3	RAZLIKE MED KLASIČNO KADROVSKO FUNKCIJO IN UPRAVLJANJEM Z NADARJENIMI	16
4	STRATEGIJA UPRAVLJANJA Z NADARJENIMI	17
4.1	IDENTIFICIRANJE NADARJENIH	18
4.1.1	<i>IDENTIFICIRANJE IN ISKANJE NADARJENIH V PRAKSI</i>	19
4.1.2	<i>VLOGA REKRUTIRANJA PRI UPRAVLJANJU Z NADARJENIMI</i>	21
4.1.2.1	EKSTERNO REKRUTIRANJE	21
4.1.2.2	INTERNO REKRUTIRANJE	22
4.2	OCENJEVANJE NADARJENIH	23
4.2.1	<i>MATRIKA USPEŠNOSTI IN POTENCIALA</i>	23
4.3	RAZVOJ NADARJENIH	25
4.3.1	<i>LOJALNOST ZAPOSLENIH – MOTIVACIJA ZA RAZVOJ NADARJENIH</i>	26
4.3.1.1	<i>POPOLNA ANGAŽIRANOST NA DELOVNEM MESTU</i>	27
4.3.1.2	<i>ZADOSTNA MOŽNOST UČENJA IN RASTI</i>	28
4.3.1.3	<i>POZORNOST VODSTVA</i>	31
4.4	PLANIRANJE NASLEDSTEV	32
4.5	ZADRŽANJE NADARJENIH	32
5	UPRAVLJANJE Z NADARJENIMI V SLOVENIJI	33
6	RAZISKAVA	34
6.1	PREDSTAVITEV METODE IN CILJEV RAZISKAVE	34
6.2	PREDSTAVITEV IZBRANEGA PODJETJA X	35
6.2.1	<i>KADROVSKA SLUŽBA</i>	35
6.2.2	<i>IZOBRAZBENA STRUKTURA</i>	36
6.3	ANALIZA STANJA	37
6.4	STRATEGIJA UPRAVLJANJA Z NADARJENIMI ZA IZBRANO PODJETJE S PREDLOGI	39
6.4.1	<i>IDENTIFIKACIJA</i>	39
6.4.2	<i>OCENJEVANJE</i>	40
6.4.3	<i>RAZVOJ</i>	42
6.4.4	<i>PLANIRANJE NASLEDSTEV</i>	43
6.4.5	<i>ZADRŽANJE</i>	43
6.4.6	<i>PLAN AKTIVNOSTI</i>	44
7	ZAKLJUČEK	46
8	LITERATURA	48

KAZALO SLIK

Slika 2.1: Intelektualni kapital: Splošen prikaz strukture intelektualnega kapitala.....	9
Slika 3.1: Enačba nadarjenosti: Nadarjenost=Sposobnost + Motivacija + Priložnost..	13
Slika 4.1: Načrt izvajanja strategije upravljanja z nadarjenimi.....	18
Slika 4.2: Matrika uspešnosti in potenciala.....	24
Slika 6.1: Matrika uspešnosti in potenciala za proučevano organizacijo.....	40

KAZALO TABEL

Tabela 3.1: Razlike med HRM in TRM.....	17
Tabela 4.1: Primerjava iskanja nadarjenih posameznikov: športni klubi vs. poslovni svet.....	20
Tabela 6.1: Stanje zaposlenih in gibanje izobrazbene strukture.....	37
Tabela 6.2: Zadovoljstvo zaposlenih.....	38
Tabela 6.3: Primerjava »zvezd« v matriki uspešnosti in potenciala.....	41
Tabela 6.4: Primerjava »solidnih« v matriki uspešnosti in potenciala.....	41
Tabela 6.5: Primerjava »neuspešnih« v matriki uspešnosti in potenciala.....	42
Tabela 6.6: Plan aktivnosti.....	45

1 UVOD

Zaradi vse večjih konkurenčnih pritiskov na globalni ravni, organizacije potrebujejo nadarjene zaposlene. V času, ko sprememba postaja stalnica in borba za preživetje organizacij skoraj neizogibna, je potrebno prestrukturirati pristope upravljanja in vodenja. Večina organizacij je že ugotovila, da poslovna uspešnost ni povezana le z dobrimi poslovnimi odločitvami in pametno porabo sredstev, temveč z zadovoljnimi in predvsem sposobnimi zaposlenimi. Ljudi, ki bodo uresničevali drzne in ambiciozne cilje organizacij je potrebno privabljeti, identificirati, ocenjevati ter posledično razvijati in nenazadnje tudi zadržati. Pri samem razvoju nam je v pomoč tudi motivacija, ki jo stimuliramo s pravilnim upravljanjem posameznikovega potenciala. Ker se na trgu za nadarjene odvija prava vojna, se je potrebno zanje boriti. Najboljše orožje v tem boju nam predstavlja natančno začrtana strategija, ki jo literatura poimenuje strategija upravljanja z nadarjenimi. Slednjo je v današnjem času zaradi omogočanja konkurenčne prednosti nujno vključiti v strateške cilje organizacije. Poleg tega je potrebno natančno razumeti, kakšen profil nadarjenega bo organizaciji omogočal uspešnost in kateri potenciali so za to potrebni. Različne študije dokazujejo, da je vlaganje v nadarjene zaposlene, pametna investicija.

Namen diplomskega dela je predstaviti dokaj nov koncept strategije upravljanja z nadarjenimi, predstaviti glavne pojme povezane s konceptom ter natančno opredeliti posamezne korake v obravnavani strategiji. Cilj diplomskega dela pa je prikazati pomembnost strategije v organizacijskem okolju ter seznaniti proučevano organizacijo s prednostmi takšnega upravljanja.

Diplomsko delo je sestavljeno iz dveh delov, in sicer teoretičnega in empiričnega. V prvem delu bom najprej definirala človeški kapital in ga povezala s konceptom nadarjenosti. Nato bom pojasnila, kaj je upravljanje z nadarjenimi. Pri tem bom uporabila dostopno tujo in domačo literaturo. Na koncu bom podrobneje opredelila strategijo upravljanja z nadarjenimi ter na podlagi raziskave opisala stanje v Sloveniji. V empiričnem delu bom s pomočjo metode opazovanja z udeležbo ter intervjuja skušala analizirati stanje v izbranem podjetju. V kolikor bom ugotovila, da strategijo upravljanja z nadarjenimi že uporabljajo, bom predlagala izboljšave. V primeru, da takšne strategije še nimajo pa jo bom izdelala.

2 UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIM KAPITALOM

Zaradi razumevanja obravnavane teme se mi zdi smiselno koncept upravljanja z nadarjenimi povezati z upravljanjem človeškega kapitala. Kadar različni avtorji govorijo o nadarjenosti, pravzaprav opisujejo potencial zaposlenih, ki se skriva v različnih veščinah, znanjih in zmožnostih. Ta neotipljivi vir kapitala predstavlja najpomembnejše orožje za preživetje organizacij v visoko konkurenčnem okolju. V nadaljevanju bom zato podrobneje opisala in pojasnila pomen človeškega kapitala v podjetju, ter prikazala, zakaj mu je dandanes potrebno namenjati največ pozornosti.

Pojem človeški kapital se je prvič pojavil že na začetku 19. stoletja, ko so se ekonomisti začeli spraševati, na čem temelji organizacijska uspešnost. Potrebno je poudariti, da so tedaj na človeški prispevek organizaciji gledali z mehanskega vidika. Človeško delo je bilo razumljeno, kot delovni stroj. Umske sposobnosti so tedaj popolnoma zanemarjali. Kritiki so opozarjali, da se organizacije premalo zavedajo konkurenčnih prednosti, ki jih prinaša človeški kapital. Novejša opredelitev obravnavanega pojma se pojavi leta 1960, ko avtorji opozorijo na to, da se človeškega prispevka nikakor ne sme razvrednotiti. Trditev podprejo z dokazi o naraščajočih uspehih podjetij, ki človeški kapital cenijo in ga primerno tudi izrabljajo (Nash W. 2007, 109).

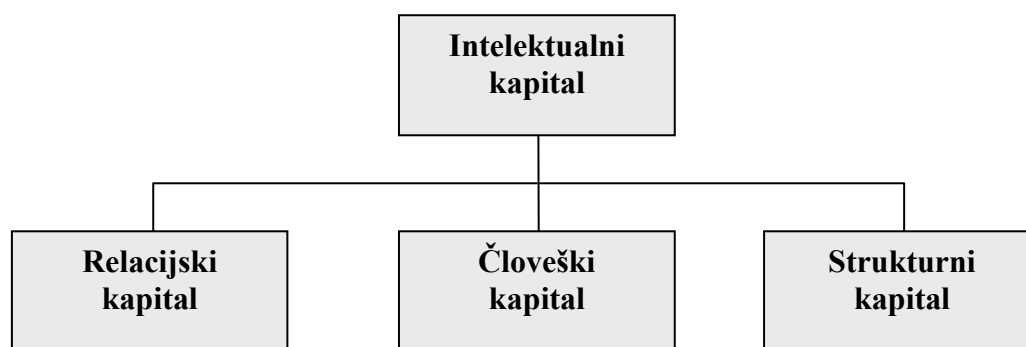
2.1 DEFINICIJE ČLOVEŠKEGA KAPITALA

Med množico avtorjev in njihovih različnih pojmovanj, se zdi, da neka splošno sprejeta definicija človeškega kapitala pravzaprav sploh ne obstaja, zato ga Carson (2004, 446) za lažje razumevanje sprva umesti v tripartitni model (glej Sliko 2.1). Človeški kapital je del intelektualnega kapitala, ki ga Možina (2004, 255) opredeljuje kot »vsoto skritih vrednosti in potencialov v organizaciji, ki navadno niso zajeta v računovodskih izkazih, in pomenijo najpomembnejši vir primerjalnih prednosti«. Omenjena delitev zajema tri vrste kapitala, in sicer človeški kapital, strukturni¹ ter relacijski² kapital. V diplomski nalogi, se bom podrobneje osredotočila samo na prvega, torej na človeški kapital.

¹ Strukturni kapital je vseskozi last podjetja. Pomeni vsa neotipljiva sredstva, kot so na primer informacijski sistemi, omrežja za distribucijo, strategije za uspešnost zaposlenih, razni obveščevalni podatki o konkurenci. (Carson in drugi 2004, 447).

² Relacijski kapital je kapital, ki temelji na tisti vrednosti, ki zadeva odnose z vsemi deležniki pri poslovanju podjetja. (Carson in drugi 2004, 447)

Slika 2.1: Intelektualni kapital: Splošen prikaz strukture intelektualnega kapitala



Vir: Carson (2004, 446).

Aldisert (2002, 3–5) definira človeški kapital kot skupek veščin in znanj, ki se nahajajo v zaposlenih. Pri tem posebej izpostavi pomembnost kompetenc, za katere pravi, da imajo moč podjetje povzpeti nad konkurenco, saj največ pripomorejo k produktivnosti zaposlenih in dobičkonosnosti podjetja. Zaradi trenda organizacij, temelječih na idejah in konceptih, postaja človek najbolj cenjen člen vsake organizacije. Podobno tudi Lynn opredeljuje človeški kapital, kot zmožnost vseh veščin in znanj posameznika, ki deluje v organizaciji (v Carson in drugi 2004, 447).

Bonits (Samudhram in drugi 2008) predstavi človeški kapital kot kombinacijo inteligence, veščin in strokovnosti, po kateri se organizacija razlikuje od drugih. Stansfield (Nash W. 2007, 110) opredeli znanje, organizacijsko klimo, motivacijo in odzivnost kot sredstva za boljše organizacijske rezultate. Burke in Cooper pa povezujeta »človeški kapital kot »konw – how« veščine in zmožnosti posameznikov, katere le-ti na delo prinesejo s seboj in zvečer odnesejo domov« (Nash W. 2007, 110).

Tudi Edvisson (Sitar 2003, 11) in Sanchez (Carson 2004, 447) definirata človeški kapital kot znanje, ki ga zaposleni zvečer, ko zapusti delovno mesto odnese s seboj. Zavedati se je potrebno, da človeški kapital ni last podjetja, temveč posameznika. Ta lahko iz podjetja v vsakem trenutku odide. Prav zato se je potrebno za zaposlene, še posebej za tisto peščico nadarjenih, ki predstavljajo gonilna silo, boriti. Glavna naloga menedžmenta je zato ustvarjati prijetno, privlačno in kreativno okolje za nadarjene, ki jih bo motiviralo in privabljal iz njih tako odkrite kot tudi skrite potenciale (Prosnik 2004b, 19).

2.2 VREDNOTENJE ČLOVEŠKEGA KAPITALA

Kot je že bilo rečeno, predstavlja človeški kapital vir oziroma potencial, ki se skriva v obstoječem znanju in sposobnostih zaposlenih. V kolikšni meri bo dejansko izkoriščen, pa bo odvisno od načina upravljanja s človeškimi viri oziroma ravnanja z ljudmi pri delu v konkretnem podjetju. Aldisert (2002, 7) izpostavlja pomembnost ujemanja veščin in znanj, izkušenj in kompetenc z vrsto dela, ki ga človek opravlja. V kolikor nam uspe postaviti pravega človeka na pravo delovno mesto, lahko od njega pričakujemo visoko vnemo ter nadaljni razvoj potencialov. V nasprotju s tem je možno, da bo zaposleni, ki ga delovno mesto ne zanima, celo nazadoval.

Poglavitno vprašanje, ki si ga moramo pri tem zastaviti je, kako izmeriti človeški prispevek podjetju, to dragoceno »neizmerljivo« dobrino. Dejstvo je, da zaposlene ne smemo več obravnavati kot strošek, kakršna je praksa obravnavanja v računovodskih izkazih, temveč kot investicijo, ki jo je potrebno plemeniti in negovati. Koliko in kdaj se nam bo ta investicija povrnila, pa danes predstavlja najtrši oreh sodobnih menedžerjev.

Tradicionalna prepričanja so temeljila na povezavi kapitala z opredmetenimi sredstvi, katera so zajemala (1) naravne dobrine (zemljo in naravne materiale) ter (2) ostale dobrine (zgradbe, oprema ipd). Kapital je torej predstavljal bogastvo v finančnem smislu. Lahko bi trdili, da se je danes krog obrnil nazaj k naravnim dobrinam z razliko, da te dobrine predstavlja človek. V primeru, ko želimo meriti človeški kapital moramo ovrednotiti nefinančni prispevek tako, da podatke, ki so nam na voljo, smiselno evidentiramo v celoto. Zajamemo lahko izključno tiste podatke, ki jih bo v naslednjem koraku moč analizirati. Navsezadnje se je potrebno zavedati, da je cilj meritev donosnost naložb v podjetju, pri tem pa ne mislimo fizičnih, temveč tiste, katerih namen je spodbujanje človeške domiselnosti in kreativnosti (Aldisert 2002, 67–69).

2.3 MERJENJE NEMERLJIVEGA³

Kot sem že omenila, predstavlja merjenje človeškega kapitala izziv. Aldisert (2002, 68–69) opominja da je ključni izziv pravzaprav iskanje tistih dejavnikov, ki jih je

³Beseda »nemerljivo« uporabljena kot prisposoba za merjenje človeškega kapitala.

mogoče količinsko meriti ter postaviti strategijo merjenja, ki bo lahko izmerila tudi nemerljive stvari, v kolikor so vir ustvarjanja bogastva. Vsi se strinjamo, da je vodenje, timsko delo in kreativnost, težko meriti. Danes izzive v poslovnem svetu ne predstavljajo opredmetena sredstva, temveč nadarjenost zaposlenih. Zanimivo je, da organizacije še vedno prioriteto največ vlagajo v finančni kapital, namesto, da bi vlagale v svojo najdragocenejšo naložbo – nadarjene zaposlene. Kapital je zamenljiv, pasiven, nadarjenost pa edinstvena in aktivna. Človeški kapital predstavlja redko dobrotno, ki jo bomo z bogastvom lahko povezovali le takrat, ko jo bomo merili (Aldisert 2002, 69–71). Ker potenciali, skriti v človeški nadarjenosti niso last podjetja, temveč last nadarjenih ljudi, podjetje lahko nadarjenost za nekaj časa le najame.

Lev in Zarowin (Samudhram 2008, 655) opažata večanje razpona med tržno in knjigovodsko vrednostjo sodobnih podjetij. Zaradi nezainteresiranosti menedžerjev za merjenje človeškega kapitala se je smiselno spraševati o resničnosti podatkov v bilanci stanja. Skyrme (2010) zatrjuje, da neopredmetena sredstva, ki niso vključena v bilanco stanja, v povprečju kar sedemkrat presegajo stanje zajetih opredmetenih sredstev. Poleg tega še pravi, da je merjenje »nevidnih sredstev«, kot jih sam poimenuje, ključno za ugotavljanje dejanske vrednosti podjetja. Razlogi za merjenje pa so po njegovem še učinkovitejši nadzor pri vodenju človeškega kapitala, spodbujanje rasti sredstev tržnih vrednosti, cilj rasti s strani delničarjev ter pridobitev natančnih informacij za potencialne kupce.

Pri merjenju človeškega kapitala se je potrebno predhodno vprašati, kaj je cilj merjenja in izpostaviti elemente merjenja. Aldisert (2002, 81) nam pri tem ponuja nekaj predlogov merjenja za ugotavljanje stopnje prisotnosti človeškega kapitala, in sicer merjenje treningov ter izobraževanja, plačila na osnovi spodbud ali učinku, metod vodenja, dela v skupinah, inovacij in kreativnosti, organizacijskih vrednot, ki ob pomanjkanju povzročajo fluktuacijo. Pri tem je pomembno, da pri določanju elementov in indikatorjev človeškega kapitala upoštevamo strategijo podjetja ter vse okoliščine, ki vplivajo nanj. Poleg tega je za takšno merjenje potrebna natančnost, sistematičnost in pa seveda smiselnost za samo organizacijo (Aldisert 2002, 81–85).

3 UPRAVLJANJE Z NADARJENIMI

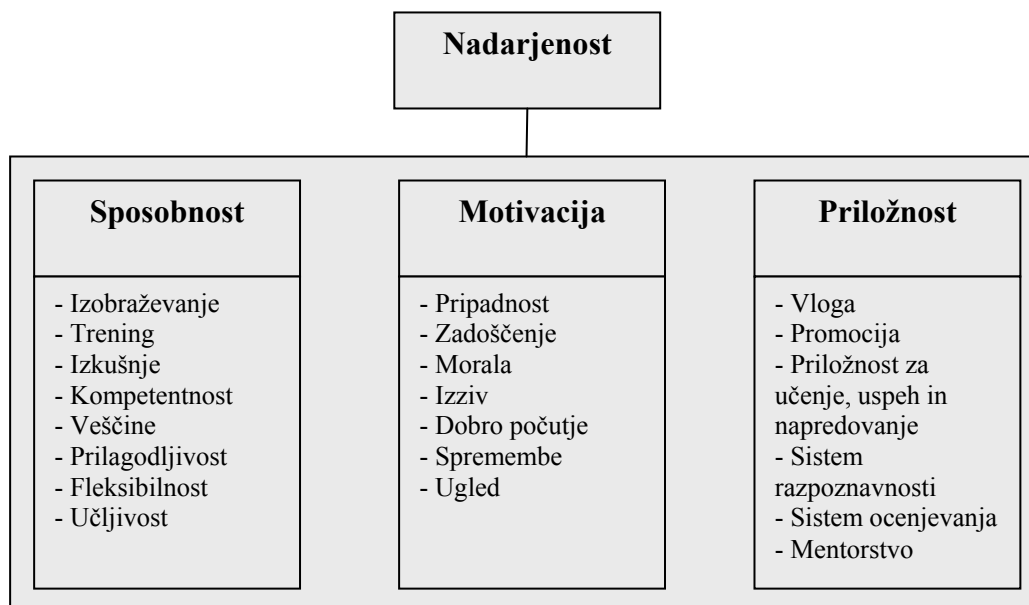
Živimo v času hitrih sprememb in nenehnega boja organizacij za preživetje. Zaradi pojava in širjenja informacijske tehnologije se je poslovanje v zadnjih letih močno spremenilo. Večina organizacij se že zaveda, da natančno zastavljeni cilji ter do potankosti razčlenjena vizija niso več dovolj. Največji izziv menedžmenta predstavljajo ljudje. A kaj se zgodi, ko na trgu delovne sile začne primanjkovati najboljših kadrov - tistih, ki za organizacijo predstavljajo »vlečne konje« in vir inovativnih predlogov. Odgovor na ta vprašanja nam ponuja *Talent Relationship Management (TRM)*, torej strategija upravljanja z nadarjenimi. Ker se v današnjem času trguje z znanjem, organizacije potrebujejo čim več nadarjenih, perspektivnih in kreativnih ljudi. Pot do njih pa je zaradi »headhunterjev«⁴ in drugih boljših kariernih priložnosti težka. In če že organizacija premore nadarjene ljudi, je lahko strah pred njihovim odhodom vedno prisoten.⁵

Clayton (2007, 3–5) pri upravljanju z nadarjenimi izpostavlja »win-win« razmerje med nadarjenim in organizacijo. Impresiven ugled organizacije, obljube napredovanj in bogatega nagrajevanja danes ne zadoščajo več. Sodobne organizacije morajo svojim zaposlenim nuditi izpopolnjevanje in priložnosti osebne rasti. Zavedati se morajo, da je uspeh lahko odvisen od nadarjenih delavcev, nadarjenost pa je odvisna od treh pomembnih dejavnikov – sposobnosti zaposlenega, motivacije in poklicnih in osebnih priložnosti. V kolikor bo organizacija vlagala v omenjene tri dejavnike, si bo zaposleni lahko plemenitil svojo nadarjenost. Končni rezultat enačbe (Slika 3.1) lahko razumemo, kot soodvisno razmerje zadovoljstva organizacije z zaposlenim ter zaposlenega z organizacijo. Organizacije si bo tako zagotovila uspešnega in zaupanja vrednega delavca.

⁴ Lovci na glave.

⁵ Prosnik (2004a, 10) v članku *Kaj narediti, ko se v »bazenu talentov« podjetja pojavijo morski psi* uporabi zanimivi prispevek za nadarjene in headhunterje. Prve poimenuje ribe, druge pa morski psi. Sprašuje se, »kaj narediti, ko opazimo, da se nam zaloga »rib« v »bazenu talentov« podjetja manjša, da na tržnici primanjkuje svežih rib in gledamo, kako se zainteresenti kot morski psi med ribami sprehajajo po »bazenu talentov« podjetij in z enim ugrizom profitirajo na naših vložkih v razvoj sodelavcev...« Seveda je odgovor na to vprašanje preprost, in sicer učinkovita strategija zadržanja rib v bazenu ter dobro nastavljane mreže za nov »ulov«.

Slika 3.1: Enačba nadarjenosti: Nadarjenost = Sposobnost + Motivacija + Priložnost



Vir: Clayton (2007, 4).

Upravljanje z nadarjenimi je potrebno razumeti kot strateško prednost podjetja. Vsa podjetja potrebujejo nadarjenost, pri čemer je slednje potrebno najprej poiskati in pripeljati v podjetje. Nato je potrebno njihovo nadarjenost podpirati, motivirati, jih navduševati, razvijati, patentirati, predstaviti, deliti z drugimi in se seveda razumno odločiti, kako jo izrabiti (HRM 2003). Pomembno je, da vir nadarjenosti ve, da ga cenimo, želimo imeti v organizaciji, ga podpiramo ter mu pri tem nudimo prijetno organizacijsko klimo, kar pa je pravzaprav bistvo upravljanja z nadarjenimi. Šele takrat, ko bo organizacija začela realizirati vse naučene skrivnosti v zvezi z upravljanjem nadarjenih, bo zmagala v bazenu talentov. Poleg tega pa bo »povečala izbiro potencialnih in ustreznih kandidatov, dvignila nivo učinkovitosti in produktivnosti, zvišalo se bo zadovoljstvo tako zaposlenih kot strank in kar je najpomembnejše, večji bo tudi dobiček« (Žezlina 2010). Vse naštetu pa je pomembna sestavina konkurenčne prednosti podjetja.

3.1 RAZLIKOVANJE MED NADARJENOSTJO, VEŠČINO IN ZNANJEM

Obstaja mnogo različnih pogledov o tem, kaj pravzaprav je upravljanje z nadarjenimi. Nadarjenost predstavlja najdragocenejšo naravno človeško sposobnost, edinstveno in

redko. Predstavlja vse to, kar človek pravzaprav je. V splošnem lahko nadarjenost definiramo kot »vsoto posameznih zmožnosti, sposobnosti, znanj, izkušenj, inteligence, preudarnosti, odnosov in značaja. Poleg tega pa vključuje še zmožnosti učenja in rasti« (Michaels in drugi 2001, xii). V kolikor pomen prenesemo v poslovni svet, nam nadarjenost predstavlja »vzorke razmišljanja, čustvovanja ali vedenja, ki ga lahko v podjetju produktivno uporabimo« (MojMentor 2010). Nadarjenost bi v poslovodstvu lahko opredelili kot kombinacijo ključnih sposobnosti za določeno delovno mesto. Michaels (2001, xiii) v knjigi *The war for talent*, izhaja iz predpostavke, da nadarjenost pomeni sposobnost strateškega mišljenja, vodstvenih sposobnosti, čustvene zrelosti, zmožnost poslovnega komuniciranja ter privabljanja in navduševanja novih nadarjenih ljudi. Pri tem izpostavlja še funkcionalne sposobnosti, zmožnost predvidevanja in odločanja o pomembnih zadevah ter sposobnost doseganja rezultatov.

Cartwright (2003, 101) označi nadarjenost kot »zmožnost narediti nekaj nad povprečnim standardom« in jo razdeli v tri komponente, in sicer »(1) veščine, ki se jih da naučiti; (2) sposobnosti, ki so prirojene; ter (3) priložnosti, ki so lahko zahtevane ali ustvarjene s strani drugih«.

Davies (2010, 419) upravljanje nadarjenosti vidi kot sistematičen in dinamičen proces »pridobivanja, identifikacije, razvoja, angažmaja, zadržanja in razvijanja tistih posameznikov z visokimi potenciali, ki so praktično nenadomestljivi«.

Neprecenljivost nadarjenosti predstavlja dejstvo, da ta ni prenosljiva na druge osebe, temveč samo v različne situacije. Prav zato pa je lastnik določenih sposobnosti še toliko bolj cenjen in zaželen. Ker je nadarjenost del človeške narave, se kaže v različnih okoliščinah, s strani organizacije pa je pomembno, da nadarjenemu nudi delovne naloge, kjer bo svojo nadarjenost lahko tudi uporabljal (MojMentor 2010).

V nasprotju z nadarjenostjo, ki je del nas in se nanjo ne da vplivati v smislu učenja in treniranja, je večina zmožnost strokovnega mišljenja ter opravljanja nalog z najmanjšo porabo energije in časa. Veščina pomeni to, kar znaš narediti. Vešči posameznik je sposoben znanje razvrščati v logično sklepanje, kar mu omogoča dosegati zastavljene cilje in se pri tem izogibati napakam. Veščina je prenosljiva na druge ljudi, s »coachingom« in usposabljanjem pa se jo da tudi izpopolnjevati. Zavedati se je

potrebno, da večšina ne more nadomestiti pomanjkanja nadarjenosti, temveč lahko le nekoliko izboljša delovno uspešnost (MojMentor 2010).

Znanje je nekaj, česar se posameznik zaveda in s čimer zavestno razpolaga. Predstavlja vse kar posameznik ve, kar je zbral iz razpoložljivih virov in bo uporabljal z namenom iskanja konsistentnih odgovorov na svoja vprašanja. Znanje lahko razdelimo na dve veji glede na vrsto (MojMentor 2010): (1) strokovno in tehnično znanje, ki predstavlja vsebino: učenje jezika, poučenost o prodaji in znanje, ki se ga z nekaj motivacije da pridobiti v relativno kratkem časovnem obdobju, ter (2) izkušnje, ki jih ni možno dobiti v šolskih klopeh, kot so: učenje na lastnih napakah ali ugodnostih, reakcija v določenih situacijah na podlagi samozavedanja in še bi lahko naštevali. Ključna razlika med omenjenimi znanji je, da se lahko pri prvem prenaša iz ene osebe na drugo, pri drugem pa to ni mogoče, saj si ga mora vsak posameznik v praktičnih situacijah pridobiti sam.

3.2 PREMII ORGANIZACIJ IZ TRADICIONALNEGA DELA V UPRAVLJANJE Z NADARJENIMI

»Veliki val racionalizacije procesov industrijske dobe se bliža h koncu« saj v zadnjih letih skoraj ne najdemo več podjetja, ki ne bi doživelo »korenite reorganizacije, revizije poslovanja in v katerem si prevzemi, odcepitve, menjave vodstva in strateške preusmeritve, ne sledijo kot po tekočem traku« (Prosnik 2004b, 18). Poslovanje s poudarkom na formalizaciji in standardizaciji, jasnosti vlog, nenehni kontroli poslovnih procesov in togosti, je danes samo še preteklost. Vodilni, ki so se osredotočali izključno na oblikovanje poslovnih strategij za ohranjanje učinkovitosti organizacij, so postavljeni pred nove izzive. Novo okolje zahteva fleksibilnost, hitrost, inovacije, nenehno učenje, lov nadarjenih za boljšim zaslužkom in večjim samoudejstvovanjem. Zaradi prehoda v ekonomijo znanja in informacij, je organizacijam bilo potrebno vpeljati nove načine dela, ki so popolnoma odpravile birokratske ovire. Preživeli bodo le najhitrejši z najboljšim kadrom, ki se bo kar najbolje prilagajal nenehnim spremembam v okolju in organizaciji.

V knjigi z naslovom *Valuing people* avtor poudarja pomembno ločnico med tradicionalnim delom (ang. *labour*), ki ga najdemo v proizvodnji in pa delom z nadarjenimi (ang. *talent*), ki je bistvo organizacij temelječih na znanju (Aldisert 2002, 32). Čeprav je lahko trditi, da se starejša delovna populacija tega razlikovanja še ne

zaveda, se mlajša na to nenehno opira. Problem se pojavi predvsem pri starejših menedžerjih, ki zaposlene še vedno pojmujejo kot fizično delovno silo in nad rezultati katerih so, zaradi takšnega pojmovanja, razočarani. Ne zavedajo se, da z zaposlitvijo nadarjenega delavca, pridobijo poleg spretnosti tudi druge kvalitete, kot so inteligenca in kompetence. Za posamezno delovno mesto torej ni več ključno, da zaposleni do potankosti obvlada določeno veščino, ampak to, da se je delavec pripravljen učiti, saj ga lahko na takšen način popolnoma prilagodimo delovnemu mestu. Zaradi vedno večjega poudarka na strategiji upravljanja z nadarjenimi, bo človeški kapital v vse večjem razcvetu. Predvsem mladi zaposleni bodo hoteli biti plačani po učinku, zaposlovali se bodo izključno v organizacijah, ki se bodo zavedale njihovega prispevka in jim nudile proaktiven razvojni program (Aldisert 2002, 32–33).

3.3 RAZLIKE MED KLASIČNO KADROVSKO FUNKCIJO IN UPRAVLJANJEM Z NADARJENIMI

Klasična kadrovska funkcija in upravljanje z nadarjenimi se v svojem temeljnem pomenu močno razlikujeta, čeprav se oba termina ukvarjata z zaposlovanjem ljudi. Glavna razlika je predvsem v strategiji zaposlovanja, obravnavanju zaposlenih ter načinu določanja kadrovskih potreb v organizaciji. V preteklosti je kadrovska funkcija pomenila »nakup« delovne sile, ki je bilo podobno nakupu delovnega stroja. Ker je po večini šlo za nekvalificirano delo, se vodilnim z njimi ni bilo potrebno posebej ukvarjati. Menedžerji so kadrovanje opravljali samo v primerih, ko so najemali vodilni kader. Skozi čas se je kadrovska funkcija začela spreminjati in pridobivati na pomenu. Aktivnost, o kateri je govora, je dobila tudi novo ime, in sicer upravljanje človeških virov. Novi koncepti vsebujejo poleg zaposlovanja tudi naslednje aktivnosti, kot so upravljanje sposobnosti, nove usmeritve osebnega razvoja (izobraževanje, študij, upravljanje znanja), pridobitev in zagotovitev človeškega premoženja, individualizacija in mentorstvo, ustvarjanje nove vrednosti in strateški kadrovski menedžment (Možina in drugi 2002, 35). Četudi je danes kadrovska funkcija več vredna v primerjavi s preteklostjo, se z upravljanjem z nadarjenimi vseeno razlikuje v ključnih točkah, ki jih bom prikazala v spodnji tabeli (Tabela 3.1):

Tabela 3.1: Razlike med HRM⁶ in TRM⁷

HRM – Upravljanje s človeškimi viri	TRM – Upravljanje z nadarjenimi
Reakcijsko	Tekmovalno
Administrativno (kadrovski)	Strateško (vsi)
Transakcijsko	Kooperativno
Občasno	Konstantno
»Gate-Keeping«	»Gateways«
Po potrebi	Neprestano
Skeniranje	Prilagajanje, ujemanje
Enosmerno (filtriranje)	Dvosmerno (odnos)
Začne se z zaposlovanjem	Začne se z zaposlenimi
Zapolnjuje delovna mesta	Je gonilo poslovnih rezultatov

Vir: Prosnik (2004a, 11).

Če je bilo včasih zaposlovanje naloga izključno kadrovske službe, je danes to naloga vseh vodilnih v podjetju. Zaradi prezasičenosti trga delovne sile, en sam človek ni več zmožen obdelovanja tolikšnih količin informacij o prijavljenih kandidatih na delovno mesto. Zelo pomembno je, pa ne samo zaradi odločitev o primernosti kandidatov, temveč tudi zaradi razbremenitve kadrovske službe, da v ta proces vključimo upravo in nenazadnje tudi sodelavce na ostalih ravneh. Le tako bomo kadrovske strokovnjake lahko razbremenili rutinskih in ponavljajočih se opravil ter načrtovanje kadrov planirali strateško, organizirano in projektirano (Prosnik 2004a, 12).

4 STRATEGIJA UPRAVLJANJA Z NADARJENIMI

Konkurenčna prednost organizacij je odvisna od delavcev, ki so sposobni uresničevati njeno poslovno strategijo. Nadarjenost je redka, zato je pomembno, da se podjetja za to cenjeno dobrino konstantno borijo. Ker na trgu delovne sile povpraševanje po najboljših kadrih presega ponudbo, je potrebno postopke za njihovo iskanje, privabljanje, zadržanje in izpopolnjevanje, temu ustrezno prilagoditi. Dejstvo je, da se danes konkurenčnost dosega le z nadarjenimi, saj je le ob njihovi prisotnosti delo opravljeno bolje, kot je pričakovano (Zupan 2001, 44). Glavno vlogo pri upravljanju z

⁶ Human Resource Management.

⁷ Talent Relationship Management.

nadarjenimi imajo vodilni, ki so zadolženi, da izdelajo temu primerno strategijo in jo natančno tudi izvajajo.

Za uspešno izvajanje strategije upravljanja z nadarjenimi si je smiselno zastaviti specifičen načrt. Načrt naj vsebuje natančne korake izvajanja strategije z opisi nalog in idej, ki bodo izvajanje omogočale. To lahko ponazorimo tako, kot je narisano spodaj (Slika 4.1). V nadaljevanju bom podrobneje razdelala posamezne korake načrta izvajanja strategije upravljanja z nadarjenimi, pri tem pa bom v enakem vrstnem redu posebej izpostavila področja, ki so navedena na spodnji sliki.

Slika 4.1: Načrt izvajanja strategije upravljanja z nadarjenimi



4.1 IDENTIFICIRANJE NADARJENIH

Identifikacija nadarjenih predstavlja aktivnost, kako privabiti na delovno mesto pravega človeka, ki bo zvest vrednotam, poslanstvu in prepričanju organizacije, poleg tega pa bo svoje delo opravljal z vsem navdušenjem in strokovnostjo. Pri tem se je potrebno osredotočiti na tisto vedenje in znanje, ki se ga bo v prihodnosti potrebovalo. Pri nadarjenih gre predvsem za sposobnost vodenja in s tem širjenja znanja drugim ljudem

(Davies 2010, 420). Davies nam v pomoč pri identificiranju ponudi naslednje trditve, ki opisujejo nadarjene kot osebe, ki :

- so zmožne povezovanja in strukturiranja v celoto,
- so zmožne reševanja problemov,
- imajo željo po novih izzivih ob izpolnjevanju osnovne funkcije,
- so motivirane in samoiniciativne,
- so intelektualno radovedne, prilagodljive v razmišljanju in so sposobne,
- so samozavestne in verodostojne,
- so vir navdiha drugim ter vir skrbi za druge,
- imajo sposobnost empatije in so se sposobne učiti od drugih,
- hrepenijo po spremembah.

4.1.1 IDENTIFICIRANJE IN ISKANJE NADARJENIH V PRAKSI

Začetni proces upravljanja z nadarjenimi je identificiranja le-teh. Ker se v poslovnem svetu bje vojna za nadarjene, je pomembno, da jih z hitrim prepoznavanjem prvi osvojimo. Z njimi se je tako potrebno povezati že na začetku izobraževanja. To nam omogoča vplivanje na njihov nadaljni poklicni razvoj ter spoznavanje njihovega načina razmišljanja. Žezlina in Vilman (2006) sta analizirala podobnosti med identifikacijo nadarjenih v poslu in športu. Tako v poslu, kot tudi v športu zmaguje timsko delo, ki ga tvorijo nadarjeni posamezniki, le, da se vodja pri prvih imenuje menedžer, drugih pa trener. Avtor članka trdi, da se je mogoče od športnih vodij lahko marsikaj naučiti. Najmanj, kar bi lahko pridobili, so dobre ideje in prakse za pridobivanje in upravljanje nadarjenih ljudi (Žezlina in Vilman 2006, 1). V nadaljevanju bom na kratko primerjala nekaj dobrih praks uspešnih športnih klubov v zvezi z iskanjem nadarjenih posameznikov (glej Tabelo 4.1).

Tabela 4.1: Primerjava iskanja nadarjenih posameznikov: športni klubi vs. poslovni svet

Športni klubi	Poslovni svet
Skavti / ogledniki - iskanje vrhunskih potencialov na trgu; Menedžerji – trženje in prodaja nadarjenih; Športni direktorji – »skeniranje« trga nadarjenih	Eksterne kadrovske agencije / »headhunting«; Interne službe (kadroviki ali menedžerji) – pregled nad nadarjenimi v organizaciji in arhiv kandidatov; Talent committee – stalna razprava menedžerjev o potencialnih nadarjenih v podjetju.
Draft / nabor nadarjenih na enem mestu – prednost v ocenjevanju njihovih kompetenc, informiranje o najboljših ter pozicioniranje na športnem tržišču	Seznam nadarjenih posameznikov z ocenami kompetenc, vključevanje v razvojne programe; Arhiv neizbranih kandidatov – potencial za drugo delovno mesto; Ocenjevalni centri – test delovne učinkovitosti in simulacije.
Pripravljalni kampi – kazanje svojih znanj in veščin oglednikom ob organiziranih pripravljalnih tekmah	Seminarske in diplomske naloge na študijah primera; Pripravništva Udeležba podjetij na študentskih sejmih Sodelovanje podjetja v formalnem izobraževalnem procesu.
Mladinska moštva v športnih klubih – poceni in učinkovit »bazen nadarjenih« in njihova vzgoja	Tesnejši preplet poslovnega sveta in formalnega izobraževanja; Mentorstvo; Interne akademije za perspektivne kadre.
<i>Posojanje mladih igralcev drugim moštvom</i> – spremljanje razvoja in lažja presoja, kdaj so zreli za prvo moštvo	Kroženje zaposlenih – zelo uporabna metoda za iskanje nadarjenih na različnih delovnih mestih, pridobitev informacij o posamezniku

Vir: prirejeno po Žezlina in Vilman (2006, 1–3).

Iz tabele lahko sklepamo, da nadarjenost, ne glede v kakšnem smislu se pojavlja, športnem ali poslovnem, iščemo na povsem enak način. Toliko, kot je pomemben nadarjen športnik za svoj klub, je pomemben tudi nadarjen zaposlen za svojo organizacijo. Vsi predstavljajo vir uspeha za svoj tim, zanje pa se na trgu odvija pravo vojno bojišče.

Nadarjene je zaradi manjših stroškov in utečenosti v delo, včasih smiselno iskati tudi znotraj organizacije. Tega se je mogoče lotiti zelo sistematično. Dr. Jurgen Brokatzky – Geiger, izvršni direktor upravljanja s človeškimi viri farmacevtske multinacionalke Novartis, ob zastavljeni nalogi ponuja konstruktivno rešitev, ki jo tudi sam uporablja v praksi. Sprva je potrebno vedeti, da je pri iskanju najprimernejšega kandidata potrebno vložiti ogromno truda in časa. Na samem začetku je z opazovanjem nujno določiti potencialne kandidate ter jim določiti oddelke, v katerih bi lahko uspeli. Vodje so v ta namen vsakodnevno zadolženi, da prepoznajo nadarjene ter pišejo sezname kandidatov z različnih področji. Ko je na seznamu dovolj kandidatov, razpravljajo o

tem z menedžerji in izbrance vključijo v razvojne programe. Brokatzky – Geiger še dodaja, da se razvoj nadarjenosti začne z opazovanjem, kako se nov kandidat znajde na delovnem mestu in kako delo obvladuje. Seveda je možen tudi napačen izbor, ampak je včasih potrebno tvegati (Jagarinec 2006).

Kadar uspešno identificiramo in poiščemo nadarjene, se nam problem pojavi v privabljanju le-teh v organizacijo. V nadaljevanju bom zato opisala še postopek privabljanja nadarjenih.

4.1.2 VLOGA REKRUTIRANJA PRI UPRAVLJANJU Z NADARJENIMI

Zaradi vse večjih izzivov narave dela v 21. stoletju, predstavlja rekrutacija⁸ pomemben člen pri iskanju nadarjenih kadrov. V organizacijah se pojavlja vedno več zahtevnih delovnih mest, ki potrebujejo znanje, zahtevajo širok nabor kompetenc. Sočasno takšnega kvalificiranega kadra, zaradi demografskih, delovnih, socioloških in kulturnih sprememb, primanjkuje (Ployhart 2006, 868).

Barber (1998, 5) rekrutacijo definira, kot skupek »praks in aktivnosti, ki jih izvaja organizacija s primarnim namenom identificirati in privabiti potencialne nadarjene kandidate«. Rekrutacija nima pomembnega vpliva samo za podjetje, temveč tudi za posameznike, saj z njo podjetje vpliva na njegove nadaljne odločitve v zvezi z zaposlitvijo (Barber 1998, 1–2). V kolikor želimo upravljati z nadarjenimi, je le-te potrebno sprva identificirati in jih nato začeti privabljati. Ker pa je uspeh organizacije odvisen od visoko kvalificiranega kadra, je rekrutacijski proces eden najpomembnejših členov strategije upravljanja z nadarjenimi. Rekrutiranje lahko delimo na dva različna procesa - eksternega in internega.

4.1.2.1 EKSTERNO REKRUTIRANJE

Eksterno rekrutiranje je navezovanje odnosov s potencialnimi sodelavci izven organizacije. Pomembno je zato, ker lahko organizacija navezuje stike z ljudmi, ki jih

⁸ V novejši literaturi različni tuji avtorji namesto zaposlovanja, uporabljajo izraz rekrutiranje (ang. recruitment). Pri strategiji upravljanja z nadarjenimi je izraz rekrutiranje primernejši zato, ker je bolj ozko usmerjen in pomeni privabljanje človeškega kapitala v podjetje. Rekrutacija se osredotoča na privabljanje nadarjenega kadra, med tem, ko se zaposlovanje tiče vseh potencialnih kadrov, tudi za nižje uvrščena delovna mesta na hierarhični lestvici.

še ne pozna ter jih s pomočjo strategij in integriranih procesov snubi k zasedanju prostih delovnih mest. Strateško izvajanje eksternega rekrutiranja pomeni med drugim tudi arhiviranje podatkov in informacij o zanimivih kandidatih. Glede na to, da nam zbiranje informacij pobere kar nekaj časa in truda, je smiselno podatke o kandidatih, ki so zanimivi in niso izbrani za prosto delovno mesto, skrbno shraniti. V primeru sprostitve drugega delovnega mesta, nam tako ne bo potrebno iti zopet čez cel postopek iskanja kandidatov, ampak bomo uporabili kandidate, čigar podatke smo si shranili. Zaradi visoke konkurenčnosti v poslovnem okolju, je še kako pomembno, da se pri denarju in času vedemo nadvse racionalno. Eksterno in tudi interno rekrutiranje pa nam omogoča ravno to (Prosnik 2004a, 11).

Zaposlovanje in vzdrževanje odnosov z obetavnimi kandidati, danes vsekakor olajšuje visoko razvita informacijska tehnologija. Pri eksternem rekrutiranju se največkrat uporablja telefon in e-pošta, za objavljanje pomembnih informacij pa internet. Organizacije se pogosto odločajo tudi za sodelovanje na raznih zaposlitvenih sejmih, kjer imajo možnost fizičnega in osebnega stika s kandidati ter možnost direktne predstavitve (Prosnik 2004a, 11).

Vsekakor pa se je proces rekrutiranja izkazal za zelo učinkovitega, saj so podjetja, ki uporabljajo takšne postopke »zmanjšala čas do zaposlitve, stroške oglaševanja, generirala prijave kvalificiranih kandidatov, izboljšala podobo podjetja kot zaposlovalca« (Prosnik 2004a, 11). Mislim, da pri vseh naštetih argumentih, ni več dvoma o uporabnosti strateškega eksternega rekrutiranja.

4.1.2.2 INTERNO REKRUTIRANJE

Postopek internega rekrutiranja je dokaj podoben postopku eksternega, le, da pri tem snubimo na prosta delovna mesta lastne sodelavce. Interno rekrutiranje je pomembno zato, ker so sposobni ljudje ves čas na preži za boljšim delovnim mestom pri konkurenčnih organizacijah. Problem se pojavi v primeru, ko se zaposleni odloči svoje veščine, strokovnost in nadarjenost ponuditi konkurenci. Rekrutiranje znotraj organizacije poteka podobno kot izven nje. Poleg interneta, telefona in e-pošte, lahko organizacije uporabijo procese proaktivnih stikov - intranet ali kakšen drug lasten informacijski sistem. Zaposlene s pomočjo informacijskih sistemov, je potrebno

spodbujati h kandidiranju za prosta delovna mesta in jih prepričati, kot pravi Prosnik (2004a,12), z »lastnim programom mobilnosti, sestavljenim iz jasno zapisane politike internih transferjev in virov informacij na internih komunikacijah«. Na tak način je možno spodbujati lojalnost, saj zaposleni vidijo, da jim nadrejeni želijo pomagati k napredku v poklicni karieri (Prosnik 2004a).

Lahko bi rekli, da so notranji viri najboljša možnost za pridobivanje ustreznih kandidatov, saj že bolj ali manj poznajo organizacijo, način dela, sodelavce in nadrejene. Vodilni se morajo pri internem izboru zavedati, da izbirajo kandidata, ki bo deloval v dobrobit celotne organizacije. Poleg tega pa je potrebno natančno premisliti, kaj bo zaposleni na novem delovnem mestu prispeval in koliko na starem odvzel. Seveda lahko z nepremišljenimi potezami povzročimo veliko težav oddelkom, ki jim bomo premestili strokovnjake (Chambers 2001, 62).

4.2 OCENJEVANJE NADARJENIH

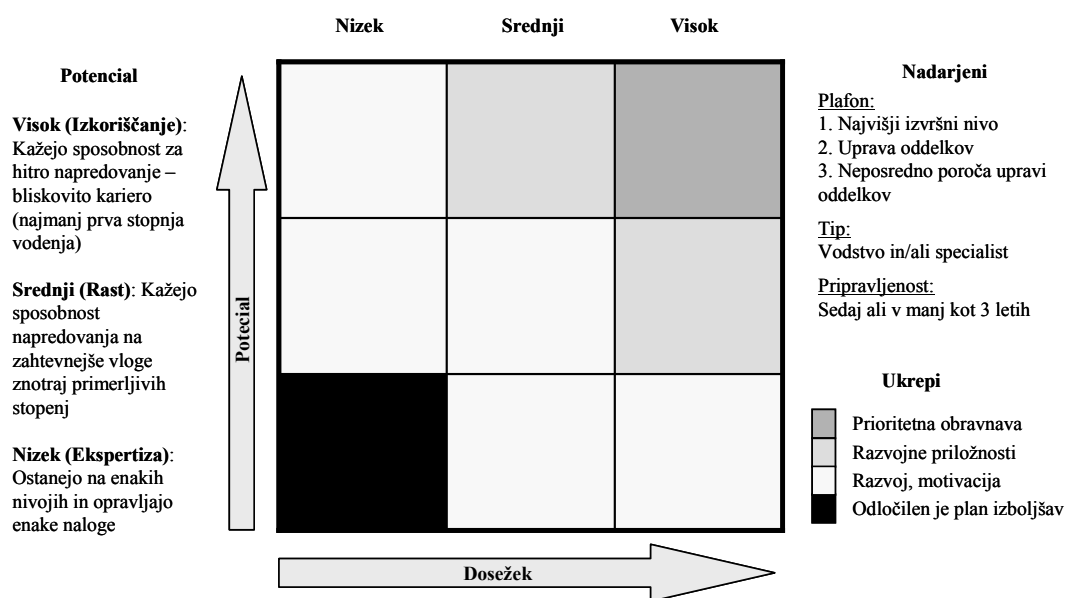
Ocenjevanje nadarjenih je proces zbiranja ustreznih informacij o posameznikovih sposobnostih in potencialih. Postopka se najlažje lotimo z matriko uspešnosti in potenciala, kjer lahko zaposlene primerjamo med seboj v več razsežnostih. Najpogostejši razlog za ocenjevanje, je iskanje nadarjenih ljudi, ki bi lahko prevzeli več odgovornosti vodstva ter vključevanje v strategijo razvoja in osebne rasti. Rezultat ocen je torej identificiranje visokega potenciala na podlagi uspešnih preteklih in sedanjih poslovnih rezultatov. Z ocenjevanjem se tako širi interni bazen, v idealnem primeru pa naj bi organizacija imela več ključnih nadarjenih, kot ključnih pozicij (Brooks 2005).

4.2.1 MATRIKA USPEŠNOSTI IN POTENCIALA

Matrika uspešnosti in potenciala (glej Sliko 4.2) je bila razvita v poznih 60. letih z namenom ocenjevanja posameznikovega potenciala pri njegovem delu in s tem tudi prednostnega obravnavanja pri investiranju v nadaljni razvoj. Je sistematičen pristop k pametnemu investiranju poslovnih financ. Nadarjenost zaposlenih se ocenjuje na podlagi dveh vidikov – uspešnosti in potenciala, ki ju analiziramo iz predhodne storilnosti (Morrison 2010).

Uspešnost je navadno lažje ocenjevati kot potencial. Uspešnost ocenjujemo z uporabo podatkov o preteklih osebnih uspehih. Pri tem si lahko pomagamo s kriteriji o bistvenih lastnostih nadarjenega zaposlenega, kot so npr. strateško razmišljanje, ustvarjalnost, vodenje, poslušnost, prilagodljivost, veselje do skupinskega dela in hitrega prilagajanja spremembam. Potencial pa ocenjujemo s pomočjo nekaterih drugih orodij, kot so različni intervjuji, ankete, vaje, testi osebnega profiliranja (Belbin) in sodelovanje ocenjevanega v raznih študijah primerov ter simulacijah. Pri tem se lahko opiramo na tri ključne lastnosti visoko potenciranega kadra, in sicer: (1) odprtost; (2) sprejemanje osebne odgovornosti; ter (3) pripravljenost za učenje iz preteklih vzponov in padcev (Jackson 2005).

Slika 4.2: Matrika uspešnosti in potenciala



Vir: Swallow (2007).

Matrika je razdeljena na devet kvadrantov. Osebo, ki zasede mesto v določenem kvadrantu, poimenujemo z nazivi npr. zvezde, vlečni konji, trhle veje, problematični, itd. Merkač Skok (2005) poimenovanja opisuje:

- o Zvezde (temno siv kvadrant) so visoko potencirane in visoko uspešne. Motivirajo jih izzivi, priznanja in izpopolnjevanja. So tisti nadarjeni ljudje, ki jih enostavno hočemo imeti v organizaciji. So deležni prednostne obravnave.

- Vlečni konji (svetlo siva kvadranta) imajo srednji potencial in srednjo uspešnost. So gonilna sila v podjetju, motivira jih želja po nagradah o uspehu. Vredno je vlagati v njihov razvoj.
- Problematični (beli kvadranti) se v matriki nahajajo nekje v sredini. Imajo lahko visok potencial in slabšo uspešnost, ali obratno. So zelo motivirani za nadaljni razvoj in izpopolnjevanja.
- Trhle veje (črni kvadrant) so zaposleni z nizko uspešnostjo in nizkim potencialom. Edino, kar jih motivira je varnost dela. So kritični in se morajo za svoj obstoj v organizaciji nujno dokazati.

4.3 RAZVOJ NADARJENIH

Praktične izkušnje dokazujejo, da večina organizacij v iskanje najprimernejših kandidatov vlaga precej časa in denarja, a kaj, ko se z njimi po zaposlitvi ne ukvarja nihče več. Zaposleni čez čas izgubi vso motiviranost za delo, saj mu organizacija ne nudi osebnega izpopolnjevanja in rasti. Posledica je nezadovoljstvo tako zaposlenih, kot organizacije (Vilman 2009). To je dokaz, da je razvoj eden najpomembnejših faktorjev v strategiji upravljanja z nadarjenimi.

V tem poglavju bom opisala nekatere razvojne strategije, ki sledijo po zbranih informacijah med postopki ocenjevanja nadarjenih. Čeprav imamo za razvoj na voljo mnogo strategij, je potrebno za vsakega posameznika najti tisto pravo, da ga bomo kar najbolje pripravili za zasedanje vodilnih mest. Kot pri ocenjevanju, nam je tudi pri razvoju lahko v pomoč matrika, kjer lahko prikažemo vpliv razvojne dejavnosti na poslovne rezultate oziroma relativno vrednost različnih razvojnih metod (Brooks 2005).

Razvoj potenciala in učenje je tisto, kar daje vrednost v primeru upravljanja nadarjenih. S pomočjo različnih procesov je sprva potrebno prepoznati posameznikovo nadarjenost ter razvoj primerno prilagoditi potrebam. V organizacijo je potrebno vpeljati profesionalna znanja o tem, kako uspešno razvijati nadarjenost ter ustvariti temu vzpodbudno okolje. Orodij, za razvoj nadarjenosti, je kar nekaj (glej Tabelo 4.2.). Zavedati se je potrebno, da niso vsa uporabna v vseh primerih. Orodja so: (1) mentorstvo, (2) »coaching«, (3) delovni projekti, (4) metoda 360°, (5) študijski dopust,

(6) poučevanje, (7) raziskovanje, (8) kroženje na DM, (9) akcijsko učenje, (10) tečaji, (11) mreženje in (12) izmenjave (Davies 2010, 422–423).

Kot sem že prej poudarila, je pri razvoju nadarjenih pomembna tudi motivacija. Eden dejavnikov motivacije je tudi lojalnost zaposlenih organizaciji. Lojalen delavec se bo čutil dolžnega prispevati k dobrobiti organizacije, saj bo ponotranjil vse vrednote in prepričanja, ki so bistvo za uspešno doseganje poslovnih rezultatov.

4.3.1 LOJALNOST ZAPOSLENIH – MOTIVACIJA ZA RAZVOJ NADARJENIH

Lojalnost zaposlenih v organizaciji v visoko konkurenčnem okolju, predstavlja najpomembnejšo vrednoto. Ker se trg delovne sile v zadnjih letih aktivno pomlajuje, se je potrebno spopadati predvsem z vprašanjem, kako zasidrati lojalnost mladim, nadarjenim zaposlenim, ki pridejo v novo organizacijsko okolje. Uspešne organizacije morajo biti seznanjene z načini motiviranja mladih in z ukrepi za izzvanje njihove produktivnost. Pri načrtnem vpeljevanju omenjene vrednote v organizacijsko klimo, nam je vsekakor v pomoč inovativno delovno okolje ter nekatere moderne prakse upravljanja, npr. upravljanje nadarjenih.

Nadarjeni delavci, še posebno mladi, se močno zavedajo, da so nenehno vpeti v proces povpraševanja. Od njih zato ni mogoče pričakovati, da bodo iskali dolgoročno zaposlitev, kot je bilo včasih vsekakor pravilo. Poleg tega ne bodo sprejemali vseh pogojev, ki si jih je zamislil delodajalec, temveč bodo prav oni brezkompromisno določali pogoje in delovni režim. Nadarjene zaposlene pa vsekakor ne bo moč zadržati v primeru, če bo organizacijsko upravljanje neučinkovito, pri čemer bo na delovnih mestih manjkalo samostojnosti, raznolikosti in izzivov (Dychtwald 2006, 117).

Dychtwald (2006, 117) opozarja na tri osnovne pogoje, ki jim je potrebno zadostiti ob želji po zadržanju nadarjenih ljudi v organizaciji: (1) popolno angažiranost na delovnem mestu, (2) zadostno možnost učenja in rasti ter (3) pozornost vodstva. Pri tem še dodaja, da je zadrževanje zaposlenih potrebno vpeljati v sam proces upravljanja, ga opremiti s cilji, izvajati merjenja, omogočati delovanje povratne zanke in nenehno izboljševati strategijo za izvajanje. Poleg tega je potrebno, ne samo takrat, kadar so na delovnem mestu nesrečni, temveč tudi ob zadovoljstvu, z njimi veliko komunicirati,

spremljati njihove potrebe in jih sproti zadovoljevati, še preden se odločijo za odhod h konkurenci. V nadaljevanju bom opisala zgoraj omenjene pogoje, ki prispevajo k učinkovitejšemu zadrževanju nadarjenih.

4.3.1.1 POPOLNA ANGAŽIRANOST NA DELOVNEM MESTU

Popolna angažiranost na delovnem mestu (ang. employee engagement) pomeni intelektualno in čustveno povezanost delavca s svojim delom, organizacijo, vodilnimi in sodelavci, kar posledično pripomore k večjemu prizadevanju delavca k dobrobiti organizacije (Gibbons v Christensen 2008, 749). Podobno tudi Falcone (Bhatnagar 2007, 647) angažiranost opredeljuje kot »čustveno in intelektualno obvezo organizaciji ali skupini, angažiran zaposleni pa je oseba, ki je v celoti vključen v in navdušen nad svojo organizacijo«. Hewit (Christensen 2008, 749) definira angažiranost, kot »stopnjo energije in strasti, ki jo čuti zaposleni do svoje organizacije«. Pri tem angažiranega zaposlenega označuje kot individuum, ki z vnemo prispeva k boljšim poslovnim rezultatom in o organizaciji širi pozitivne govornice. Bhatnagar (2007, 646) razlaga angažiranost kot multidimenzionalen konstrukt, kar pomeni, da je zaposleni podjetju zavezan emocionalno, kognitivno in fizično (s svojo prisotnostjo). Emocionalno pomeni sposobnost empatije, druženja in zavedanja čustvovanja ostalih sodelavcev, kognitivno pa mentalno zavedanje svojega poslanstva v delovnem okolju.

Gibbons (Christensen 2008, 749–750) na podlagi raziskav izpostavlja nekatere dejavnike, ki pripomorejo k boljši angažiranosti zaposlenega v organizaciji:

- zaupanja vredno vodstvo s čutom za poslušnost,
- narava dela, ki vsebuje delavčevo avtonomijo in možnost soodločanja,
- vez med posameznikom in uspešnostjo organizacije s pomočjo razumevanja organizacijskih ciljev in prispevek k uresničevanju le-teh,
- možnost poklicne rasti in kariere, ter pomoč pri načrtovanju omenjenih,
- ponosnost na organizacijo in zadovoljstvo, da so del nje,
- odnos s sodelavci in člani timov,
- razvoj zaposlenih in poklicna kariera,
- osebni odnos z menedžerji in vodilnimi, na podlagi katerega zaposleni vrednoti svoj prispevek organizaciji.

Angažiranost zaposlenih lahko preverjamo na podlagi ključnih in najpogostejših indikatorjev, s pomočjo katerih lahko izmerimo korelacijo med visoko angažiranimi zaposlenimi ter tistimi, ki se pozitivno odzivajo na spodnje trditve (Gostick 2007, 86–87):

- Zaposleni v delo vlagajo dodaten napor, kot je od njih pričakovano;
- Zaposleni so motivirani za prispevanje k uspehu organizacije;
- Zaposleni nenehno iščejo boljše poti za opravljanje svojega dela;
- Zaposleni imajo močno zavest za doseganje dosežkov pri delu;
- Zaposleni se zavedajo, da prispevajo k doseganju organizacijskih ciljev;
- Zaposleni vedno pozitivno sprejemajo svoje naloge;
- Menedžerji uspešno nadzirajo prispevke zaposlenih k delu.

4.3.1.2 ZADOSTNA MOŽNOST UČENJA IN RASTI

Za zmago v lojalnosti svojih zaposlenih, mora organizacija nuditi nenehen razvoj svojim ljudem, jim omogočati učenje, izpopolnjevanje in doseganje najvišje zastavljenih ciljev. Razumljivo je, da ni vsakdo rojen pod srečno zvezdo nadarjenosti, vendar lahko tudi ta izpopolnjuje svoje zmožnosti dela, če mu le organizacija nudi izziv, pravo mero vzpodbud in nenehno podporo. Pomembno se je zavedati, da bodo organizacije s takšno strategijo privabljale in zadržale največ nadarjenih in usposobljenih ljudi. Ker pa nadarjeni v organizaciji ustvarjajo največji dobiček, je vanje potrebno investirati, spodbujati njihovo produktivnost in jim nuditi največ pozornosti ter vanje vlagati zadostno mero energije (Buckingham in Coffman 1999, 155).

Na svoje začudenje organizacije večkrat ugotovijo, da zaposleni usposabljanja in razvojne možnosti večkrat označujejo kot neustrezne. Običajno se imajo organizacije za zelo perspektivne, ki mladim nudijo odličen zagon v svet dela. Problem se pojavi predvsem zaradi togosti vlaganja v mlade zaposlene. Njihova rast se ponavadi specializira izključno na ozka področja tiste narave dela, ki ga opravljajo. Organizacije nikakor niso pripravljene sprejeti nove vloge, v kateri imajo zaposleni več svobode pri načinu opravljanja nalog ter več odgovornosti za svoje delo. Prav to pa je razlog, da so mladi nadarjeni delavci nezadovoljni. V organizacijo pridejo navdušeni, vedoželjni in željni po ustvarjanju poklicne kariere, zato jim organizacija mora nuditi izobraževanja, usposabljanja, rast na različnih področjih, nove izzive in odgovornosti, jim dopuščati

kreativnost in konec koncev tudi napake, ki so ključne pri učenju (Dychtwald 2006, 121). V primeru, da bo v organizaciji obstajalo vse naštetu, je to vsekakor pot do zmage v hudi bitki za nadarjene.

Privlačnost izzivov mladim in nadarjenim je popolnoma normalna. Vsak trenutek bodo na preži za novim znanjem in možnostjo raziskovanja ter preizkušanja novih organizacijskih vlog. Organizacije imajo v ta namen odlična orodja, ki pa se jih, na žalost, premalokrat poslužujejo. Različni avtorji opisujejo celo množico takšnih orodij, v svojem diplomskem delu pa bom po svoji presoji opisala najzanimivejše:

- *Kroženje med delovnimi nalogami* : Zaradi standardizacije delovnih postopkov, utegne delavec nazadovati. Podjetja, ki težijo k temu, da svoje zaposlene bogatijo z znanji in izkušnjami, uvajajo delovno kroženje. Ko delavec opravlja različna dela, se usposablja za več delovnih opravil. S tem širi svoja znanja in razumevanja dela na drugih področjih. Rezultat tega je visoko motiviran delavec in odličen nadomestek v primeru, da je potrebno prazno delovno mesto na hitro zapolniti (Bhatnagar 2008, 22).
- *Razširjanje dela*: pomeni dopolnjevanje delovnih nalog z novimi in po težavnosti podobnimi. Delo lahko razširimo horizontalno, pri čemer naloge razširjamo s predhodno ali nadaljno fazo izvajanja, ali vertikalno, pri čemer gre v primeru rutinskih del za razširjanje pristojnosti po hierarhični lestvici na nižje ravni (Hari 2005). Uporabnost takšnega načina dela se kaže predvsem v zmanjšanju odvisnosti od drugih delavcev, večanju raznolikosti dela ter pridobivanju novih znanj.
- *Obogatitev dela*: Pri obogatitvi dela govorimo o vertikalnem razširjanju delovnih nalog, ki so po naravi zahtevnejše od obstoječih. Velikokrat so to naloge vodij. Delavec tako dobi večje pristojnosti, večji izziv in možnost dokazovanja. S tem se utrjuje lojalnost zaposlenih, saj se zaradi celovitosti delovnih nalog, čuti bolj nepogrešljivega (Svetlik v Možina 2002, 188). Hari (2005) navaja različne strategije bogatenja dela: (1) Združevanje nalog, pri čemer gre za večanje nalog v kompleksnejše, zanimivejše; (2) Oblikovanje naravnih delovnih enot, pri čemer je bistvo opravljanja nalog v isti enoti oz. skupini; (3) Oblikovanje povezav s poslovnimi partnerji, saj komuniciranje s kupci in dobavitelji krepi osebno zavest do organizacije; (4) Vertikalno razporejanje odgovornosti, ki stopnjuje stopnjo odgovornosti in samonadzora; (5) Oblikovanje poti za povratno zvezo, ki pomeni informacijo o kakovosti izvedbe in ocenitvi na podlagi dela; Mag. Hari ob tem

pojasnjuje še pozitivne učinke bogatenja, ki so: samostojnost, večja odgovornost, boljše poznavanje dela ter večja zahtevnost dela.

- *Alternativne razporeditve delovnega časa:* V to kategorijo spadajo gibljiv delovni čas, krajši delovni teden, delo na domu in teledelo (Svetlik v Možina 2002, 189–190).
- *K nalogam usmerjena projektna skupina:* Formiranje medfunkcijskih delovnih skupin za spopadanje s specifičnim problemom, ki zahteva znanje različnih profilov (Bhatnagar 2008, 22).
- *Tehnično usposabljanje:* zaradi zastaranja obstoječih tehnologij je nujno potrebno usposabljanje vseh zaposlenih pri uvajanju novih. Z novimi tehnologijami se obnavlja tudi nadarjenost (Bhatnagar 2008, 22).
- *Coaching:* razvil se je iz športne psihologije, osebnega razvoja, menedžmenta in treninga (Gregorič 2009). Je proces, ki pomaga posameznikom ali skupinam izpeljati zastavljene cilje, uresničiti želje, odkriti vse potencialne, razvijati nadarjenost, nadgrajevati znanje, svojo učinkovitost in uspešnost. Ni le orodje, temveč tudi način komuniciranja in krepitev odnosa. Predstavlja sodoben način svetovanja vodilnim v podjetju ter krepi veščine upravljanja in vodenja. Nudi pomoč pri spoznavanju, sprejemanju in spreminjanju samega sebe, pri preizkušanju različnih vlog v osebnem in poslovnem življenju. Poleg tega še spodbuja nove načine miselnosti in kreativnosti. Je na posameznika usmerjen proces, ki s pomočjo optimizacije vseh zmožnosti slednjega usmerja in spodbuja k uresnitvi zastavljenih ciljev vodstvenega kadra. Nekateri avtorji so mnenja, da zmanjšuje stres, saj pripomore k opustitvi nezaželenih vzorcev vedenja ter obremenjujočih prepričanj. Coaching na splošno izboljšuje kvaliteto osebnega življenja. Moore (2007, 57) razlaga, da ima coaching dvojno vlogo, prva je doseganje organizacijskih rezultatov z uporabo znanj in spretnosti, druga pa predstavlja potrebe posameznika, ki jih moramo pri tem upoštevati. Na podlagi ravnovesja omenjenih vlog določimo akcijski načrt za izboljšanje in povečanje organizacijske in osebne učinkovitosti. Coaching je bistvenega pomena takrat, ko imamo opravka z delom menedžerjev in voditeljev. Coaching je v podjetju osredotočen na tri ključna področja: na rezultate, produktivnost in dobiček; odnose in komunikacijo; ter osebnostno rast (Gregorič 2009). Sklepamo lahko, da je pri upravljanju z nadarjenimi še kako koristen.

- *Delo v skupinah (timih):* Timsko delo je za vsako organizacijo izjemnega pomena, saj je njegovo bistvo v doseganju zastavljenih ciljev. V timu sodeluje manjša skupina ljudi z dopolnjujočim se znanjem z namenom uresničitve zamišljenih projektov ter organizacijske vizije. Namen timskega dela je na podlagi predpisanih vlog, uveljavljati svojo nadarjenost in znanje v največji možni meri (Maddux 1992, 15). Ker v delovnih skupinah sodelujejo strokovnjaki iz različnih področij, so v večjih podjetjih te najpogostejša oblika reševanja problemov in izvajanja določenih nalog (Rozman 1993, 166). V današnjem času zaradi stalnih sprememb, posameznik ni več zmožen delovati mimo drugih, prav zato je pri poslovnih uspehih, timsko delo nujno potrebno.

4.3.1.3 POZORNOST VODSTVA

Pozornost menedžmenta mora v današnjem času biti ves čas usmerjena na zaposlene. Menedžment se včasih premalo zaveda pomena nadarjenosti in edinstvenosti posameznika, ki bo maksimalno izrabljal svoj potencial le takrat, ko mu bo delo prinašalo osebno zadovoljstvo. Različne študije dokazujejo, da so najpogostejši razlog za odpoved prav nadrejeni, saj se v praksi premalo ukvarjajo s potrebami in pričakovanji svojih zaposlenih. Mladi in nadarjeni zaposleni si želijo voditelje, ki bodo imeli vlogo mentorjev, ne pa šefov, ki bodo znali dajati le ukaze. Želijo si predvsem takšnih, ki bodo (Dychtwald 2006, 125):

- usmerjeni k izzivom,
- vedno na voljo za pogovor,
- zahtevali osebno odgovornost zaposlenih pri dokončanju dela,
- tudi svoje podrejene vključevali v odločanje,
- večji pri dajanju povratnih informacij in priznanj o opravljenem delu,
- spoštovali svoje podrejene,
- prilagodili svoje pristope potrebam zaposlenih,
- za nadarjene ljudi ustvarili privlačno delovno okolje,
- nekakšna vez med nadarjenimi zaposlenimi ter organizacijsko birokracijo.

Nadarjeni zaposleni potrebujejo za svoje mentorje menedžerje, ki se bodo lahko od njih veliko naučili, poleg tega pa jim bo najpomembnejše vodilo iskati ravnotežje med

interesi organizacije ter željami in potrebami svojih vajencev. Omogočati jim bodo morali čim več priložnosti za učenje in osebno rast (Dychtwald 2006, 125–126).

4.4 PLANIRANJE NASLEDSTEV

Planiranje nasledstev je pomembna sestavina v strategiji upravljanja nadarjenih. Vsaka organizacija si mora zagotoviti zamenjavo sposobnih ljudi v primeru, ko nekdo nepredvidljivo zapusti svoje delovno mesto. To je pomembno posebej takrat, ko se manjko zgodi na vodilnih položajih, katerega ni moč čez noč nadomestiti. Strategija nam v tem primeru ponuja rešitev, in sicer možnost notranjega napredovanja sposobnih delavcev. Organizacije se pred omenjenimi težavami zavarujejo s širjenjem internega bazena nadarjenih, katere s pomočjo coachinga pripravljajo na prevzem vodilnih položajev, v kolikor bo to potrebno. Planiranje nasledstev bi lahko enačili z razvojem nadarjenih, toda zaradi pomembnosti samega pristopa je prav, da ga obravnavamo posebej. V kolikor si organizacije ustvarijo svoje bazene, imajo tako pester izbor nadarjenih in predvsem sposobnih ljudi, ki lahko nemudoma sprejmejo svojo novo, težjo in pomembnejšo vlogo (Cunningham 2007, 5).

4.5 ZADRŽANJE NADARJENIH

Nekatere organizacije se srečujejo z vprašanjem, kako zadržati nadarjene v svoji organizaciji. Zmotno je misliti, da bo nadarjene zaposlene zadržalo vlaganje v razvoj njihovega potenciala. Ker že nekaj časa povpraševanje presega ponudbo, bodo sposobni kadri, ob boljši priložnosti, hitro krenili h konkurenci z vsem svojim znanjem. Nedvomno pa je res, da lahko organizacija za njihovo zadržanje stori največ. Napak, povezanih z odhodi nadarjenih, pa se največkrat otepajo prav menedžerji, saj prisegajo na svoje sposobnosti zagotavljanja lojalnosti in pripadnosti (Gruban 2007,1).

Pri zadnjem, najpomembnejšem koraku v strategiji upravljanja z nadarjenimi, se je smiselno vprašati predvsem dve stvari: (1) Zakaj nadarjeni odhajajo iz organizacije in (2) Zakaj kandidati zavračajo ponudbe o zaposlitvah. Prihodnost zadržanja nadarjenih se Michaels (2001, 162–163) v knjigi *The war for talent* loti na povsem marketinški način. Pravi, da je potrebno analizirati, kakšen profil nadarjenih odhaja, kam odhajajo in v katerih oddelkih se z odhodi najpogosteje srečujejo. Temeljito je potrebno premisliti tudi o tem, kaj potencialne kandidate privlači in kaj odbija. S pomočjo

intervjujev je mogoče raziskati razlog odpovedi. In nenazadnje si je potrebno zastaviti natančne cilje o tem, kakšen potencial potrebuje organizacija v posameznem oddelku.

Eden ključnih dejavnikov zadržanja nadarjenih v organizaciji je oblikovanje privlačnega okolja, ki mora biti takšno, da (Ramovš 2004, 3):

- motivira zaposlene z njihovimi strokovnimi izzivi in rastjo,
- zastavlja jasne cilje in učinkovit nadzor nad doseganji le-teh,
- nudi stimulacijsko nagrajevanje, proslavlja uspehe in izreka pohvale,
- vlaga v poslovni in osebni razvoj delavcev,
- seznanja zaposlene s ključnimi odločitvami, strokovnih izzivih in uspehih/neuspehih poslovanja, ter jih tako vključuje v odločanje.

Seveda pa je zadržanje nadarjenih odvisno od vseh prejšnjih korakov v obravnavani strategiji, od spretnosti rekrutiranja do hitrega prepoznavanja nadarjenosti, nato upravljanja, pa vlaganja v učenje in rast itd. Glavno vlogo pri tem ima menedžment in nasploh celotno vodstvo, saj je področje postalo preveč pomembno, da bi se z njim ukvarjale zgolj kadrovske službe. Ker je zadržanje nadarjenih glavna konkurenčna prednost, mora upravljanje postati del poslovne strategije.

5 UPRAVLJANJE Z NADARJENIMI V SLOVENIJI

Podjetji Gv Planet in Energos sta se aprila letos odločili raziskati razvitost upravljanja in razvoja ključnih kadrov v Sloveniji. Zaradi neizkoriščanja potenciala zaposlenih, nizke pripadnosti in zavzetosti, je upravljanje z nadarjenimi na kritično nizki ravni. Raziskavo so izvedli v 116 organizacijah. Rezultati so pokazali, da ima le 46% anketiranih pripravljeno strategijo obravnavanega upravljanja, 63% opredeljene profile potencialov za bazen ključnih kadrov in 67% določene ciljne kompetence. Zaskrbljujoča sta tudi podatka o nagrajevanju, saj je kar pri 34% organizacij sistem nagrajevanja tog in določen glede senioritete, dosežke pa se nagrajuje pri samo 30% organizacij. Dokaz, da je področje upravljanja nadarjenih slab, temelji tudi na podatku, da ima le 51% organizacij informacije o dejanskem stanju kompetenc, posledica tega pa je nezmožnost izkoriščanja potencialov. 85% anketiranih sicer meri kompetence ključnih kadrov s pomočjo različnih metod (360 analiza povratne informacije, intervjuji

primerov vedenja, globinski intervjuji, Insights analiza, Centri za ocenjevanje), kar nakazuje na to, da želijo stanje izboljšati. Poleg tega kar 59% nima pripravljenih strategij razvoja potencialov ključnih kadrov. Glede na trenutno »vojno za nadarjene«, pa so spodbudni podatki, da se organizacije v večini osredotočajo na interne načine (v povprečju 3,13%) upravljanja ključnih potencialov (identifikacija nadarjenih v organizaciji in njihov razvoj), kot na eksterne (2,8%) načine pridobivanja novih in zadržanja. Glede na stanje se to zdi strateško dobra odločitev (Žezlina 2010).

Iz raziskave lahko zaključimo, da je v Sloveniji obravnavano področje zelo slabo razvito. Organizacije namenjajo premalo pozornosti upravljanju z nadarjenimi ter odkrivanju in razvojem ključnih potencialov. Žezlina (2010) ob tem poudarja, da organizacije pogosto razvijajo Ad hoc kompetence, ki pa niso strateško naravnane, kakor tudi ne prispevajo k doseganju zastavljenih ciljev in organizacijske vizije. Povzamemo lahko, da je v Sloveniji na tem področju še mnogo neizkoriščenih priložnosti.

6 RAZISKAVA

6.1 PREDSTAVITEV METODE IN CILJEV RAZISKAVE

Namen raziskave je ugotoviti, (1) Ali v proučevanem podjetju že uporabljajo strategijo upravljanja z nadarjenimi in (2) Koliko se zavedajo pomembnosti nadarjenih ljudi pri konkurenčni prednosti podjetja. Na osnovi ugotovljenega bom podjetju x svetovala, kako oblikovati strategijo upravljanja z nadarjenimi. V kolikor bom ugotovila, da strategijo že imajo, pa bom predlagala izboljšave.

Svojo raziskavo sem naredila z uporabo treh metod, (1) nestrukturiranega intervjuja, (2) opazovanjem z udeležbo ter (3) analize ankete o zadovoljstvu zaposlenih. Nestrukturiran intervju sem izvedla s predstavnico kadrovske službe na sedežu podjetja, glavne teme pa so bila že zgoraj omenjena vprašanja. Časovno je trajal dvakrat po eno uro. Prvič sem predstavnico kadrovske službe seznanila z omenjeno temo ter pridobila njene poglede na upravljanje nadarjenih. Drugič pa sva se pogovarjali o načinih upravljanja človeških virov, ki jih uporabljajo v podjetju, kar pa sem potrebovala za

izdelavo strategije. Zaradi širokega področja obravnavane teme se mi ni zdelo smiselno izvajati ankete ali strukturiranega intervjuja, saj tako ne bi dobila dovolj specifičnih podatkov, ki jih potrebujem za izdelavo strategije. S poglobljenim pogovorom sem dobila vpogled v način razmišljanja v podjetju, želje in ambicije glede upravljanja in v trdnost prepričanja, da bodo naredili vse za zadovoljitev ciljev in vizije organizacije. Opazovanje z udeležbo v času enega meseca sem opravila v kadrovski službi organizacije med opravljanjem strokovne prakse.

6.2 PREDSTAVITEV IZBRANEGA PODJETJA X

Začetki podjetja x segajo v leto 1989, ko je lastnik kot obrtnik ustanovil zeliščno lekarno v Ljubljani. Tedaj je družba imela le enega zaposlenega. Podjetje je veljalo za prvo slovensko novodobno podjetje registrirano za proizvodnjo zdravil, za njihovo promocijo in prodajo. Obseg dejavnosti podjetja in število zaposlenih sta iz leta v leto naraščala. Število zaposlenih v podjetju x in vseh domačih ter tujih podružnicah, se je v dobrih dvajsetih letih povzpelo na 250 (TV Slovenija 2010). Danes je podjetje x farmacevtsko podjetje, katerega ključna dejavnost je medicinski marketing. Poleg prodaje zdravil in medicinske opreme, partnerjem iz farmacevtske industrije nudi še celovito ponudbo tržnih storitev, kar vključuje raziskave trgov, strateško planiranje, registracije, nabavo, skladiščenje, distribucijo in promocijo zdravil ter prehranskih dopolnil. Podjetje x zdravila trži s svojo ekipo kot servis za druga farmacevtska podjetja. Kot vodilno in največje neodvisno podjetje na področju promocije in informiranja o zdravilih, skupaj s hčerinskimi podjetji obvladuje trg zdravil v večjem delu centralne Evrope in Balkana. Poleg Slovenije, svoje trge razprostira še na področje Hrvaške, Bosne in Hercegovine, Srbije, Črne Gore, Makedonije, Madžarske ter Albanije. Prisoten je tudi v Bolgariji, Romuniji, na Češkem ter Slovaškem. Njihovi glavni kupci so bolnišnice, lekarne in drugi farmacevtski veleblagovci (Podjetje x 2010).

6.2.1 KADROVSKA SLUŽBA

Možina in drugi (1998, 4) navajajo, da so temeljni elementi kadrovske funkcije načrtovanje in pridobivanje, izbiranje in nameščanje, izobraževanje, razvoj, ocenjevanje in nagrajevanje, vzdrževanje, spremljanje in izboljševanje ter raziskovanje

kadrov in kadrovskih dejavnosti. V podjetju x delovne naloge, ki se nanašajo na kadrovske funkcije, opravlja kadrovska služba. Poleg temeljne kadrovske dejavnosti, ki sem jo natančno določila, služba organizira tudi interno izobraževanje novincev ter rešuje splošne probleme podjetja. Ker podjetje nima svoje pravne službe, je kadrovska služba zadolžena tudi za reševanje lažjih pravnih zadev. V službi so zaposlene tri ženske, toda zaradi porodniškega dopusta dela trenutno opravljata le dve. Med njimi je delavka na porodniškem dopustu vodja kadrovske službe, druga kadrovska strokovnjakinja ter zadnja administratorica pri kadrovskih zadevah.

Na podlagi intervjuja sem ugotovila, da so glavna področja, s katerimi se ukvarja kadrovska služba, uresničevanje kadrovske politike, izvajanje postopkov za sklenitev oziroma prenehanje delovnih razmerij delavcev, skrb za uresničevanje pravic in obveznosti delavcev določenih v pogodbi o zaposlitvi ter iz zdravstvenega, pokojninskega in invalidskega zavarovanja. Poleg omenjenega, so pomembne naloge kadrovske službe tudi sistemizacija delovnih mest in posledično načrtovanje kadrov, razvijanje kadrov, planiranje kadrov, izdelava kadrovskih poročil, vodenje kadrovskih evidenc ter sodelovanje s kadrovskimi agencijami.

6.2.2 IZOBRAZBENA STRUKTURA

V spodnji tabeli (Tabela 6.1) so prikazani podatki o številu zaposlenih v podjetju x in domačem hčerinskemu podjetju. V letu 2009 je bilo v podjetju x zaposlenih 96 ljudi, v hčerinskemu pa 32. Razvidno, je v podjetju zaposlenih veliko visoko kvalificiranih kadrov. Kar 64 zaposlenih ima končano višjo ali visoko šolo, 4 zaposleni magisterij ter 4 doktorat.

Takšna izobrazbena struktura je posledica dejavnosti, s katero se ukvarjajo. Ukvarjanje z medicinskim marketingom zahteva celo paleto različnih strokovnih kadrov, ki zasedajo delovna mesta z nazivi strokovnih sodelavcev, tržnikov, farmacevtov, produktivnih vodij itd. Iz tega lahko zaključim, da je izbira nadarjenih zelo pestra.

Tabela 6.1: Stanje zaposlenih in gibanje izobrazbene strukture

		stanje zaposlenih		izobrazbena struktura na dan 31.12.2009			
		31.12.2009	31.12.2008	V ali nižja	VI ali VII	magisterij	doktorat
Hčerinsko	FRS	18	15	8	10	0	0
	IT	5	6	1	4	0	0
	Uprava	9	8	3	6	0	0
	skupaj	32	29	12	20	0	0
Podjetje x	Uprava	2	2	0	1	0	1
	Kakovost	4	4	0	4	0	0
	Bolnice	13	16	1	10	2	0
	Logistika	17	17	15	2	0	0
	Pakirnica	4	5	3	1	0	0
	Promocije	8	7	3	5	1	0
	Regulativa	9	7	1	8	0	0
	Zdravila	39	40	2	33	1	3
	skupaj	96	98	25	64	4	4

Vir: Podjetje x (2009a).

6.3 ANALIZA STANJA

Analiza stanja s pomočjo intervjuja in opazovanja z udeležbo je pokazala, da v podjetju x nimajo izdelane strategije upravljanja z nadarjenimi. Čeprav se močno zavedajo pomembnosti nadarjenih ljudi pri konkurenčnosti podjetja, se z njimi na tako sistematičen način, kot to vелеva strategija upravljanja z nadarjenimi, ne ukvarjajo. Kadrovska služba svojo pozornost namenja vsem zaposlenim enako in ne izključno nadarjenim. Ugotovila sem nekaj podobnosti med njihovim delom in določenimi elementi obravnavane strategije. Kadrovska služba v podjetju x planira izobraževanja zaposlenih, izvaja letne razgovore, izvaja intervjuje ob odhodu, na razgovorih testira kandidate, išče kandidate prek različnih agencij in znotraj podjetja, se z zaposlenimi pogovarja o karieri, jih po potrebi premešča v druge oddelke, v kolikor se izkaže, da bi bili tam uspešnejši, pri izboru kandidatov sodeluje tudi vodja oddelka in direktor itd. Čeprav je takšno ukvarjanje s človeškimi viri v smislu zadovoljstva zaposlenih zelo dobrodošlo, menim, da je včasih neracionalno. Seveda je prav, da se ostali zaposleni ne počutijo zapostavljene, toda ukvarjanje z nadarjenimi naj postane največji porabnik sredstev, časa in energije. Nenazadnje so nadarjeni rezerva za zapolnitev vodilnih delovnih mest. Problem torej vidim v nesistematičnosti ukvarjanja s potencialnimi kandidati, ki jih je mogoče označiti za nadarjene. V ta namen bom izdelala sistematično strategijo z jasnimi koraki in cilji ter skušala opozoriti na bistvene podrobnosti, ki so

pogoj za uspešno izvedbo strategije. Kot sem omenila, v podjetju merijo zadovoljstvo zaposlenih, katerih ocena v letu 2009 je znašala kar 5.73 na 7-stopenjski lestvici (Tabela 6.2).

Tabela 6.2: Zadovoljstvo zaposlenih

Podjetje x	
Dimenzije zadovoljstva z delom	Povprečna ocena
Plača in nagrade	4,92
Možnost napredovanja	5,16
Obseg dela	5,19
Organiziranost podjetja	5,32
Priznanja in pohvale za dosežke	5,39
Ugodnosti (dopust, delovni čas, ipd.)	5,62
Vodenje v mojem sektorju	5,62
Možnost osebnega in poklicnega razvoja	5,67
Možnost izobraževanja	5,78
Status, ki ga imam v podjetju	5,82
Stopnja moje odgovornosti pri delu	5,94
Občutek lastne uspešnosti pri delu	5,95
Odnos direktorja sektorja do mene	5,99
Odnosi s sodelavci, s katerimi sodelujete	6,01
Vrsta dela, ki ga opravljam	6,01
Stopnja samostojnosti pri opravljanju dela	6,13
Delovno okolje (delovne razmere)	6,13
Odnosi s sodelavci znotraj sektorja	6,47
Skupno povprečje	5,73

Vir: Podjetje x (2009b).

Iz rezultatov merjenja zadovoljstva je razvidno, da so zaposleni na splošno zadovoljni s svojim delom. Nekoliko slabše ocene imajo predvsem dimenzije, ki se nanašajo na osebno rast, napredovanje, izobraževanje itd. Iz tega bi lahko sklepala, da podjetju manjka prav strategija upravljanja z nadarjenimi, ki bi natančno določala pravila in aktivnosti za izpopolnjevanje osebne rasti tistih zaposlenih, katerih delo bi največ pripomoglo k doseganju poslovnih rezultatov in zastavljene vizije.

Glede na to, da je kadrovska služba obravnavana kot eden najpomembnejših členov v obravnavanem podjetju, bo prav ona glavni pobudnik za izvajanje strategije. Kot sem

navedla v teoretičnem delu, je za strategijo upravljanja nadarjenih pomembno, da pri tem sodeluje celotno vodstvo z direktorjem na čelu, takšno sodelovanje pa v podjetju x ni prav nič novega.

6.4 STRATEGIJA UPRAVLJANJA Z NADARJENIMI ZA IZBRANO PODJETJE S PREDLOGI

Strategija upravljanja z nadarjenimi pomeni določitev nekega okvirja, kako identificirati in vzgojiti zaposlene, ki izkazujejo visok potencial, da se povzpnejo med vodilne v organizaciji. Ne glede na strah, da bodo v prihodnosti odšli h konkurentom, naj podjetje x nadarjenim nudi bogato delovno okolje, ki bo vzpodbujalo njihovo strast do dela. S takšno strategijo bo podjetje x pridobilo: (1) večjo lojalnost in manj odpovedi v zvezi s pomanjkanjem priložnosti za razvoj; (2) večji bazen nadarjenih, ki bodo v kriznih časih pripravljeni prevzeti vodilne položaje; (3) vodilne, ki bodo vzgojeni glede na lastne potrebe; (4) nižjo fluktuacijo in s tem zagotovitev znanja, v katerega ves čas vlagal. Ker je podjetje x farmacevtsko podjetje, bom v nadaljevanju predstavila predloge strategije za iskanje nadarjenih in visoko kvalificiranih farmacevtov..

6.4.1 IDENTIFIKACIJA

Pred začetkom iskanja nadarjenih naj podjetje x določi natančen profil farmacevtov, ki jih potrebuje. Identifikacije nadarjenih se lahko podjetje x loti na več načinov. Glede na potrebe naj določi, ali je smiselno nadarjenost iskat znotraj ali zunaj organizacije. Pri tem si lahko pomaga s postopki internega ali eksternega rekrutiranja. Za izbrano organizacijo konkretno predlagam naslednje:

- Eksterno rekrutiranje: Zaradi specifične narave dela (farmacevtike) naj kadre išče na specifičnih področjih, kot so npr. *zasebne agencije*, ki se ukvarjajo zgolj s ponudbo visoko kvalificiranega kadra, delodajalcem pa ne dajejo zgolj podatkov o iskancih zaposlitve, temveč tudi o že zaposlenih kadrih. Pri tem je pozitivno tudi to, da bodo podjetju x prihranile čas, saj opravljajo prvo selekcijo glede na profil, ki ga stranka zahteva. Strokovni kader naj išče tudi v strokovnih revijah (Delo, Naša Lekarna, Medicinski vestnik,...) oziroma v *medijih*, ki imajo izbrano ciljno občinstvo. Iskanje nadarjenega kadra jim preko javnih služb in uradov odsvetujem, saj jih zaradi preteklih kariernih uspehov tam najverjetneje ni. Ker nadarjenost ni nujno determinirana z izkušnjami in uspehi, pa naj se z nadarjenimi poveže tudi

preko fakultet in ponudi kadrovske štipendije ali opravljanje strokovnih praks. V poštev pridejo tudi razni dnevi odprtih vrat.

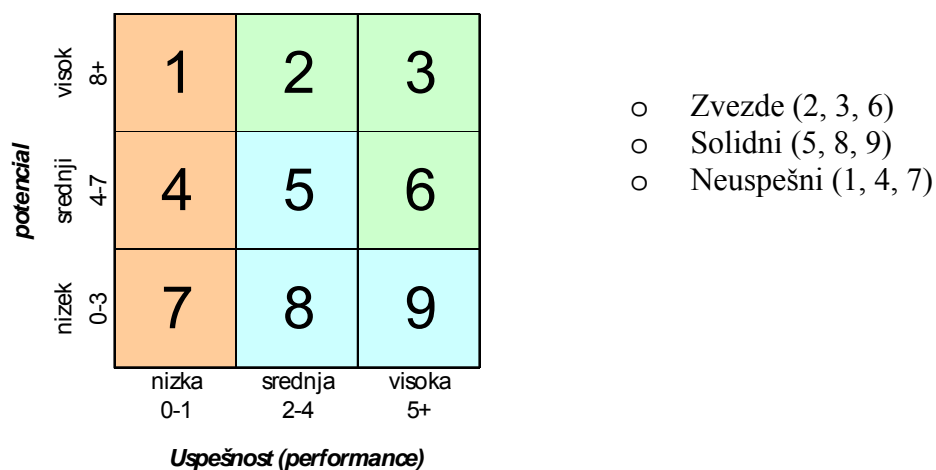
- o Interno rekrutiranje: Pri internem iskanju nadarjenih kadrov predlagam naslednje. Poleg *poglobljenih intervjujev* in *neposrednim opazovanjem* potencialnih kandidatov menim, so pri odkrivanju potenciala zelo uporabni *psihometrični testi*, ki so nepogrešljivi pri iskanju pomembnega vodilnega kadra. Kategorije takšnih testov so (Žurnal24.si): (1) testi za preverjanje splošnih sposobnosti; (2) testi za preverjanje specifičnih sposobnosti potrebnih za opravljanje strokovnejših del; (3) testi za opredelitev tipa osebnosti; ter (4) motivacijski vprašalniki. Primeri omenjenih testov so npr. strukturirani osebnostni vprašalnik, test poklicnih interesov, test določanja idealnega področja dela in potencialov, test sposobnosti, test učinka koncentracije, test zadovoljstva, test menedžerskih veščin, test čustvene inteligence, test vrednot, test internega vzdušja v podjetju in sociometrični test za določitev medosebnih odnosov v organizaciji.

6.4.2 OCENJEVANJE

Pri ocenjevanju nadarjenih naj si podjetje x pomaga z matriko uspešnosti in potenciala (glej Sliko 9.1), s pomočjo katere lahko v prihodnosti razvije načrt na njihovo rast ter si ustvari lasten bazen nadarjenih. Pri tem naj še upošteva:

- o Uspešnost je vsota pogleda nazaj in ocene
- o Potencial je vsota pogleda v prihodnost in predvidevanja

Slika 6.1: Matrika uspešnosti in potenciala za proučevano organizacijo



Vir: prirejeno po Jackson (2005).

Zvezde (3,6,2). Podjetje x naj: *Prepozna njihovo uspešnost na podlagi dosežkov, ter jih ustrezno nagradi in spodbuja; Upošteva interese in vrednote (kaj jih veseli, motivira, spodbuja,); Identificira veščine in znanja (v čem so dobri, kje pomanjkljivi); Ponudi možnosti za osebno rast in učenje; Premisli o možnostih njihovih karier in mogoče novemu začetku v katerem od drugih oddelkov, če so mnjenja, da bi bili s svojimi potenciali tam koristnejši; Skupaj z njimi naredi natančen razvojni plan.*

Tabela 6.3: Primerjava »zvezd« v matriki uspešnosti in potenciala

5 – povprečna uspešnost/ zmeren potencial	9 – visoka uspešnost/ omejen potencial	8 – povprečna uspešnost/ omejen potencial
Pogovor o spodbudah, frustracijah. Dajanje nasvetov. Spraviti v pogon z popolnoma novim izzivom. Priložnost dokazovanja na napakah drugih. Priložnost izkustva novih vlog (job rotation,..). Dodeliti mentorja/coach-a. Vključiti v sodelovanje pri strateških odločanjih (kolegiji). Jih spoznati z ostalimi zvezdami. Povečati odgovornosti. Paziti na simptome izgorelosti. Omogočiti usposabljanja.		
	Od 3 se razlikuje v razvoju, ki pomeni priprava na dolgoročne priložnosti.	Od 3 se razlikuje v drugačni ravni zmogljivosti, pri čemer se je potrebno osredotočiti na dopolnitev kompetenc.

Solidni (5,9,8). Podjetje x naj: *Se osredotoči na uspešnost, nagrajevanje dobro opravljenega dela in spodbujanje večjih dosežkov; Razišče interese in vrednote v smislu popolnoma novega dela/projekta, na katerem bi se preizkusili ter ugotoviti dejavnike motivacije – denar, več odgovornost; Poišče ključne veščine in določi nadaljni razvoj; Osredotoči naj se na bolj angažirane, testira naj njihovo motivacijo in jim ponudi razvoj potenciala v kolikor so pripravljeni prevzeti več odgovornosti; Opravi naj odkrit pogovor o priložnostih in omejitvah za kariero, brez obljub; Določi naj plan razvoja in ga v primeru visoke angažiranost tudi spodbuja.*

Tabela 6.4: Primerjava »solidnih« v matriki uspešnosti in potenciala

5 – povprečna uspešnost/ zmeren potencial	9 – visoka uspešnost/ omejen potencial	8 – povprečna uspešnost/ omejen potencial
Se jih ne sme priganjati, jim omogočiti delovanje na sedanjem delovnem mestu. Jim sproti testirati motiviranost za bolj odgovorno delo. Jim priskrbeti coacha. Pomoč pri premiku iz dobrega v odličnost. Prisluhni idejam, jim zaupati, hvaliti dosežke.	Vprašati, kaj jih motivira in katere veščine hočejo razvijati. Zagotoviti možnost za razvoj v sedanji vlogi. Če zaprosi, navesti iskren odgovor o možnostih za napredovanje. Poiskati coacha. Pustiti izraziti svoje ideje na sejah, konferencah.	Za premik iz zadovoljivega v dobro potrebno uporabiti usposabljanja in inštruiranje. Potrebno navesti iskrene povratne informacije o zmožnostih za napredovanje. Opazovati njihovo motivacijo.

Neuspešni (1,4,7); Podjetje x naj: *Se osredotoči na uspešnost in ne potencial, saj najverjetneje ni motivacije za razvoj; Odkrije naj razloge za njihovo neuspešnost (nezadovoljstvo z delom, priložnostmi, plačo) ter natančno razjasni, kaj se od njih pričakuje in kakšne so posledice, če se stanje ne izboljša; Potencial naj išče samo v primeru, če se uspešnost izboljšuje (kvadranta 1,7); Oceni naj smiselnost izdelave plana za razvoj pri katerem mora zaposleni sam predlagati vrsto ukrepov.*

Tabela 6.5: Primerjava »nauspešnih« v matriki uspešnosti in potenciala

1 – nezadostna uspešnost/ visok potencial	4 – nezadostna uspešnost/ povprečen potencial	7 – nezadostna uspešnost/ nezadosten potencial
Poiskati razlog za nezadostno uspešnost in skupaj z njim določiti razvojni plan za izboljšanje. Razmisliti o zamenjavi delovnega mesta. Zagotoviti podporo in sredstva. Vzpodbujati k temu, da doseže kvadrante 3,2,6. Ob neuspešnosti ponovno pregledati oceno potenciala.	Osredotočenost na gradnji odnosov, usmerjevanju,. Zagotovitev mentorja iz istega oddelka, ki ni nujno strokovnjak, temveč vodja. Spodbujanje z internimi izpopolnjevanji.	Uporabiti strategijo upravljanje s človeškimi viri, ne pa razvoja. Pojasniti zahteve in pričakovanja. Identificirati in odstraniti zaviralce za nezadostnost. Biti eksakten pri opredeljenih ciljih. Zagotoviti mentorja, za popravljanje napak. Če ni izboljšanja, premisliti o drugem delu.

6.4.3 RAZVOJ

Razvoj naj podjetje x načrtuje po tem, ko identificira in oceni nadarjene. Pri tem se mora vprašati o potrebah po določenih potencialih. Seveda je pri tem potrebe organizacije nujno prilagoditi potrebam in željam posameznika. Pri planiranju razvoja nadarjenih zaposlenih naj se podjetje x opre na nekaj izhodiščnih točk:

- Razlog razvoja je potrebno najti v zastavljenih ciljih;
- Potrebo je določiti področja, kaj se želijo naučiti ali kaj želijo izboljšati (katere kompetence, znanja, potenciale,...);
- Potrebno je določiti razvojne ukrepe, ki bodo zadovoljili potrebe zaposlenega (kroženje med delovnimi mesti; zaupanje nalog, ki bo nadarjenemu v izziv; omogočiti učenje od drugih, najprimerneje od vodilnih; potrebno ga je vključiti v raziskovalno delo o področju, na katerem dela);
- Določiti je potrebno stroške, natančne datume in odgovornosti;
- O planu razvoja se je nujno pogovoriti z menedžerji/vodji specifičnih oddelkov;
- Izvajanje načrta je potrebno natančno spremljati in preverjati nadarjenega, kaj se je novega naučil.

Ko identificira in ocenjuje nadarjene naj se podjetje x vpraša, kaj trenutno ima in kaj bi v prihodnosti želeli imeti. Predlagam naslednje: *obogatitev dela z izvrševanjem posebnih nalog in delom na specifičnih projektih; akcijsko učenje in usmeritev k ciljem; E-učenje in strokovna predavanja o specifičnih področjih; včlanjevanje k profesionalnim združenjem o medicinskih pripomočkih in zdravilih; mentorstvo in coaching z v ta namen usposobljenim in strokovnim kadrom; izdelavo interne knjižnice, ki naj vsebuje strokovno farmacevtsko literaturo, brošure, navodila za uporabo, poročila o projektih, itd.* Poleg naštetega je dobro, da podjetje x identificira posamezne transferje znanja, ter jih aktivno vključi v sam proces razvoja nadarjenih.

Pomembno pri tem je opozoriti, da je pri izvajanju strategije nujno voditi evidenco o razvoju in mentorstvu. Edino na takšen način bo v prihodnosti mogoče oceniti uspeh/neuspeh zastavljene strategije. Evidenca mora vsebovati: (1) *Identificiranje relevantnega položaja → Začetek procesa → Poročilo o nadarjenemu in zaključek;* (2) *Sklic sestanka – menedžer, mentor, nadarjeni → Administrativni proces → Sodelovanje menedžerja z vodstvom in mentorjem;* (3) *Določanje mentorja in način učenja → Vpeljevanje nadarjenega → Dovršitev – izdaja poročila o poteku in uspehu.*

6.4.4 PLANIRANJE NASLEDSTEV

Za pomoč pri planiranju nasledstev lahko podjetje x ponovno uporabi matriko uspešnosti in potenciala ali pa planira iz že dobljenih rezultatov. Zvezdi, v kvadrantu 3, mora zagotoviti vso *podporo, izobraževanja, prakso za vodilno mesto in nadomeščanje, ko je vodilni odsoten, sodelovanje pri pomembnih projektih in na kolegijih.* Dodeliti ji je potrebno »*coacha*«, ki ima zadosti znanja in izkušenj iz področja, za katerega nadarjenega pripravljamo. Najboljše je, da je »*coach*« oseba, ki je že dolgo zaposlena v podjetju x, npr. vodja oddelka zdravil v sodelovanju z ostalimi vodji ter direktorjem.

6.4.5 ZADRŽANJE

Na zadržanje ključnih nadarjenih kadrov vpliva celotno upravljanje z zaposlenimi. Smiselno je, da predloge za zadržanje nadarjenih v podjetju x, strnem v štiri glavne sklope:

- *Zadovoljstvo zaposlenih:* temelji na zanimivem delu, planiranju karier, vlaganju v izpopolnjevanje ter spodbudnem menedžmentu, ki zaposlenim vliva občutek vrednosti in nepogrešljivosti. Zadovoljstvo naj podjetje še naprej meri.
- *Plače in nagrade:* so glavni razlog za odhode zaposlenih k konkurenci. Višina plač mora biti nujno usklajena z višino na trgu za enako delo. Upošteva se naj tudi poslovna pravičnost, ki pomeni plačevanje na dosežene uspehe in ne le za prizadevanja. V ta namen bi bilo smiselno napisati Pravilnik o spremljanju, ocenjevanju in nagrajevanju delovne uspešnosti. Inovativna prednost bi mogoče lahko bila tudi notranje kreditiranje z nizko obrestno mero ali pa izvirnost nagrajevanja, ki ne temelji na materialni vrednosti, temveč ima simbolni pomen in status.
- *Razmerje družina – delo:* še posebej pomembno področje pri starševstvu. Predlogi za to so fleksibilen delovni čas in večja podpora. Morda bi bilo iz sedeža podjetja x smiselno organizirati prevoz otrok v vrtec in popoldan nazaj, kar bi pripomoglo k razbremenitvi staršev in bolj zgodnjega prihoda na delovno mesto.
- *Grajenje na odnosih:* ker so odnosi v organizaciji najpomembnejši, bi predlagala »team buildinge« večkrat letno, v sklopu manjših skupin, iz mešanih oddelkov seveda ob prisotnosti vodilnih.

6.4.6 PLAN AKTIVNOSTI

Med strategijo upravljanja z nadarjenimi si je smiselno zamisliti plan aktivnosti, ki je vodilo in hkrati natančen pregled nad izvajanjem. Podjetje x naj si zato jasno zastavi cilje in aktivnosti ter določiti odgovorno osebo, ki se bo z določenim področjem ukvarjala. S planom aktivnosti naj se ukvarja kadrovska služba v sodelovanju z vodji posameznih oddelkov. Smiselno je, da se o planu in nasploh o celotni strategiji vsi vodilni pogovarjajo na kolegiju. Zamisliti si je potrebno tudi časovni okvir, predvsem pri razvoju nadarjenih in planiranju njihovih karier, saj je potrebno nadarjenemu poiskati primerne mentorja ter sočasno z njim uskladiti interese tako organizacije kot posameznikov. Predlog za izdelavo plana aktivnosti v podjetju x je prikazan spodaj (Tabela 6.6).

Tabela 6.6: Plan aktivnosti

Cilj	Aktivnost	Odgovorna oseba	Leto 2010/2011 - časovni raspored
Identifikacija	Definiranje, kaj je nadarjenost		
Identifikacija	Identificiranje področij, kjer so potrebe po nadarjenih		
Ocena	Izdelava matrike spešnosti in potenciala - trenutno stanje		
Ocena	Izdelava vzorca za revizijo nadarjenih		
Razvoj	Razvoj koncepta mentorstva		
Razvoj	Razvoj koncepta planiranja karier nadarjenih		
Razvoj	Uskladitev mentorstva/kariernih planov z nadarjenim		
Plan nasledstev	Vzpostavitev sistema potencialnih nasledstev in načrt		
Zadržanje	Analiza stanja faktorjev, ki vplivajo na odhode		
Zadržanje	Priprava predlogov sprememb, ki bodo pozitivno vplivali na zadržanje nadarjenih v podjetju		

7 ZAKLJUČEK

Pameten, učljiv, inovativen, prijazen, dojemljiv, ustvarjalen, prilagodljiv, načelen, zaupanja vreden, sposoben, kritičen, iznajdljiv, človeški, nagnjen k izzivom, samozavesten, zaveden, lojalen, urejen, nekonflikten, nagnjen k dosežkom, zagnan, navdušen, natančen, delaven, sposoben vodenja, toleranten, visoko potencialen, sposoben abstraktnega mišljenja, logičen. To so lastnosti, ki opisujejo nadarjenega človeka. Takšnih pa si želi vsaka organizacija čim večje število. Strateški cilj organizacij mora zato biti širjenje lastnega bazena nadarjenih, ki bodo ob morebitnim odpovedim ključnih kadrov sposobni zasedati vodilna mesta. Sistem planiranja nasledstev je zagotavljanje svetle organizacijske prihodnosti, saj si zaradi težkih razmer v poslovnem svetu ni moč privoščiti pomembnih kadrovskih izgub. Ključne pozicije je zato nujno identificirati in sočasno razvijati potenciale nadarjenih ljudi, saj si je le tako moč ustvariti varno prihodnost.

Strategija upravljanja z nadarjenimi je učinkovito orodje za razvoj odličnih praks, ki bodo organizacijam zagotovile obširen bazen kadra z visokimi potenciali. Identifikacija, pridobivanje, privabljanje, motiviranje, razvijanje, ocenjevanje in zadržanje so ključni koraki strategije, ki nam bo pomagala planirati nasledstva. Zdi se, da v teoriji takšno upravljanje teži k idealom, ki jih je dokaj lahko doseči. S področjem se seznanimo, določimo plan aktivnosti in začnemo z izvajanjem. Kmalu se pojavi nekaj ljudi, ki jih lahko označimo za nadarjene. In kaj sledi? Razvoj, motiviranje, vlaganje v nadaljni razvoj ključnih potencialov? Raziskave so pokazale, da se večina organizacij pomena vlaganja v ključni kader ne zaveda povsem. Praksa je takšna, da se po zaposlitvi nadarjenega ali nenadarjenega človeka, z njim nihče več ne ukvarja. Na žalost se organizacije premalo zavedajo, da z uporabo obravnavane strategije ne bodo le zmagale v vojni za nadarjene, temveč povečale izbor potencialnih kadrov za nasledstva, zvišale svojo učinkovitost in produktivnost, izboljšale odnose med zaposlenimi in posledično dvignile raven zadovoljstva. Ob vseh teh dejavnikih se bo povečal tudi dobiček.

Namen naloge je bil predstaviti koncept strategije upravljanja z nadarjenimi in prikazati natančen postopek izvajanja. Cilj je bil predvsem prikazati pomembnost strategije

upravljanja z nadarjenimi v proučevanem podjetju ter jih s pomočjo intervjuja in izdelavno strategije seznaniti z ugodnostmi obravnavanega upravljanja. Zavedam se, da bi raziskava bila bolj kakovostna, če bi zamišljeno strategijo v podjetju x tudi dejansko sama izvedla, saj bi lahko natančno spremljala rezultate. Na žalost pa lahko izvedba takšnih postopkov traja tudi leta, zato te možnosti nisem imela. Na podlagi odzivov in zanimanja menim, da sem jih dovolj seznanila s področjem upravljanja nadarjenih in so v tem uvideli vse prednosti in uporabnosti. Želim si, da bi proučevano strategijo vpeljali v strateško področje upravljanja in vodenja. Tako bi organizacija bila še ena izmed tistih, ki se močno zavedajo vrednosti človeškega prispevka k uspehom organizacije.

8 LITERATURA

- 1 Aldisert M., Lisa. 2002. *Valuing people, how human capital can be your strongest asset*. Chicago, IL: Dearborn Trade Publishing.
- 2 Barber, Alison E. 1998. *Recruiting Employees: Individual and Organizational Perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- 3 Bhatnagar, Jyotsna. 2007. Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention. *Employee Relations* 29 (6): 640–663.
- 4 Bhatnagar, Jyotsna. 2008. Managing capabilities for talent engagement and pipeline development. *Industrial and commercial training* 40 (1): 19–28.
- 5 Brooks, Charles. 2005. *Succession Planning: Identifying & Developing High Potential Leadership Talent*. Dostopno prek: <http://www.ipacweb.org/conf/05/brooks-ho.pdf> (9. julij 2010).
- 6 Buckingham, Marcus in Curt Coffman. 1999. *First, Break all the Rules: What the World's Greatest Managers do Differently*. New York: Simon & Schuster, Gallup Organization.
- 7 Carson, E., R. Ranzijn, A. Winefield in H. Marsden. 2004. Intellectual capital: Mapping employee and work group attributes. *Journal of Intellectual capital* 5 (3): 443–463.
- 8 Cartwright, Roger. 2003. *Managing Talent*. Express Exec: essential management thinking at your fingertips. Oxford: Capstone.
- 9 Chambers, Harry E. 2001. *Finding, Hiring and Keeping Peek Performers*. Cambridge, Massachusetts: Perseus Publishing.
- 10 Christensen, Julia in Evelina Rog. 2008. Talent management – A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 20 (7): 743–757.
- 11 Clayton, Glen. 2007. Fostering talent opportunity: getting past first-base. *Strategic direction* 23 (10): 3–5.
- 12 Cunningham, Ian. 2007. Talent management: making it real. *Development and learning in organizations* 21 (2): 4–6.
- 13 Davies, Brent in Barbara J. Davies. 2010. Talent management in academies. *International Journal of Educational Management* 24 (5): 418–426.
- 14 Dychtwald, Ken, Tamara J. Erickson in Robert Morison. 2006. *Workforce crisis: how to beat the coming shortage of skills and talent*. Boston: Harvard Business School Press.
- 15 Gostick, Adrian in Chester Elton. 2007. *The Carrot Principle: How the Best Managers Use Recognition to Engage Their People, Retain Talent, and Accelerate Performance*. New York: Free Press.
- 16 Gregorčič, Alex. 2009. *Kaj je coaching za vodilne kadre in podjetja?* PoslovniSvet.si., 28.julij. Dostopno prek: <http://www.poslovnisvet.si/clanki/vodenje/kaj-je-coaching-za-vodilne-kadre-in-podjetja> (10. julij 2010).
- 17 Gruban, Brane. 2007. *Kako ohraniti vrhunske kadre?* [online] Dostopno prek: <http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/vrhunski-kadri/> (25. julij 2010).
- 18 Hari, Ivan. 2005. Motivacija na delovnem mestu. *Relacije*, 12. december. Dostopno prek: <http://www.relacije.com/clanek.php?niceid=motivacija-na-delovnem-mestu> (8. julij 2010).

- 19 Jackson Leadership Systems. 2005. *Using the Jackson Leadership »Performance/Potential Matrix« for Succession Planning and Talent Management*. Dostopno prek: <http://www.jacksonleadership.com/> (15. julij 2010).
- 20 Jagarinec, Darja. 2006. Prepoznajte talent in ga razvijajte! *Novice. Dnevnik.si*, 12. julij. Dostopno prek: http://www.dnevnik.si/zaposlitve_in_kariera/aktualno/1042278363 (5. julij 2010).
- 21 Maddux, Robert B. 1992. *Oblikovanje tima*. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- 22 Mazzuca, Pasquale. 2004. Ali bodo kadrovske strokovnjaki več odločali, če bodo pripravili strategijo upravljanja talentov? *HRM 2* (5): 6–8.
- 23 Merkač Skok, Marjana. 2005. *Osnove managementa zaposlenih*. Koper: Fakulteta za management.
- 24 Michaels, Ed, Helen Handfield – Jones in Beth Axelrod. 2001. *The War for Talent*. McKinsey & Company. Boston: Harvard Business School Press.
- 25 MojMentor. 2010. *Kaj so veščine, znanja, talenti?* Dostopno prek: <http://www.moj-mentor.si/vescine-znanja-talenti.html> (9. junij 2010).
- 26 Moloney, Karen. 2003. Upravljanje talentov. *HRM*, 1. november. Dostopno prek: http://www.hrm-revija.si/index.php?a_id=5&iid=4&page=magazine&s=1 (8. junij 2010).
- 27 Moore, Bob. 2007. *Turning Good People Into Top Talent: Key Leadership Strategies for a Winning Company*. Tampa: The Effectiveness Press.
- 28 Morrison, Mike. 2010. *Tool for identifying & retaining key talent in organizations – 9 box grid*, RapidBi.com, 21. januar. Dostopno prek: <http://rapidbi.com/management/nine-box-grids-for-talent-management/> (22. julij 2010).
- 29 Možina, Stane, ur., Ivan Svetlik, Franc Jamšek, Nada Zupan in Zvone Vodovnik. 2002. *Management kadrovskega virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- 30 Nash W., Larry. 2007. A kaleidoscope of possibilities: strategies for assessing human capital in libraries. *The Bottom Line* 20 (3): 109–115.
- 31 Ployhart, Robert E. 2006. Staffing in the 21st Century: New Challenges and Strategic Opportunities. *Journal of Management* 32 (6): 868–897.
- 32 Podjetje x. 2009a. *Stanje zaposlenih in gibanje izobrazbene strukture*. Ljubljana: interno gradivo.
- 33 --- 2009b. *Zadovoljstvo zaposlenih*. Ljubljana: interno gradivo.
- 34 Podjetje x. 2010. *Osnovni opis podjetja x*. Ljubljana: interno gradivo.
- 35 Prosnik, Tomi. 2004a. Kaj narediti, ko se v »bazenu talentov« podjetja pojavijo morski psi? *HRM 2* (5): 10–12.
- 36 --- 2004b. Prihodnost zaposlovanja: učinkovite strategije in vojna za talente v EU in Sloveniji. *HRM 2* (4): 18–21.
- 37 Ramovš, Katja. 2004. Kako obdržati najboljše. *Kapital*, 28. junij. [online] Dostopno prek: <http://www.revijakapital.com/kapital/poslovnefinance.php?idclanki=2437> (5. maj 2010).
- 38 Rozman, Rudi, Kovač Jure in Koletnik Franc. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- 39 Samudhram, Ananda, Bala Shanmungam in Kevin Lock Teng Low. 2008. Valuing human resources: an analytical framework. *Journal of Intellectual Capital* 9 (4): 655–667.
- 40 Skyrme David Associates: *Measuring Intellectual Capital: A Plethora of Methods*. Dostopno prek: <http://www.skyrme.com/insights/24kmeas.htm> (5. junij 2010).

- 41 Swallow, Deborah, 2007. *Talent management and succession planning*. Dostopno prek: <http://www.ctp.uk.com/uploaded/documents/White%20Paper%20-%20Talent%20Management%20and%20Succession%20Planning.pdf> (5. julij 2010).
- 42 TV Slovenija, 1. program. 2010. Prava ideja. Ljubljana, 2. marec.
- 43 Vilman, Lea in Janez Žezlina. 2009. *Kaj motivira talentirane posameznike*. Energos, 2. julij. Dostopno prek: <http://www.energos-svetovanje.si/index.php?module=clanki&op=pokazi&clankiID=59&print=1> (12. junij 2010).
- 44 Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne: Spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: Zbirka Manager, GV Založba.
- 45 Žezlina, Janez in Lea Vilman. 2006. *Prepoznavanje in upravljanje talentov – izziv ali prednost?* Socius: Consulting Network. Dostopno prek: <http://www.socius.eu/sl/Zakladnica+znanja/4663/Prepoznavanje+in+upravljanje+talentov+-+izziv+ali+prednost> (28. maj 2010).
- 46 Žezlina, Janez. 2010. *Upravljanje in razvoj ključnih kadrov v slovenskih organizacijah*. Razgledi.net, 12. april. Dostopno prek: <http://razgledi.net/2010/04/12/upravljanje-in-razvoj-kljucnih-kadrov-v-slovenskih-organizacijah/> (25. maj 2010).
- 47 *Žurnal24.si*. 2008. Psihometrično testiranje. Dostopno prek: <http://www.zurnal24.si/kariera/psihometricno-testiranje-104319/clanek> (20. julij 2010).