

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Mateja Jenko**

**Upravljanje talentov v slovenskem prostoru**

**Magistrsko delo**

Ljubljana, 2012

**UNIVERZA V LJUBLJANI**  
**FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

**Mateja Jenko**

**Mentorica:izr. prof. dr. Dana Mesner-Andolšek**

**Upravljanje talentov v slovenskem prostoru**

**Magistrsko delo**

Ljubljana, 2012

*Zahvalila bi se mentorici izr. prof. dr. Dani Mesner-Andolšek za vso strokovno pomoč in posvečanje moji nalogi ter za izčrpne ideje, predloge in spodbude pri pisanju.*

*Poleg tega se zahvaljujem Urši Marinko in Mateji Mrkun za koristne nasvete pri pripravi empiričnega dela naloge.*

*Hvala tudi najbližjim, ki so mi stali ob strani in verjeli vame ter mojemu dragemu za potrpežljivost, skrb in podporo ob pisanju naloge.*

*Ne nazadnje pa predvsem hvala vsem sogovornikom sodelujočih organizacij za njihov dragoceni čas in izčrpne informacije na intervjujih, saj brez njih moja naloga ne bi bila izvedljiva.*

*Mateja Jenko  
Ljubljana, 2012*



## IZJAVA O AVTORSTVU

### magistrskega dela

Podpisana **Mateja Jenko**, z vpisno številko \_\_\_\_\_, sem avtorica magistrskega dela z naslovom:  
**Upravljanje talentov v slovenskem prostoru.**

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo magistrsko delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbel/-a, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobil/-a vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisal/-a v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorski in sorodnih pravicah (UL RS, št. 16/07-UPB3, 68/08, 85/10 Skl.US: U-I-191/09-7, Up-916/09-16), prekršek pa podleže tudi ukrepom Fakultete za družbene vede v skladu z njenimi pravili;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za družbene vede;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko magistrskega dela ter soglašam z objavo magistrskega dela v zbirki »Dela FDV«.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis avtorja/-ice: \_\_\_\_\_

## Upravljanje talentov v slovenskem prostoru

V nalogi smo predstavili pomembne teoretične modele in raziskave na področju upravljanja talentiranih kadrov. Opredeljeni so ključni pojmi in definicije povezane s področjem, podrobneje so pojasnjene kadrovske prakse pridobivanja in zadržanja talentiranih kadrov. Izpostavili smo tudi nekaj domačih in tujih raziskav ter dobrih praks v povezavi s proučevanim področjem.

V opredelitvah ključnih pojmov so definirani ključni talentirani kadri, navedeni pa so tudi ostali izrazi, ki se na področju uporabljajo. Podana je definicija strateškega upravljanja talentiranih kadrov. Izpostavili smo kritiko neznanstvene poslovne literature ter navedli različne poglede na talent in upravljanje talentiranih kadrov, tako filozofske, psihološke, ekonomske kot tudi sociološke. Osnovo za teoretični del predstavljajo modeli zagovornikov strateškega upravljanja s človeškimi viri (SHRM). Na podlagi teoretičnih modelov smo izpostavili ključne kadrovske prakse, ki prispevajo k boljši učinkovitosti upravljanja talentiranih kadrov ter pripomorejo k trajnostnem razvoju in dolgoročnem uspehu organizacije. Predstavljene raziskave dajo vpogled v stanje na obravnavanem področju, nakazujejo trende in ključno problematiko upravljanja s talentiranimi kadri. Podrobneje je bila na podlagi podatkov baze Cranet narejena dodatna analiza ključnih kadrovskih praks v evropskem prostoru. V zaključku teoretičnega dela smo navedli nekaj domačih in tujih organizacij, ki se na tem področju kažejo kot primer dobre prakse.

V drugem delu predstavimo ključne ugotovitve in rezultate empiričnega dela naloge, ki zajema kvantitativno analizo kadrovskih praks upravljanja talentiranih kadrov v mednarodnem prostoru in kvalitativno analizo kadrovskih praks in sistemov upravljanja talentiranih kadrov v domačih in tujih organizacijah znotraj slovenskega prostora. Kvantitativno analizo smo pripravili s pomočjo podatkov mednarodne primerjalne študije Cranet. Kvalitativno analizo smo naredili na podlagi intervjujev s strokovnimi, vodstvenimi in vodilnimi delavci osmih organizacij različnega porekla kapitala, ki delujejo v slovenskem prostoru. Najpomembnejše raziskovalno vprašanje magistrske naloge je: Kako organizacije v slovenskem prostoru upravljajo s talentiranimi kadri? Zanimalo nas je v kakšnih okvirjih organizacije uporabljajo kadrovske prakse upravljanja talentiranih kadrov in kako razviti oziroma strateško naravnani so sistemi, ki jih povezujejo. Želeli smo preveriti, v kakšni meri se znotraj izbranega vzorca evropskih držav uporabljajo kadrovske prakse, ki jih povežemo z upravljanjem talentiranih kadrov. V primerjavi z izbranimi državami nas je zanimalo, kam lahko v povprečju, glede na razvitost kadrovskih praks, sistemov in strategij upravljanja talentiranih kadrov, uvrstimo Slovenijo. V zaključku empiričnega dela smo želeli preveriti, ali v takšnih sistemih, glede na poreklo kapitala, obstajajo razlike med tujimi in domačimi organizacijami. Rezultate obeh raziskav predstavimo s ključnimi ugotovitvami in sklepi ter nalogo zaključujemo z evalvacijo, predlogi izboljšav in trendi prihodnosti.

Kljub velikemu zanimanju raziskovalcev, zadevna tematika še ni dovolj razvita, zato smo z empiričnimi rezultati in pomembnimi ugotovitvami, ki se nanašajo na izvajanje kadrovskih praks, namenjenih ključnim kadrom v slovenskih organizacijah, prispevali k dopolnitvi teoretičnih izhodišč.

**Ključne besede:** ključni talentirani kadri, strateško upravljanje talentiranih kadrov, bazen talentiranih kadrov, kadrovske prakse pridobivanja talentiranih kadrov, kadrovske prakse zadržanja talentiranih kadrov.

## Talent management in Slovenia

In this paper, we introduce significant theoretical models and studies of talent management. We outline key terms and definitions related to the field; in addition, we explain in detail about attraction and retention work practices. Also, we highlight some local and international research as well as good practice in relation to the area of study.

In our assortment of key words we define key talent as well as other expressions that are used in the field (pivotal talent pools, competent employees, high-potential employees, trained employees); most importantly the definition of strategic talent management is outlined. We stress criticism of popular literature and indicate different views on talent and talent management including: philosophical, psychological, economic and sociological views. Theoretical framework represents models of the proponents of strategic human resource management (SHRM). Based on theoretical models, we highlight key human resource practices that contribute to: better performance management of talented employees, sustainable development and long-term success of the organization. The studies presented, provide an insight into the state in this field; indicating trends and key issues in the management of talented people. Supported by the database *Cranet*, the additional analysis of the key human resource management practices in Europe was created. In conclusion of theoretical part of the paper, we name some local and international organizations as an example of good practice.

The second part presents the key findings and the results of empirical work including: quantitative analysis of human resource practices in Europe, and moreover qualitative analysis of human resource management practices, systems of talent management in local and international organizations in Slovenian territory. Quantitative analysis was conducted using the data of international comparative study (*Cranet*), and international comparison of human resource management practices that have been associated with talent management. Qualitative analysis was done on the basis of interviews with practitioners and managers of eight organizations with different capital backgrounds. The main research question of the paper is: How do organizations in Slovenia manage talented employees? We were interested to what extent organizations use talent management practices, and how developed or strategically oriented these systems are. We aimed to evaluate to what extent European countries within the chosen sample use human resource practices related to talent management. In conclusion of the empirical part, we wanted to address, if in such systems, are differences between local and international organizations related to capital backgrounds. In comparison with selected countries, we wanted to know where we can classify Slovenia concerning development of human resource management practices, systems and talent management strategies. We present the results of both parts with the key findings and conclusion; additionally, finalizing the paper with evaluation, proposals for improvements and future trends.

Despite a significant degree of academic interest, the topic of talent management remains underdeveloped. Therefore, we contributed to the completion of theoretical standpoints with empirical results and important findings related to the implementation of human resource management practices intended for key employees in Slovenian organizations.

**Keywords:** key talent, strategic talent management, pivotal talent pools, talent attraction work practices, talent retention work practices.



## KAZALO

<b>1 UVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>1.1</b> Obrazložitev znanstvene relevantnosti predlagane teme.....	<b>11</b>
<b>1.2</b> Struktura magistrske naloge .....	<b>11</b>
<b>2 UPRAVLJANJE TALENTIRANIH KADROV</b> .....	<b>13</b>
<b>2.1</b> Pojmi, ki so povezani z upravljanjem talentiranih kadrov .....	<b>13</b>
2.1.1 Strateško upravljanje talentiranih kadrov .....	16
2.1.2. Bazen talentiranih kadrov.....	16
<b>2.2</b> Pomembni teoretični modeli upravljanja talentiranih kadrov .....	<b>17</b>
2.2.1 Kritika neznanstvene poslovne literature .....	17
2.2.2 Filozofski pogled na talent .....	19
2.2.3 Teorija elit .....	20
2.2.4 Psihološke teorije .....	20
2.2.5 Teorija pričakovanj.....	21
2.2.6 Teorije upravljanja s človeškimi viri .....	23
2.2.7 Strateško upravljanje s človeškimi viri (SHRM-Strategic human resource management).....	27
2.2.8 Začetki SHRM.....	28
2.2.9 Ekonomski pogledi in pogled, ki se osredotoča na vire (resource-based view) .....	33
2.2.10 Arhitekturni pogled .....	37
2.2.11 Ključni poudarki strateškega upravljanja s človeškimi viri.....	40
2.2.12 Model Becker in Huselid-a.....	42
2.2.13 Model HC BRidge avtorjev Boudreau in Ramstada.....	44
2.2.14 Model LAMP avtorjev Boudreau in Ramstada .....	47
2.2.15 Lewis in Heckman.....	47
2.2.16 Model avtorjev Collings in Mellahi.....	48
2.2.17 Prepoznavanje strateških delovnih mest za talentirane kadre.....	49
2.2.18 Razvijanje bazena visoko potencialnih in učinkovitih talentiranih kadrov .....	50
2.2.19 Ustvarjanje raznolike kadrovske strukture (HR architecture) .....	51
2.2.20 Pridobivanje talentiranih kadrov (attracting talent).....	52
2.2.21 Zadržanje talentiranih kadrov (employee retention).....	52
2.2.22 Upravljanje tveganj pri talentiranih kadrih.....	54
2.2.23 Organizacijska učinkovitost .....	55
<b>2.3</b> Kadrovske prakse upravljanja talentiranih kadrov .....	<b>57</b>
2.3.1 Ustvarjanje delodajalčeve znamke (employer branding).....	58
2.3.2 Načrtovanje nasledstev (succession planning) .....	58
2.3.3 Sistematično identificiranje in načrtovanje talentiranih kadrov .....	59
2.3.4 Iskanje talentiranih kadrov v mednarodnem okolju .....	59
2.3.5 Iskanje kadrov s specifičnim znanjem (headhunting).....	59
2.3.6 Mreženje (networking) .....	59
2.3.7 Internetna selekcija.....	60
2.3.8 Zunanje izvajanje (outsourcing) .....	60
2.3.9 Zaposlovanje ob pravem času (just-in-time) .....	60
2.3.10 Upravljanje znanja (knowledge management) .....	61
2.3.11 Razvoj kadrov (personnel development) in programi razvoja perspektivnih kadrov .....	62
2.3.12 Upravljanje kariere (career management) .....	62
2.3.13 Vodenje .....	64
2.3.14 Mentorstvo .....	66
2.3.15 Trening osebnih veščin (coaching).....	66
2.3.16 Sistem zagotavljanja uspešnosti (performance management) .....	67
2.3.17 Ciljno vodenje (management by objectives) .....	67
2.3.18 Sistem nagrajevanja (compensation and benefits management) .....	67





2.3.19 Povratne informacije .....	68
2.3.20 Razvoj organizacijske kulture .....	68
2.3.21 Visoka pripadnost zaposlenih, ukoreninjenost v organizacijo (embeddedness in culture/organization) .....	69
2.3.22 Usklajevanje družinskega in poklicnega življenja (work-life balance management) .....	69
<b>3 POMEMBNE RAZISKAVE NA PODROČJU UPRAVLJANJA TALENTIRANIH KADROV .....</b>	<b>71</b>
<b>3.1 Pomembne mednarodne raziskave na področju upravljanja talentiranih kadrov .....</b>	<b>71</b>
3.1.1 Sekundarna analiza kadrovske prakse, ki so povezane z upravljanjem talentiranih kadrov na podlagi baze Cranet .....	71
3.1.2 Raziskava Manpower .....	78
3.1.3 Raziskava Capitalent .....	80
3.1.4 Druge raziskave, ki se navezujejo na področje upravljanja s talentiranimi kadri .....	82
<b>3.2 Pomembne domače raziskave na področju upravljanja talentiranih kadrov.....</b>	<b>82</b>
3.2.1 Raziskava Planeta GV in Energos .....	82
3.2.2 Druge raziskave .....	83
<b>4 PRIMERI ORGANIZACIJ, KI IZVAJAJO DOBRE PRAKSE UPRAVLJANJA TALENTIRANIH KADROV .....</b>	<b>85</b>
<b>4.1 Primeri tujih organizacij, ki uporabljajo izstopajoče dobre prakse upravljanja talentiranih kadrov .</b>	<b>85</b>
4.1.1 Microsoft .....	85
4.1.2 Google .....	85
4.1.3 FedEx .....	86
<b>4.2 Primeri domačih organizacij, ki uporabljajo izstopajoče dobre prakse upravljanja talentiranih kadrov .....</b>	<b>86</b>
4.2.1 Krka d.d. ....	86
4.2.2 Lek d.d. ....	87
4.2.3 Kolektor d.o.o. ....	88
<b>5 EMPIRIČNI DEL - UPRAVLJANJE TALENTIRANIH KADROV V SLOVENSKEM IN MEDNARODNEM PROSTORU .....</b>	<b>89</b>
<b>5.1 Raziskovalne metode, cilji in domneve.....</b>	<b>89</b>
<b>5.2 Kvantitativna analiza kadrovske prakse upravljanja talentiranih kadrov v mednarodnem prostoru .</b>	<b>91</b>
5.2.1 Izbor primerjalnega vzorca evropskih držav .....	91
5.2.2 Združitev spremenljivke razvoj (kadrovske prakse kariernega razvoja) .....	92
5.2.3 Cronbachov test veljavnosti .....	94
5.2.4 Analiza variance One-Way ANOVA, Welch F test in Games-Howell post-hoc test .....	94
5.2.5 Ključne ugotovitve in rezultati kvantitativne analize .....	100
<b>5.3 Kvalitativna analiza kadrovske prakse in sistemov upravljanja talentiranih kadrov domačih in tujih organizacij v slovenskem prostoru .....</b>	<b>100</b>
5.3.1 Izbira namernega vzorca za izvedbo poglobljenega intervjuja .....	100
5.3.2 Proces upravljanja talentiranih kadrov .....	104
5.3.3 Proces pridobivanja talentiranih kadrov .....	106
5.3.4 Pridobivanje talentiranih kadrov z internim zaposlovanjem .....	107
5.3.5 Sistem opažanja talentiranih kadrov na predlog vodij .....	108
5.3.6 Ustvarjanje delodajalčeve znamke .....	109
5.3.7 Mreženje .....	110
5.3.8 Ključne vloge in kritična delovna mesta .....	111
5.3.9 Novačenje talentiranih kadrov na univerzi .....	111
5.3.10 Izposoja talentiranih kadrov na podlagi začasnih projektov .....	112



5.3.11	Internetni zaposlitveni portali.....	113
5.3.12	Zunanje izvajanje, posredovalne agencije, lovci na glave.....	113
5.3.13	Analize trga dela, mednarodno okolje.....	114
5.3.14	Uporaba posebnih selekcijskih postopkov za talentirane kadre .....	115
5.3.15	Zaposlovanje ob pravem času (just-in-time) .....	115
5.3.16	Ključni razlogi, ki pritegnejo ali odbijejo talentirane kadre .....	115
5.3.17	Proces zadržanja talentiranih kadrov .....	117
5.3.18	Letni razgovor .....	118
5.3.19	Metode povratnih informacij .....	119
5.3.20	Sistematično spremljanje in informiranje talentiranih kadrov o učinkovitosti dela .....	120
5.3.21	Ocenjevalni centri namenjeni talentiranim kadrom.....	121
5.3.22	Ločen sistem nagrajevanja za talentirane kadre .....	121
5.3.23	Upravljanje znanja (knowledge management) .....	122
5.3.24	Uporaba eksternih seminarjev .....	124
5.3.25	Izobraževanje v tujini .....	124
5.3.26	Mentorstvo in trening osebnih veščin (coaching).....	125
5.3.27	Računalniško podprti paketi e-učenje.....	126
5.3.28	Projektno timsko delo.....	126
5.3.29	Kroženje med delovnimi mesti (job-rotation) .....	127
5.3.30	Programi razvoja perspektivnih kadrov in uporaba individualnih razvojnih načrtov .....	128
5.3.31	Načrt razvoja ciljnih kompetenc.....	129
5.3.32	Bazen talentiranih kadrov.....	129
5.3.33	Načrtovanje nasledstev .....	130
5.3.34	Upravljanje kariere .....	131
5.3.35	Ciljno vodenje .....	131
5.3.36	Usklajevanje obveznosti družinskega in poklicnega življenja.....	132
5.3.37	Opredeljena družbena odgovornost.....	133
5.3.38	Opredeljene organizacijske vrednote.....	134
5.3.39	Etični kodeks .....	135
5.3.40	Izjava o spoštovanju raznolikosti .....	135
5.3.41	Pripadnost in ukoreninjenost v organizacijo (embeddednes) .....	136
5.3.42	Organizacijska kultura in klima.....	136
5.3.43	Visoko učinkovito vedenje talentiranih zaposlenih.....	137
5.3.44	Vodenje usmerjeno k ljudem.....	138
5.3.45	Izhodni intervju in razlogi za zapuščenje organizacije.....	138
5.3.46	Razlogi za uporabo kadrovske prakse upravljanja s talentiranimi kadri.....	139
5.3.47	Razvrščanje kadrov v različne skupine .....	140
5.3.48	Sistem upravljanja talentiranih kadrov .....	143
5.3.49	Finančni vidik sistema upravljanja talentiranih kadrov .....	145
5.3.50	Strategija upravljanja talentiranih kadrov.....	146
5.3.51	Trendi upravljanja talentiranih kadrov .....	146
5.3.52	Ključne ugotovitve in rezultati kvalitativne analize .....	150
<b>6</b>	<b>SKLEP.....</b>	<b>154</b>
<b>7</b>	<b>LITERATURA .....</b>	<b>157</b>
	<b>PRILOGE .....</b>	<b>174</b>
<b>A</b>	<b>Teoretični del.....</b>	<b>174</b>
<b>B</b>	<b>Empirični del.....</b>	<b>183</b>



## **SEZNAM TABEL**

Tabela 2.1: Ključni pojmi, ki so povezani z upravljanjem talentiranih kadrov .....	15
Tabela 2.2: Izbor pogledov in definiciji upravljanja s talentiranimi kadri .....	18
Tabela 3.1: Združena spremenljivka Total_statement, ki meri raznovrstnost sistemov (Cronbach= 0,729).....	76
Tabela 3.2: Združena spremenljivka Total_HRIS (Cronbach= 0,679).....	77
Tabela 3.3: Združena spremenljivka Total_kariera_družbeno (Cronbach= 0,747).....	78
Tabela 3.4: Najbolj iskani poklici preko agencije za zaposlovanje na območju Slovenije v letu 2011 in 2012 ...	79
Tabela 5.1: Povprečne vrednosti posameznih držav .....	96
Tabela 5.2: Test homogenosti varianc.....	97
Tabela 5.3: ANOVA .....	97
Tabela 5.4: Robust Tests of Equality of Means .....	98
Tabela 5.5: Primerjava Slovenije z drugimi državami v vzorcu .....	99
Tabela 5.6: Sodelujoče organizacije.....	103
Tabela 5.7: Prikaz odgovorov s strani intervjuvancev .....	106
Tabela 5.8: Prikaz odgovorov s strani intervjuvancev .....	116
Tabela 5.9: Prikaz odgovorov s strani intervjuvancev .....	118
Tabela 5.10: Prikaz odgovorov s strani intervjuvancev .....	122
Tabela 5.11: Prikaz odgovorov s strani intervjuvancev .....	132
Tabela 5.12: Organizacijske vrednote v Trimu .....	135
Tabela 5.13: Prikaz odgovorov s strani intervjuvancev .....	138
Tabela 5.14: Prikaz odgovorov s strani intervjuvancev .....	139
Tabela 5.15: Prikaz odgovorov s strani intervjuvancev .....	143

## **SEZNAM SLIK**

Slika 2.1: Tipologija za doseganje učinkovitosti glede na različne tipe posameznikov .....	30
Slika 2.2: Razvrščanje talentiranih kadrov glede na stopnjo zamenljivosti in dodano vrednost.....	32
Slika 2.3: Značilnosti človeškega kapitala glede na način zaposlovanja in kadrovske strukturo.....	39
Slika 2.4: Model HC Bridge.....	46
Slika 2.5: Teoretični model strateškega upravljanja s človeškimi viri .....	49
Slika 2.6: Metode upravljanja tveganj.....	55
Slika 3.1: Kadrovske prakse upravljanja talentiranih kadrov v visoko učinkovitih organizacijah.....	81
Slika 5.1: Grafični prikaz povprečnih vrednosti po državah v vzorcu .....	96
Slika 5.2: Poreklo kapitala in sektor dejavnosti .....	102
Slika 5.3: Prikaz pozicije intervjuvanca .....	103



## 1 UVOD

Danes živimo v času nenehnih sprememb, nepredvidljivih kriznih situacij, globalizacije, demografskih premikov, širjenja znanja in razvijajoče se tehnologije. Te spremembe se odražajo tudi v svetu dela, kjer vlada vsesplošno pomanjkanje talentiranih kadrov. Trendi kažejo na visoko raven migracij, staranje prebivalstva, nizko rodnost in šibke pokojninske sklade. Nedvomno se delodajalcem po vsem svetu vedno bolj pogosto postavlja vprašanje, kako bomo v prihodnosti upravljali s talentiranimi delavci in kako širok bo bazen perspektivnih posameznikov.

Biti korak pred konkurenco in ohraniti podjetje privlačno za zaposlene je izziv današnjih kadrovskih menedžerjev povsod po svetu, pa tudi zaposlenih, ki nastopajo na trgu dela. Vrtoglave številke plačil v ponudbah, ki jih organizacije ponujajo iskanim strokovnjakom, boj za talente, upravljanje talentiranih kadrov in sorodni izrazi, nam v slovenskem prostoru kakšno desetletje nazaj v praksi še niso bili poznani, danes pa je slika precej drugačna. Iskanje dobrih kadrov je postala stalnica vsakega podjetja, ki se zaveda pomembnosti talentiranih. Le podjetja, ki bodo v konkurenčnem boju uspela učinkovito zaposliti, zadržati, vključiti in motivirati svoje zaposlene, bodo obdržala svoje prednosti pred konkurenti. V času aktualne krize bodo strokovni kadri edina rešitev za preživetje podjetij. Kako močno se organizacije v slovenskem prostoru zavedajo tega? Ali upravljajo s talentiranimi kadri in na kakšen način? Ali imajo kadrovske službe dovolj razvite kadrovske sisteme, glede na mednarodne trende? Kakšne kadrovske prakse upravljanja s ključnimi kadri uporabljajo?

Vpliv globalizacije se kaže v velikem številu tujih podjetij, ki v okviru svojih enot delujejo v slovenskem prostoru. Ali so le-ta kriva za spremembo miselnosti v slovenskem gospodarstvu? Ali med tujimi in domačimi organizacijami obstajajo razlike v kadrovskih praksah upravljanja s talentiranimi kadri? Če obstajajo razlike, v kolikšni meri se potem razlikujejo kadrovske prakse slovenskih organizacij, ki so same razvile kadrovsko politiko ter tujih organizacij, ki so izdelane kadrovske strategije prenesle iz matične enote in jih implementirale v slovenski prostor. Kje se te kadrovske prakse kažejo kot bolj uspešne? Katere domače in tuje organizacije v slovenskem prostoru predstavljajo dobro prakso upravljanja s talentiranimi kadri? Katere organizacije ostajajo privlačne za talentirane v Sloveniji?

Namen magistrskega dela je razviti podobna vprašanja in poiskati odgovore.



## **1.1 Obrazložitev znanstvene relevantnosti predlagane teme**

Hitrost sprememb se vedno bolj pospešuje in življenjski cikli izdelkov krajšajo, kar za organizacije pomeni, da morajo biti prilagodljive, zmogljive in hitro odzivne. Organizacije toliko bolj kot v samih izdelkih na trgu, tekmujejo v kompetencah, poslovnih odnosih in novih idejah. Talentirani kadri so zato najbolj pomemben vir v organizaciji (Collings in Mellahi 2009). V zadnjem času je več akademske pozornosti usmerjeno v področje upravljanja s talentiranimi kadri.

Znanstveno relevantnost upravljanja s talentiranimi kadri odražajo pomembni teoretični modeli in raziskave na tem področju. V nalogi bomo opredelili ključne pojme, ki so povezani z upravljanjem talentiranih kadrov, naredili pregled ključnih definicij in pomembnih teoretičnih modelov na tem področju. Kljub velikemu zanimanju raziskovalcev, zadevna tematika še ni dovolj razvita, koncept pa ostaja nejasen (Collings in Mellahi 2009). Postavljeni teoretični okvir svetovne znanosti želimo prenesti v slovenski prostor, kjer trenutno ni obširne literature o predlagani tematiki. Naloga omogoča boljši vpogled v stanje znotraj discipline.

Prispevek predlaganega magistrskega dela vidimo v dopolnitvi teoretičnih izhodišč na področju upravljanja s talentiranimi kadri, z empiričnimi rezultati in pomembnimi ugotovitvami, ki se nanašajo na izvajanje kadrovske prakse, namenjenih ključnim kadrom v slovenskih organizacijah. Namen naloge je pridobiti odgovore na izpostavljeno problematiko in ugotoviti, v kakšni meri se razlikujejo tuje in domače organizacije, ki delujejo v slovenskem prostoru ter kako se to odraža v mednarodnem okolju. Poleg tega želimo na podlagi analize ponuditi rešitve, ki bodo v pomoč raziskovalcem v prihodnje.

Zainteresirani javnosti želimo približati koncept upravljanja s talentiranimi kadri ter poudariti pomembnost izvajanja ustreznih kadrovske prakse in sistemov, ki se nanj nanašajo. Z danimi opredelitvami želimo prispevati k razvoju področja.

## **1.2 Struktura magistrske naloge**

Naloga je razdeljena na teoretični in empirični del. V prvem so opredeljene definicije pojmov, ki so povezani z upravljanjem talentiranih kadrov in pomembni teoretični modeli na tem

področju. Podrobneje so pojasnjene tudi kadrovske prakse pridobivanja in zadržanja talentiranih kadrov. Izpostavili smo tudi nekaj raziskav in dobrih praks na zadevnem področju.

V drugem delu predstavimo ključne ugotovitve in rezultate empiričnega dela naloge, ki zadeva kvantitativno analizo kadrovske prakse upravljanja talentiranih kadrov v mednarodnem prostoru ter kvalitativno analizo kadrovske prakse in sistemov upravljanja talentiranih kadrov domačih in tujih organizacij v slovenskem prostoru. Kvantitativno analizo smo pripravili s pomočjo podatkov mednarodne primerjalne študije Cranet, zajemala pa je mednarodno primerjavo kadrovske prakse, ki jih povezujemo z upravljanjem talentiranih kadrov. Kvalitativno analizo smo naredili na podlagi intervjujev s strokovnimi, vodstvenimi in vodilnimi delavci v osmih organizacijah različnega porekla kapitala, ki delujejo v slovenskem prostoru. Nalogo zaključujemo z evalvacijo in predlogi izboljšav v prihodnosti.

## 2 UPRAVLJANJE TALENTIRANIH KADROV

### 2.1 Pojmi, ki so povezani z upravljanjem talentiranih kadrov

Stari Grki so z izrazom talent opisali mersko enoto za denar, potrebno maso žlahtnih kovin ali vode v amforah. Pojem je pomenil vrednotenje nečesa, ki ima pomen (Wikipedia 2012). Po britanskem ekonomistu John-u Maynard Keynes-u »težava ni v novih idejah, temveč kako pobegniti od starih idej, ki so ustoličene v vsakem kotičku naših misli« (Wikiquote 2010). »Od starih idej pa pobegnejo prav talentirani« (Drašček 2010, 34). V modernem času so ideje vedno bolj pomembne, saj je »vrednost podjetja naraščajoče povezana s kvaliteto vodstva, zato organizacije v borbi za talente pri konkurentih plenijo celotne vodstvene time in s pomočjo interneta izsledijo inteligentne delavce« (Barner 2000, 36).

Talent v splošnem definiramo kot »skupek posameznikovih zmožnosti-njegovih ali njenih notranjih darov, sposobnosti, znanja, izkušenj, inteligence, preudarnosti, vedenja, značaja in želja, poleg tega pa vključuje tudi zmožnost učenja in rasti« (Michaels in drugi 2001, xii). Poznamo tri vrste talenta: osebni, miselni in talent razmerij. Prvi opredeljuje notranjo ali zunanjo motivacijo posameznika, drugi razloži na kakšen način nekdo razmišlja in sprejema odločitve ter tretji pojasni, komu oseba zaupa in kako hitro (Drašček 2010). Za dobro opravljanje dela je potrebno poiskati povezavo med posameznikovim talentom in njegovo vlogo v organizaciji. Vsaka vloga zahteva ponavljajoče se vedenje, mišljenje ali čutenje, se pravi določen talent (Buckingham in Coffman 1999).

Talent povezujemo tudi s kompetencami. Prahalad in Hamel definirata ključne kompetence kot skupek znanja, sposobnosti in veščin, ki jih potrebujemo za učinkovito delo (Prahalad in Hamel 1990). Kompetentni kadri imajo ključne kompetence, ki so za organizacijo strateške. Z internim upravljanjem razvoja zaposlenih, lahko organizacije okrepijo te specifične sposobnosti in veščine ter se skozi socializacijo raznovrstnih talentov v skupno kulturo, izognejo problemom raznolikosti (Espedal 2005). Kompetentni kadri se s svojim učinkovitim delom razlikujejo od povprečnih zaposlenih (Smith 2008).

Kompetentnost se razume tudi kot usposobljenost ali strokovnost. Strokovnjaki (*experts, professionals*) so posamezniki, ki so znanje dopolnili z izkušnjami. Mumford poudarja, da ni nujno, da so vsi strokovnjaki kreativni, sicer pa je kreativnost v splošnem za organizacijo zelo

pomembna (Mumford 2000). Ključne karakteristike, ki razlikujejo strokovnjake od ostalih zaposlenih so: napredno znanje in reševanje problemov, sposobnost učinkovite uporabe in ustvarjanja novega znanja, napredna kapaciteta spomina in zaznavanja vzorcev, kompleksnost sposobnosti ter kreativnost (Grenier in Kehrhahn 2008).

Na tem področju zasledimo tudi izraz *high flyers*, s katerim opredelimo visoko uspešne posameznike, ki so identificirani in vključeni v programe razvoja talentiranih kadrov (Morley 2004). Gre za kadre z razvitimi sposobnostmi in močnimi izkušnjami, za katere je značilno, da večinoma hitro napredujejo, nenehno težijo k uspehu ter imajo večja pričakovanja. To skupino zaposlenih bi lahko poimenovali tudi visoko potencialni kadri (*high-potential employees*) (McCall 1998).

Ključni zaposleni (*core employees*) so tisti, ki imajo edinstvene in dragocene sposobnosti in veščine ter organizaciji predstavljajo glavni vir konkurenčne prednosti in ključnih kompetenc (Pralhad in Hamel 1990). Nove zaposlene na višjih pozicijah (*front-line positions*) je v procesu socializacije v organizacijo potrebno obravnavati kot del skupnosti, jim večati občutek učinkovitosti in vrednosti ter pomagati, da lahko uporabijo svoje izkušnje na novih delovnih mestih. Talentirani in pripadni zaposleni so dobra referenca za bodoče kadre in poslovne priložnosti. Posameznik mora poznati nabor priložnosti, saj bo tako lažje opredelil možnosti za razvoj svojega talenta. Poznavanje situacije s strani posameznika je predpogoj za odziv delodajalca na posameznikove karijerne ambicije (Arthur in Rousseau 1996).

Avtorja Collins in Mellahi sta izpostavila pomemben pojem za področje, in sicer ključni talentirani delavec (*key talent*), ki je »visoko potencialni in učinkovit posameznik, ki se v organizaciji lahko razvije in zapolni ključna delovna mesta namenjena talentiranim kadrom« (Collings in Mellahi 2009, 306). Pri tem je pomembno poudariti, da te ključne pozicije niso nujno omejene na vodilna in vodstvena delovna mesta, ampak vključujejo tudi ključna delovna mesta na nižjih ravneh (Collings in Mellahi 2009).

Ključni pojmi, ki so povezani z upravljanjem talentiranih kadrov so zaradi lažjega razumevanja predstavljeni v tabeli 2.1.

**Tabela 2.1: Ključni pojmi, ki so povezani z upravljanjem talentiranih kadrov**

POJEM	OPIS ALI DEFINICIJA POJMA	VIR
<b>talent</b>	V splošnem definiramo kot »skupek posameznikovih zmožnosti-njegovih ali njenih notranjih darov, sposobnosti, znanja, izkušenj, inteligence, preudarnosti, vedenja, značaja in želja, poleg tega pa vključuje tudi zmožnost učenja in rasti«. Imenovan je tudi človeški talent ( <i>human talent</i> ).	(Michaels in drugi 2001, xii, Boxall in Purcell 2003)
<b>talentirani (<i>talented</i>)</b>	Osebe z določenim obsegom talenta.	(Michaels in drugi 2001)
<b>talenti (<i>talents</i>)</b>	Izraz je nastal v okviru perspektive <i>vojne za talente</i> , ki izpostavlja pomen človeškega kapitala in vrednosti talenta za večje konkurenčne prednosti organizacij.	(Michaels in drugi 2001)
<b>organizacijski talent</b>	Težko nadomestljivi zaposleni z visoko dodano vrednostjo, ki predstavljajo organizacijski človeški kapital.	(Lewis in Heckman 2006)
<b>generični talent</b>	Visoko učinkovit in visoko potencialni talent. Predstavlja neomejeno dobrotno in vir ter mora biti voden v skladu z nivoji učinkovitosti organizacije.	(Michaels in drugi 2001, Lewis in Heckman 2006)
<b>talentirani kadri</b>	So »visoko potencialni in učinkoviti kadri, ki se v organizaciji lahko razvijejo in zapolnijo ključna delovna mesta«.	(Collings in Mellahi 2009, 306)
<b>ključni talentirani delavec (<i>key talent</i>)</b>	»Visoko potencialni in učinkovit posameznik, ki se v organizaciji lahko razvije in zapolni ključna delovna mesta namenjena talentiranim kadrom«.	Collings in Mellahi 2009, 306
<b>visoko potencialni kadri (<i>high-potential employees, high flyers</i>)</b>	Visoko uspešni posamezniki, ki so identificirani in vključeni v programe razvoja talentiranih kadrov.	(Morley 2004)
<b>ciljni (<i>target talent pool</i>) ali ključni (<i>pivotal talent pool</i>) bazen talentiranih kadrov</b>	»Pojem strateški bazen talentiranih kadrov ( <i>pivotal talent pools</i> ) uporabljamo za opis nabora visoko potencialnih in visoko učinkovitih posameznikov, ki jih organizacija lahko razvije z namenom, da zapolnijo ključna delovna mesta«.	(Boudreau in Ramstad 2005, Collings in Mellahi 2009, Lewis in Heckman 2006)
<b>bazen talentiranih kadrov z visoko povprečno vrednostjo (<i>high average value talent pool</i>)</b>	Bazen talentiranih kadrov z visoko povprečno vrednostjo, ki ga je potrebno zadržati, vendar z razvijanjem ne bo dosegal pomembnih strateških rezultatov.	(Boudreau in Ramstad 2005, Lewis in Heckman 2006)
<b>ciljni/ključni bazeni talentiranih kadrov (<i>pivotal/target talent pools</i>)</b>	Razvrščanje talentiranih kadrov v ključne (ciljne/strateške) bazene talentiranih kadrov skladno s poslovno strategijo organizacije in doseganje učinkovitosti sistema z določanjem nabora kadrovske prakse, ki se vežejo na posamezne bazene talentiranih kadrov z namenom doseganja strateških ciljev.	(Boudreau in Ramstad 2005)
<b>strateško upravljanje talentiranih kadrov (<i>strategic talent management</i>)</b>	»Dejavnosti in procesi, ki vključujejo sistematično opredelitev ključnih delovnih mest, ki neenakomerno prispevajo k dolgoročnim organizacijskim konkurenčnim prednostim, razvoju bazena talentiranih kadrov, visoko potencialnih in učinkovitih posameznikov, ki prevzemajo te vloge ter razvoju raznolike strukture človeških virov, ki bo olajšala zapolnjevanje teh delovnih mest s kompetentnimi kadri in omogočila njihovo trajno pripadnost organizaciji«.	(Collings in Mellahi 2009, 304)

Vir: lastno delo

### 2.1.1 Strateško upravljanje talentiranih kadrov

V osemdesetih letih prejšnjega stoletja se je pojavila *vojna za talente*, kot so jo poimenovali raziskovalci McKinsey-eve študije iz leta 1997, ki poudarja pomen človeškega kapitala in vrednosti talenta za večje konkurenčne prednosti organizacij (Michaels in drugi 2001). Z oblikovanjem te fraze, se je povečalo zanimanje raziskovalcev za tematiko upravljanja talentiranih kadrov (*talent management*), ki za avtorje pomeni, »kako uspešno vodje organizacij izbirajo, razvijajo in zadržijo talentirane ljudi« (Michaels in drugi 2001, 20).

Teoretično področje upravljanja talentiranih kadrov z znanstvenega vidika še vedno ni dovolj razvito, koncept pa ostaja nejasen zaradi pomanjkanja teoretičnih izhodišč in modelov. Z namenom doseganja bolj jasne in celovite definicije, sta avtorja Collings in Mellahi definirala strateško upravljanje talentiranih kadrov (*strategic talent management*):

*...kot dejavnosti in procese, ki vključujejo sistematično opredelitev ključnih delovnih mest, ki neenakomerno prispevajo k dolgoročnim organizacijskim konkurenčnim prednostim, razvoju bazena talentiranih kadrov, visoko potencialnih in učinkovitih posameznikov, ki prevzemajo te vloge ter razvoj raznolike strukture človeških virov, ki bo olajšala zapolnjevanje teh delovnih mest s kompetentnimi kadri in omogočila njihovo trajno pripadnost organizaciji (Collings in Mellahi 2009, 304).*

### 2.1.2. Bazen talentiranih kadrov

Poleg definicije strateškega upravljanja talentiranih kadrov, je ključni pojem na področju bazen talentiranih kadrov oziroma po mnenju avtorjev Wright, Dunford in Snell, zaloga sposobnosti zaposlenih, ki v danem trenutku obstaja v organizaciji (Wright in drugi 2001). »Pojem strateški bazen talentiranih kadrov (*pivotal talent pools*) uporabljamo za opis nabora visoko potencialnih in visoko učinkovitih posameznikov, ki jih organizacija lahko razvije z namenom, da zapolnijo ključna delovna mesta« (Collings in Mellahi 2009, 307). Boudreau in Ramstad pojem ciljnega bazena talentiranih kadrov (*target talent pool*) razumeta kot ključne vloge, ki različno vplivajo na učinkovitost v organizaciji (Boudreau in Ramstad 2005). Koncept vključuje načrtovanje človeških virov in nasledstev, kakor tudi kadrovske prakse rekrutiranja in selekcije. Ključno zanj je, da ugotovimo potrebe zaposlenega in ga razvijamo

skozi delovna mesta znotraj organizacije. Osredotočenost je bolj interna, kot eksterna (Lewis in Heckman 2006).

Nasprotna perspektiva od koncepta bazena talentiranih kadrov, je vidik generičnega talenta, ki je opredeljen kot visoko učinkovit in visoko potencialni talent. Predstavlja neomejeno dobrotno in vir ter mora biti voden v skladu z nivoji učinkovitosti organizacije. Visoko učinkovite in potencialne talentirane posameznike, se kadruje in različno nagrajuje ne glede na njihovo specifično vlogo ali potrebe organizacije. Za razliko od koncepta bazena talentiranih kadrov, organizacije upravljajo talent v splošnem in niso usmerjene toliko v ustvarjanje bazena nasledstev za specifična delovna mesta. Opisana perspektiva generičnega talenta opredeljuje zaposlene glede na učinkovitost in jih na tej podlagi deli v posamezne skupine (A, B ali C "igralci"). Ta vidik so predstavili avtorji vojne za talente (*war for talent*). Soroden vidik generičnega talenta temelji na demografskih trendih, ki dvigajo vrednost talenta (Lewis in Heckman 2006). Tudi Cardonova se odmika od ideje o bazenu človeškega kapitala in poudarja, da ima poleg stalne delovne sile tudi začasna velik pomen za nadomeščanje talenta in pridobivanje novega znanja v organizaciji (Cardon in Stevens 2004).

## **2.2 Pomembni teoretični modeli upravljanja talentiranih kadrov**

### *2.2.1 Kritika neznanstvene poslovne literature*

Avtorja Lewis in Heckman podata kritiko na avtorje neznanstvene poslovne literature, ki upravljanje talentiranih kadrov ne opredeljujejo z znanstvenim pristopom. Ugotavljata, da je kljub številnim publikacijam in knjigam na tem področju izredno pomanjkanje jasne definicije, obsega in ciljev upravljanja talentiranih kadrov. Definicije *talent managementa* se pogosto prepletajo s pojmi: strategija talentiranih kadrov (*talent strategy*), upravljanje nasledstev (*succession management*) in načrtovanje človeških virov (*human resource planning*). To pa je domena upravljanja s človeškimi viri (*human resource management*) (Lewis in Heckman 2006).

Popularna komercialno naravnana literatura upravljanje s talentiranimi kadri opisuje z različnimi pogledi in definicijami, ki so navedeni v tabeli 2.2.

**Tabela 2.2: Izbor pogledov in definicij upravljanja s talentiranimi kadri**

OPREDELITVE	VIR
»...ko je prava oseba na pravem delovnem mestu ob pravem času«	(Jackson in Schuler 1990)
»...namerno in sistematično vodstvo v zagotavljanju ključnih pozicij in spodbujanju posameznikovega napredka«	(Rothwell 1994)
»...s sistemi nagrajevanja in skozi upravljanje učinkovitosti«	(Garger 1999)
»...z zaposlovanjem izključno visoko učinkovitih posameznikov (A-performers) na vseh ravneh dela«	(Smart 1999)
»...s pomočjo naprednih internetnih tehnik sledenja talentiranim delavcem«	(Barner 2000)
»...upravljanje visoko kompetentnih posameznikov, ki so različno nagrajeni glede na njihovo uspešnost in se delijo na A, B in C skupino "igralcev" (A, B, C-players)«	(Michaels, Handfield-Jones in Axelrod 2001)
»...proces, ki zagotavlja ustrezen tok zaposlenih na delovnih mestih v organizaciji«	(Kesler 2002)
»...dovolj širok in globok bazen talentiranih kadrov, ki so organizirani, glede na njihove spretnosti in sposobnosti«	(Tulgan 2002)
»...zbir medsebojno povezanih dejavnosti prepoznavanja, privabljanja, razvijanja, motiviranja in ohranjanja oseb«	(Heinen in O'Neill 2004)
»...upravljanje ponudbe, povpraševanja in talenta skozi gonilo človeškega kapitala«	(Pascal 2004)
»...z demografskimi in poslovnimi trendi, ki določajo vrednost talenta«	(Gandossy in Kao 2004)
»...dober talent management je strateškega pomena in ko postane ključna kompetenca organizacije le-to razlikuje od ostalih«	(Ashton in Morton 2005)
»...ključna sestavina učinkovitega načrtovanja nasledstev«	(Cheloha in Swain 2005)
»...kot poskus, da zaposleni na vseh ravneh delajo na višku svojih potencialov«	(Redford 2005)
»...spodbujanje rasti talenta skozi razvojne programe usposabljanja vodij«	(Cohn, Khurana in Reeves 2005)

Vir: lastno delo

Glede na definicije in opise upravljanja s talentiranimi kadri, kritika popularno naravnane literature Lewis in Heckman, poglede avtorjev delita na tri skupine. V prvo uvrščata avtorje, ki so zgolj zamenjali tradicionalni pojem upravljanja s človeškimi viri, za nov pojem upravljanja s talentiranimi kadri, v drugo avtorje, ki se osredotočajo na razvoj internega bazena talentiranih kadrov (glede na potrebe organizacije zaposleni napredujejo znotraj bazena) ter tretjo avtorje, ki poudarjajo pomen talenta v splošnem, brez organizacijskih omejitev in specifičnih delovnih mest (Lewis in Heckman 2006).



Tretja skupina razume upravljanje talentiranih posameznikov, na način zapolnjevanja delovnih mest v organizaciji, zgolj z visoko učinkovitimi posamezniki (*A-performers*), kar imenujejo *topgrading* ali odpuščanja nizko učinkovitih posameznikov iz organizacije (*C-players*). Ta pristop je zelo vpliven v poslovni literaturi, vendar za organizacijo ni primerno in optimalno, da na vseh delovnih mestih zaposluje zgolj visoko učinkovite posameznike (Collings in Mellahi 2009). Tako uvrščen pojem upravljanja s talentiranimi kadri nima pomena in ne prispeva k teoriji, saj je uporabljen preširoko in se velikokrat nanaša na poudarjanje strateške pomembnosti specifične upravljanja s človeškimi viri ter kadrovske procesov, kot pridobivanje in izbira kadrov, načrtovanje nasledstev in razvoj zaposlenih (Lewis in Heckman 2006).

Collings in Mellahi (2009) dodata k literaturi upravljanja s talentiranimi kadri še četrti pristop, kjer avtorji izpostavijo pomen prepoznavanja ključnih delovnih mest, ki imajo potencial, da različno vplivajo na konkurenčne prednosti organizacije. Ta relativno mlad koncept predstavlja preskok iz tradicionalno kadrovske usmerjene literature konkurenčnih prednosti skozi literaturo, ki je zagovarjala teorijo elit proti strateškemu upravljanju s človeškimi viri, v upravljanje talentiranih kadrov, ki so specifično prilagojeni današnjemu konkurenčnemu okolju. Izziv optimalnih konkurenčnih prednosti s pomočjo kadrovske politike, pa v času dinamičnega okolja in upadanja gospodarske aktivnosti, ostaja še toliko bolj pomemben (Collings in Mellahi 2009).

### *2.2.2 Filozofski pogled na talent*

Začetke upravljanja s talentiranimi lahko iščemo v filozofiji, saj Rousseau že leta 1754 deli neenakost na naravno ali fizično in moralno ali politično. Naravna neenakost se med posamezniki odraža v razlikah med fizičnimi in duševnimi sposobnostmi ter pomanjkljivostmi. Moralna neenakost pa se nanaša na razlikovanje v družbi in se izkazuje z materialnim bogastvom, ugledom in političnim vplivom. Opozarja, da družba krši naravne zakonitosti, saj manj sposobni zapovedujejo bolj sposobnim, z namenom, da bi povečevali svojo moč in bogastvo (Rousseau 2001).

### *2.2.3 Teorija elit*

S talentiranimi posamezniki bi lahko povezali tudi Paretovo teorijo elit, ki temelji na nasprotju med nazadovanjem in zmožnostjo spreminjanja. Obstoječe elite postanejo odvisne od tistega, kar jim je prineslo moč, zato jo začnejo omejevati. Potencialne elite pa so za razliko od obstoječih, veliko bolj prilagodljive, oportunistične in odprte do intelektualnih in obetavnih posameznikov. Ko obstoječe elite postopoma izgubljajo moč, želijo z zmanjševanjem socialne discipline pritegniti k sodelovanju širšo množico. To samo še bolj pospeši izgubo moči in zmanjšuje učinkovitost postavljenih pravil. Po Pareto pridobijo posamezniki poseben družbeni položaj na podlagi njihovih izjemnih lastnosti, vendar, ko pridobijo moč in zavarujejo svoje ugodnosti, te lastnosti postopoma izgubljajo. Na ta način svojih izjemnih sposobnosti ne razvijajo več in s tem počasi nazadujejo (Pareto 1991).

Posamezniki se razlikujejo v svojih zmožnostih in osebnih lastnostih ob tem pa je potrebno upoštevati inter-individualne razlike in intra-individualne razlike. Pojem elite je relativen, saj posameznik na podlagi svojih sposobnosti lahko pripada tako eliti, kot tudi ne-eliti. To na primer pomeni, da je posameznik lahko izjemen fizik, hkrati pa nima nobenega talenta za glasbo ali obratno (Makarovič 2000).

### *2.2.4 Psihološke teorije*

V povezavi z upravljanjem posameznikovih talentov je potrebno omeniti tudi psihološke teorije. Abraham Maslow je v svoji teoriji o motivaciji predlagal hierarhijo potreb, ki si sledijo od najnižje do najvišje v naslednjem vrstnem redu: fiziološke potrebe, potreba po varnosti, potreba po pripadanju in ljubezni, potreba po ugledu, spoštovanju in potreba po samoaktualizaciji (samouresničevanju). Hierarhija potreb je definirana glede na njihovo pomembnost in je sestavljena iz petih nivojev. Prvi nivo predstavlja fiziološke potrebe, najvišji nivo pa psihološke potrebe povezane s samoaktualizacijo ali samorastjo. Ko se zadovoljijo potrebe na nižjih ravneh, se s tem ustvarjajo nove potrebe na višjih ravneh. Posameznik napreduje po piramidi potreb, prioriteta potreb pa se prilagaja glede na trenutno raven potreb. V primeru, da kasneje katera od potreb na nižjem nivoju ni zadovoljena, se tako posameznik začasno osredotoči na nezadovoljeno potrebo in le-tej določi prioriteto. Pri tem ne pade na nižji nivo potreb. Maslow kot najvišjo človeško potrebo opredeli potrebo po samoaktualizaciji, ki posameznika privede do tega, da se zaveda svojih potencialov. Bolj

sposobni posamezniki imajo pri tem prednost (Maslow 1943). Samoaktualizacija ni zgolj prepoznavanje sposobnosti, ampak predvsem razvijanje posameznikovih izjemnih sposobnosti do največje možne mere. Večje kot je število različnih sposobnosti, ki jih posameznik razvije, večja je samoaktualizacija (Makarovič 2000).

Frederick Herzberg je nadaljeval Maslowo teorijo z dvo-faktorsko teorijo motivacije higienikov (ki niso motivatorji, ampak njihova odsotnost povzroči nezadovoljstvo) in motivatorjev (prinesejo zadovoljstvo, njihova odsotnost pa ne povzroči nezadovoljstva) zadovoljstva na delovnem mestu. Posamezniki so pod vplivom dveh vrst faktorjev. Kot motivatorje izpostavi dosežek, priznanje, delo samo po sebi, odgovornost, napredovanje in osebno rast. Higieniki so plačilo in ugodnosti, politika organizacije in vodstva, odnosi s sodelavci, nadzor, status, varnost zaposlitve, delovni pogoji ter zasebno življenje. Herzberg poudari, da je preprečevanje nezadovoljstva prav tako pomembno kot spodbujanje zadovoljstva z motivatorji. Higieniki delujejo neodvisno od motivatorjev. Posamezniki so lahko zelo motivirani pri svojem delu in hkrati nezadovoljni s svojim delovnim okoljem. Vsi higieniki so enako pomembni, čeprav se pogostost njihovega pojavljanja zelo razlikuje. Higieniki imajo kratkoročne učinke izboljšanja zadovoljstva. Avtor je poznan tudi po imenovanju pojma obogatitev dela (*job enrichment*), ki ga je pri delu z ljudmi možno doseči z upoštevanjem njegove teorije (Herzberg in drugi 2009).

David C. McClelland je izpostavil tri vrste osnovnih motivacijskih potreb: potreba po moči (osebe, ki imajo željo po vplivu in kontroli, smisel za vodenje, retorične sposobnosti, so vztrajni, zahtevni), potreba po povezovanju (osebe so pripravljene pomagati, so razumevajoče, želijo biti všečne) in potreba po uspehu (osebe imajo strah pred neuspehom, postavljajo si višje cilje in rade veliko delajo) (McClelland 1987).

### 2.2.5 Teorija pričakovanj

Victor Vroom je s teorijo pričakovanj opredelil, da so lahko posamezniki motivirani za doseganje ciljev samo, če verjamejo v vrednost cilja in če se zavedajo, da njihova dejanja prinašajo k uresničenju ciljev. Teorija poskuša razložiti posameznikova dejanja v organizaciji, posebno v procesih odločanja in vodenja. Predvideva, da se vedenje odraža z zavednimi izbirami med možnostmi, s katerimi optimiziramo užitek. Ključni elementi teorije so valenca (V, *valence*), pričakovanje (E, *expectancy*) in instrumentalnost (I, *Instrumentality*), vsak pa

predstavlja prepričanje. Valenca se nanaša na čustveno usmerjenost posameznikov k rezultatom (nagrada) in željo zaposlenih po zunanjih *extrinsic* (denar, napredovanje, prosti čas, bonitete) ali notranjih *intrinsic* (zadovoljstvo) nagradah. Pomeni stopnjo zadovoljstva, ki ga zaposleni pričakujejo od rezultatov. Vodstvo organizacije mora ugotoviti, kaj zaposleni vrednotijo (Vroom in MacCrimmon 1968).

Pričakovanje pomeni ocenjeno verjetnost, da bo delovanje delavca privedlo do želenega rezultata. Zaposleni imajo različna pričakovanja in stopnje zaupanja v svoje sposobnosti. Vodstvo organizacije mora ugotoviti kakšne vire, usposabljanja ali nadzor zaposleni potrebujejo. Instrumentalnost pomeni prepričanje zaposlenih v to, da bodo dosegli želeno. Vodstvo organizacije mora zagotoviti, da uresničuje obljube nagrad in da se zaposleni tega zavedajo (Vroom in MacCrimmon 1968).

Prepričanja zaposlenih o vseh treh elementih vplivajo na motivacijo zaposlenega. Motivacija je v funkciji valence in pričakovanj. Na podlagi tega lahko predvidevamo razloge izbire poklica, stopnjo zadovoljstva in učinka zaposlenega na delovnem mestu. Teorija predvideva, da posameznik upošteva rezultate, ki so povezani z različnimi stopnjami učinkovitosti in se odloča za tiste, ki mu prinašajo največje nagrade (Vroom 1995).

Motivacijska teorija pričakovanj ne opredeljuje vsebino motivatorjev človeških virov (o plačilu, statusu, zadovoljstvu na delovnem mestu...), ampak temelji na predpostavki, da na motivacijo vplivajo naša pričakovanja in izkušnje, ki jih je možno dosegati z učinkovitim sistemom nagrajevanja. Scheinov (v Boxall in Purcell 2003) koncept psihološke pogodbe (*psychological contract*) opiše proces usklajevanja poslovnih potreb organizacije in potreb zaposlenega. Gre za nenapisana pričakovanja vezana na delo (pravila, nagrade, obveznosti...). V visoko konkurenčnem okolju, kjer je težko pridobiti in zadržati talentirane kadre, je zadovoljevanje potreb zaposlenih, katerih večine so nujne za preživetje organizacije, ključnega pomena. Kadrovska strategija, ki vključuje kadrovske prakse zaposlovanja, razvijanja in zadržanja kadrov s takšnimi veščinami ter potrebno motivacijo, mora po mnenju avtorjev Boxall in Purcell prispevati h konkurenčnim ciljem organizacije. Smiselno je tudi, da pri zaposlenih spodbuja razmišljanje izven okvirov, s katerim bo možno v prihodnosti razviti potrebne nove veščine (Boxall in Purcell 2003).

## 2.2.6 Teorije upravljanja s človeškimi viri

Kar nekaj teorij upravljanja s človeškimi viri postavlja okvir za razumevanje upravljanja s talentiranimi kadri (Schuler 2000).

Pfeffer in Cohen (v Delaney in Huselid 1996) s teorijo odvisnosti virov (*resource dependence theory*) opredelita odnos med organizacijo in njenimi deli. Viri so določeni glede na postopke in politike organizacije. Organizacija je lahko uspešna zgolj s pridobivanjem in ohranjanjem redkih dragocenih človeških virov (Pfeffer in Cohen v Delaney in Huselid 1996).

Konkurenčne prednosti v teoriji (*competitive advantage theory*) obstajajo, kadar ima organizacija vires, ki so redki, jih ni možno posnemati, niso nadomestljivi in so dragoceni. Dolgoročne konkurenčne prednosti lahko dosežemo z nenehnim usposabljanjem, razvojem organizacijske kulture, postopkov izbire kadrov in drugih tradicionalnih kadrovske prakse (Schuler 2000).

Meyer in Rowan (v Schuler 2000) s teorijo institucij (*institutional theory*) predvidevata, da organizacije delujejo na način, ki je skladen z racionalnimi predstavami (prepričanji) s katerimi pridobivajo legitimnost v zunanjem okolju. Zunanje okolje sestavlja veliko različnih interesnih skupin. Upoštevanje racionalnih predstav za ohranjanje legitimnosti se odraža v uspešnosti organizacijskih ukrepov (Meyer in Rowan v Schuler 2000).

Jensen in Meckling (1976) predstavita teorijo delovanja (*agency theory*), ki izpostavlja pomen ekonomskih interesov v razmerju med delodajalcem in zaposlenim. Avtorja definirata razmerje delovanja (*agency relationship*) kot pogodbo s katero ena ali več oseb oziroma naročnik (*principal*) zavezuje drugo osebo ali zastopnika (*agent*) da zanj izvaja določeno storitev v okviru katere ima lahko pooblastila za odločanje. V primeru, ko obe strani maksimizirata svoje koristi, lahko predvidevamo, da zastopnik ne deluje vedno v najboljšem interesu naročnika. Naročnik lahko omeji odstopanja od svojih interesov s tem, da zastopniku ponudi razne spodbude ter vzpostavi sistem spremljanja njegovih vedenj, pri čemer nastanejo dodatni stroški, brez katerih je po mnenju avtorjev nemogoče dosežati, da zastopnik deluje v najboljšem interesu naročnika. Več kot je *win-win* situacij (ko obe strani pridobita) na podlagi učinkovitih sistemov nagrajevanja, večji bo uspeh organizacije. Avtorja ugotavljata, da na to razmerje močno vplivajo kadrovske prakse, ki se v organizaciji izvajajo. Teorija predvideva,

da je odnos med delodajalcem in zaposlenim lahko težaven, če imata obe strani različne cilje ali če ima delodajalec oteženo spremljanje dejanj zaposlenega (Jensen in Meckling 1976).

Fama predstavi problematiko v zvezi s teorijo delovanja. Poudari, da organizacijo konkurenti usmerjajo k razvoju sistemov za opazovanje učinkovitosti skupin in posameznikov. Posamezniki v organizaciji, še posebno vodstveni delavci, se soočajo z disciplino in priložnostmi na trgu znotraj in zunaj organizacije. Uspeh organizacije je odvisen od vrednosti njihovega človeškega kapitala in talentov. Zunanji trg dela vpliva na razvrščanje in nagrajevanje vodstvenih delavcev glede na njihovo učinkovitost. Če sistem nagrajevanja ni odziven na učinkovitost vodij, organizacija izgublja najboljše kadre. Poleg zunanjega je pomembno tudi notranje spremljanje med vodstvenimi kadri. Del talenta vodje je tudi njegova zmožnost izzvati in meriti učinkovitost podrejenih vodij. Spremljanje pa lahko poteka tudi v obratni smeri, in sicer s strani vodij na nižjih pozicijah, ki opazujejo delo vodij na višjih pozicijah. Podrejeni pri tem spremljajo kompetentnost nadrejenih (Fama 1980).

Avtorja Hambrick in Mason (1984) se v svoji teoriji osredotočata na najvišje položaje v organizaciji. *Upper-echelons* perspektiva zgornjih ravni izpostavlja demografske predispozicije organizacijske elite (starost, izobrazba, izkušnje) in kognitivne osnove ter vrednote, ki določajo strateške predispozicije in usmeritev. Raziskovanje te perspektive lahko doprinese k večji predvidljivosti organizacijskih rezultatov, bolj celostni izbiri in razvoju vodstvenih delavcev na višjih ravneh organizacije ter k večji strateški predvidljivosti dejanj konkurentov. Organizacijski rezultati strateških izbir in stopenj učinkovitosti so namreč odvisni od značilnosti vodstvenih delavcev. Kompleksne odločitve so v večji meri rezultat vedenjskih dejavnikov in ne zgolj ekonomskih teženj po optimizaciji. Strateške odločitve torej odražajo značilnosti oseb v procesu odločanja in njihove kognitivne osnove (predvidevanja prihodnjih dogodkov, poznavanje možnosti, poznavanje posledic). Poleg tega odražajo tudi njihove vrednote (osnova za določanje možnosti in posledic). Ključna prednost upravljanja nasledstev v organizaciji je, da kandidati poznajo delovanje organizacije (Hambrick in Mason 1984).

Miller, Burke in Glick (1998) ugotavljajo, da kognitivna raznolikost oseb na vodilnih položajih v organizaciji (*upper-echelon executives*) ne vpliva neposredno na strateške procese odločanja in načrtovanja ter s tem na učinkovitost organizacije, kot se predpostavlja v

splošnem, pač pa je definirana kot raznolikost v prepričanjih vodilnih, kar se odraža v njihovi komunikaciji, povezovanju in političnem vedenju (Miller, Burke in Glick 1998).

Obe teoriji *upper-echelons* in *agency* poudarjata, da stališča in predispozicije organizacijske elite vplivajo na organizacijsko strategijo. Zajac in Jensen povežeta elemente teorije višjih položajev (*upper echelons*) in perspektive delovanja (*agency perspectives*), da bi pojasnila kako organizacijske elite (direktorji in ostali vodilni) vplivajo na organizacijsko strategijo. Razlike v značilnostih pripadnikov organizacijskih elit, predvidevajo različna stališča do posameznih organizacijskih strategij, glede na različne kontekste delovanja (generalni direktor, izvršni direktor, zunanji direktor, skupina vodilnih) ter ustvarjajo različne strateške rezultate. Dokazujeta, da tako strukturna pozicija kot demografski dejavniki vplivajo na odnos med organizacijskimi elitami in strategijo (Zajac in Jensen 2004).

Teorija splošnih sistemov (*general systems theory*) poudarja (Schuler 2000), da sisteme sestavljajo zapleteni in samostojni deli. Inputi (vložki) pridejo v sistem iz zunanjega okolja in se med obdelavo v teh odprtih sistemih spremenijo, nato pa vrnejo v okolje. Upravljanje s človeškimi viri je razumljeno kot podsistem celotne organizacije (Schuler 2000).

Teorija človeškega kapitala (*human capital theory*) je večinoma predstavljena v ekonomskih teorijah in opredeljuje človeške produktivne zmogljivosti. Ljudje so za organizacijo dragoceni, ker je zaradi njih učinkovita. V človeške vire se vlaga tako kot v mehanizacijo, saj za organizacijo pomenijo dodaten kapital (Becker v Schuler 2000).

Eden od najbolj prevladujočih teoretičnih modelov na področju upravljanja učinkovitosti človeških virov je AMO model, avtorjev Appelbaum in ostali (2000), ki razlagajo, da je učinkovitost zaposlenega v funkciji zmožnosti (*ability-A*), motivacije (*motivation-M*) in priložnosti (*opportunity-O*) oziroma to prikažejo s formulo  $P = f(A, M, O)$ . Vloga kadrovskega oddelka je, da poskuša vplivati na te elemente z namenom izboljšanja posameznikove učinkovitosti. Posamezniki so učinkoviti, ko imajo potrebno znanje in veščine (zmožnosti), primerno zanimanje za delo (motivacijo) ter primerno delovno okolje oziroma strukturo organizacije (priložnosti) (Appelbaum in drugi 2000).

Teorija življenjskega cikla (*life-cycle theory*) predvideva več stopenj v obstanku organizacije in sicer, začetek, rast, zrelost, upad in oživljanje. Organizacija je lahko učinkovita, če

prilagodi kadrovske prakse stopnji življenjskega cikla (Schuler 2000). Na ravni posameznika teorija predvideva ključne izzive v razvojnih obdobjih. Življenjski cikel posameznika oblikujeta dve nasprotni obdobji in sicer, (1) stabilnosti, ko se gradi struktura in (2) prehodnosti (*transition*), ko gre za spremembo strukture. V obdobju stabilnosti je ključno doseganje ciljev in vrednot v okviru dane strukture strateških izbir. Posameznik v obdobju prehodnosti dvomi v obstoječo strukturo z namenom, da razišče možnosti za spremembo ter z ustreznimi strateškimi izbirami oblikuje novo strukturo (Levinson in drugi 1978).

Katz in Kahn (v Schuler 2000) predstavita teorijo vedenjskih vlog (*role behavior theory*), ki se osredotoča na medsebojno odvisne vloge, ki so del organizacijskega sistema. Avtorja jih definirata kot ponavljajoča se dejanja posameznika, ki so ustrezno povezana s ponavljajočimi se dejanji drugih, tako da prinašajo predvidljiv rezultat. Upravljanje s človeškimi viri pomeni, da organizacija sporoča informacije o vlogah v organizaciji, podpira želena vedenja in ocenjuje učinkovitost vlog (Katz in Kahn v Schuler 2000).

Teorija organizacijskih sprememb (*organizational change theory*) raziskuje spremembe v obliki, kvaliteti ali stanju organizacije skozi čas. Pri upravljanju organizacijskih sprememb morajo vodstva zagotoviti usklajenost med postavljenimi cilji in dejanskimi spremembami (Schuler 2000). Koncept spreminjajoče se organizacije je povezan s konceptom učeče se organizacije in fleksibilizacije. To pomeni, da morajo organizacije spremembe pričakovati in se na njih odzivati, z namenom, da preživijo v nenehno spreminjajočem se okolju. Gre za proces kontinuiranega sledenja potrebam trga, strank in zaposlenih. Spremembe je potrebno videti kot dinamično stabilnost, kar pomeni, da organizacija obdrži nekaj praks in politik hkrati pa postopoma razvija nove, sicer lahko postane kaotična. Glavna naloga vodij na vseh ravneh je oblikovati organizacijo prilagodljivo vsem spremembam. Uspešna sprememba je možna, če so zaposleni pripravljene spreminiti obnašanje, ki ustreza novim okoliščinam. Ključni izziv za vodje je razviti kulturo opolnomočenja, ki pomeni, da so posamezniki sposobni in pripravljene sprejeti odgovornost ter imajo veščine, s katerimi lahko dosežejo ciljne rezultate (Holbeche 2005).

Williamsonova (v Schuler 2000) teorija transakcijskih stroškov (*transactions cost theory*) je ekonomski pogled na strukture upravljanja, ki določajo, spremljajo, ocenjujejo in uveljavljajo predhodno dogovorjene izmenjave. Ključni za teorijo sta dve predpostavki: (1) omejena racionalnost (*bounded rationality*) in (2) oportunizem. Oportunizem predvideva, da v kolikor



obstajajo možnosti za korist, jih je potrebno sprejeti. Možnosti za oportunistem zaposlenemu predstavljajo specifično znanje ali spretnosti, ki jih pridobi skozi usmerjena usposabljanja in na trgu izkazujejo vrednost drugim organizacijam. Omejena racionalnost pomeni, da so možnosti, ki jih organizacije upoštevajo pri odločitvah, omejene. Prakse upravljanja s človeškimi viri si prizadevajo izkoristiti te možnosti, saj poskušajo preprečiti uresničevanje oportunističnega s sklepanjem pogodb in s sistemi jamstev ter zavarovanj (Williamson v Schuler 2000). Koncept omejene racionalnosti (*bounded rationality*), ki predvideva, da smo ljudje pri odločanju omejeni, saj nimamo vseh informacij iz kompleksnega okolja, je predstavil Simon (1976). Vedenje je racionalno omejeno glede na vrsto nezavednih dejavnikov kot so sposobnosti, navade, vrednote, znanje ali razpoložljive informacije (Simon 1976).

Kontingenčna teorija (*strategic contingency theory*) opozori na številne strateške tipologije, med katerimi lahko izbira organizacija glede na okolje v katerem se nahaja. S sistematičnim upravljanjem človeških virov lahko organizacija zagotovi uspešno izvajanje strateških izbir (Schuler 2000).

Teorija organizacijskega učenja (*organizational learning theory*) predvideva, da predhodno znanje omogoča pridobivanje novega znanja. Znanje je lahko nabor sposobnosti učenja, ki ga je organizacija zmožna sprejeti (Schuler 2000).

Perspektiva procesiranja informacij (*information processing perspective*) temelji na predpostavki, da organizacije omogočajo pretok informacij za učinkovito individualno in organizacijsko odločanje. Poudarek je na omogočanju organizacijske strukture in kadrovske prakse, ki podpirajo, spodbujajo in nagrajujejo kroženje informacij tako v organizaciji kot izven organizacije ter omogočajo pridobitev znanja (Schuler 2000).

#### *2.2.7 Strateško upravljanje s človeškimi viri (SHRM-Strategic human resource management)*

Strateško upravljanje s človeškimi viri poudarja integracijo in prilagajanje. Ključno je, da je upravljanje s človeškimi viri integrirano v organizacijo z opredeljeno strategijo in strateškimi potrebami, da so kadrovske prakse skladne tako na področjih organizacijske politike kot hierarhije ter da so kadrovske prakse prilagojene, sprejete in vsakodnevno uporabljene s strani zaposlenih. Različne konkurenčne strategije predvidevajo različne načine zahtevanega vedenja zaposlenih, ki jih je potrebno za učinkovite rezultate (vedenje zaposlenih je skladno s

cilji organizacije) podpreti s primernimi kadrovskimi praksami (Schuler in Jackson v Schuler 2000).

Zagovorniki strateškega upravljanja s človeškimi viri kot bistvo izpostavijo potencial človeških virov, ki predstavlja vir dolgoročne konkurenčne prednosti. Viri in sposobnosti, ki podpirajo konkurenčne prednosti so direktno povezani s sposobnostmi talentiranih posameznikov, ki organizaciji predstavljajo bazen človeškega kapitala. Strateški pristopi večinoma poudarjajo enako, da se človeške vire v organizaciji upravlja z določenim naborom kadrovskih praks (Collings in Mellahi 2009).

### 2.2.8 Začetki SHRM

Pojem upravljanja talentiranih kadrov se pri začetnikih strateškega upravljanja s človeškimi viri (*strategic human resource management*) še ne pojavlja, vendar njihove empirične raziskave o odvisnosti investicij v kadre in kadrovske prakse z organizacijskimi rezultati, zanj predstavljajo temelje. Gerhart in ostali opozorijo na upoštevanje napak pri merjenju povezanosti kadrovskih praks z učinkovitostjo kadrov (Gerhart in drugi 2000).

Avtorja Huselid in Becker (2000) podata kritiko na njihovo delo. Poudarita, da je veliko meritev omejenih na en vir, kar ne more celostno pojasniti vpliv kadrovskih praks oziroma rezultatov. Izpostavita potrebo po novih meritvah vmesnih rezultatov in pomembnost ocenjevanja vpliva kadrovskega oddelka. Ne strinjata se tudi glede organizacijskega nivoja učinkovitosti kadrovskih praks. Dobre kadrovske prakse so sistematično povezane z merjenjem učinkovitosti zaposlenih in organizacijske učinkovitosti, ki je merjena z objektivnimi in subjektivnimi merili (Huselid in Becker 2000).

Wright in drugi navajajo razlike v kadrovskih praksah, ki se odražajo glede na konkurenčno okolje, geografsko regijo in družbeno-ekonomske dejavnike. Avtorji priznavajo, da ni dokazano v zadostni meri ali res posamezne kadrovske prakse privedejo do visoke učinkovitosti (Wright in drugi 2005).

Ti pogledi ne pojasnjujejo ali kadrovske prakse privedejo do organizacijskih rezultatov ali je morda obratno in organizacijski rezultati priskrbijo vire za vlaganje v kadrovske prakse. Ni

raziskano, kako je izbira kadrovske prakse povezana s strategijo, ampak gre zgolj za meritve o razlikah kadrovske prakse med posameznimi industrijami (Lewis in Heckman 2006).

Lepak in ostali poudarjajo (2003) pomen in vrednost kvalitetnih kadrovske prakse, ki se razlikujejo glede na strategije, kompleksnost in okolje organizacije. Avtorji povezujejo strategijo, kadrovske prakse in talent (Lepak in drugi 2003).

Motivacijske teorije poudarjajo kadrovske prakse zaposlovanja, razvijanja in zadržanja motiviranih oseb z visokimi zmožnostmi (*motivated capability*), ki se potrebujejo za ključna delovna mesta. Odierne (1985) je na tej podlagi razvil tipologijo za doseganje učinkovitosti človeških virov z aktivnostmi nasledstev in razvoja zaposlenih. Upravljanje učinkovitosti mora biti po mnenju avtorja (Odierne 1985) prilagojeno različnim tipom učinkovitih posameznikov, ki jih je razdelil v skupino zvezd (*stars*), zanesljivih zaposlenih (*solid citizens*), mejno učinkovitih zaposlenih (*marginal performers*) in dolgotrajno nizko učinkovitih zaposlenih (*chronic under-achievers*). Značilnosti posameznih skupin so prikazane na sliki 2.1. Organizacije morajo zmanjševati število zaposlenih v zadnjih dveh problematičnih skupinah. Zvezde imajo kompetence, da iščejo nove poti, ki pa jih realizirajo zanesljivi operativni delavci. Visoko učinkovite time tako sestavljajo zaposleni z raznolikimi kompetencami.

**Slika 2.1: Tipologija za doseganje učinkovitosti glede na različne tipe posameznikov**

	<b>MEJNO UČINKOVITI ZAPOSLENI</b>	<b>ZVEZDE</b>
<b>zmožnost</b>	V splošnem imajo primerne zmožnosti, vendar se niso sposobni spopadati s stresnimi okoliščinami ali drugimi ključnimi področji učinkovitosti. So rahlo pod standardi učinkovitosti, vendar so z večjimi vložki zmožni izboljšati svoj <i>know-how</i> ter se razvijati.	So napredni, visoko spoštovani tehnični strokovnjaki, visoko sposobni linijski vodstveni delavci ali visoko kreativni poslovni zmagovalci. Dolgoročno so videni kot zvezde s strani zaposlenih ter ostalih oseb znotraj dejavnosti organizacije.
<b>motivacija</b>	So motivacijsko neuskkljeni ali v splošnem motivirani in občasno pasivni.	So vedno ustrezno motivirani in sposobni dosegati izjemne dosežke v daljših obdobjih, kjer pa obstaja nevarnost izgorelosti ( <i>burnout</i> ), če je to obdobje predolgo.
	<b>DOLGOTRAJNO NIZKO UČINKOVITI ZAPOSLENI</b>	<b>ZANESLJIVI ZAPOSLENI</b>
<b>zmožnost</b>	V postopku zaposlitve so najverjetneje neustrezno predstavili svoje zmožnosti ali imajo močno intelektualno oziroma emocionalno oviro, ki ni bila primerno odpravljena. Lahko gre tudi za Petrovo načelo <sup>1</sup> , ko dosežejo stopnjo omejenih zmožnosti.	Imajo za organizacijo pomembno tehnično ali vodstveno znanje ( <i>know-how</i> ) o poslovnih procesih. Organizaciji zagotavljajo, da bodo realizirane obljube kupcem/strankam.
<b>motivacija</b>	So najverjetneje izredno pasivni, motivacijsko neuskkljeni in nizko motivirani ali pa visoko motivirani, vendar nezmožni premostiti ključne ovire v njihovih zmožnostih in izkušnjah.	So vedno ustrezno motivirani in v splošnem sposobni dosegati trajno učinkovitost tudi v stresnih obdobjih.

Vir: Odiorne (1985).

Rose (v Boxall in Purcell 2003) poudari, da so zaposleni zadovoljni na delovnem mestu in s tem bolj lojalni, kadar pri delu uporabljajo veščine (*job-skills*), ki so usklajene z njihovimi osebnimi veščinami (*own-skills*). Iz tega izhaja, da so načeloma vsi ljudje lahko zadovoljni na delovnem mestu, če zasedajo ustrezna. Ključno je, da pri tem koristijo talente (*human talent*), ki jih imajo. Rose (v Boxall in Purcell 2003) opredeli tri kategorije koriščenja talenta: (1) neizkoriščen talent (*under-utilized*), pri katerem prevladujejo osebne veščine nad delovnimi, (2) usklajen talent (*matched*), kjer so osebne in delovne veščine enakovredne ter (3) podcenjen talent (*under-qualified*), ko prevladujejo delovne veščine nad osebnimi. Zaposleni v zadnji kategoriji, ki se zavedajo svojega talenta, vendar je ta napačno izkoriščen, so skladno z dano kategorizacijo najbolj nezadovoljni na delovnem mestu. Teorija je pomembna, saj predlaga, da lahko tudi organizacije, ki so omejene z viri, na podlagi učinkovitega

<sup>1</sup> Petrovo načelo (*the Peter principle*) pomeni, da lahko zaposleni v organizacijah, ki temeljijo na doseganju uspeha, dolgoročno presežajo stopnjo svojih zmožnosti, kar pomeni, da se z napredovanjem postopoma približujejo omejitvam svojih zmožnosti.

uskaljevanja osebnih veščin in potenciala zaposlenih, dosežejo večje zadovoljstvo ter pripadnost zaposlenih v organizaciji (Rose v Boxall in Purcell 2003).

Boxall in Purcell (2003) sledita kontingenčnemu pristopu (*contingent school*), ki poudarja, da morajo organizacije povezati kadrovske prakse z organizacijsko strategijo in širšim okoljem. Avtorja poudarita, da je potrebno izvajati kadrovske prakse, ki so prilagojene kontekstu organizacije. Te prakse naj spodbujajo motivacijo, predanost in razvoj zaposlenih tistih, ki so v bazenu talentiranih kadrov ter tako premostijo kratkoročno transakcijsko psihološko pogodbo v dolgoročno psihološko pogodbo odnosov (Boxall in Purcell 2003).

Zgoraj opredeljeni modeli so pomemben okvir za nastanek pojma upravljanja talentiranih kadrov, ki ima strateški in vrednostni pomen, vendar pa zgolj z odzivanjem na strateške zahteve ali potrebe okolja s kvalitetnimi kadrovskimi praksami, ki prinašajo poslovne rezultate, ti modeli ne doprinesejo k sodobnemu razumevanju pojma visoko učinkovitega upravljanja s talentiranimi kadri (Lewis in Heckman 2006).

Arhitekturni pogled najbolje opredeli zgodnje začetke upravljanja s talenti, saj ponuja sistematični in strateški vidik izrednega pomena. Avtorja Jackson in Schuler (1990) pojasnjujeta, kako so prakse načrtovanja kadrov (*human resource planning*; kar pomeni ocenjevanje ponudbe in povpraševanja po kadrih, programov in rezultatov), povezane z organizacijskimi dejavniki kot so organizacijska strategija, faza življenjskega cikla in konkurenčno okolje (Lewis in Heckman 2006).

V preteklosti je bilo načrtovanje človeških virov (*human resource planning*) v organizacijah osredotočeno na uvrščanje primernih oseb na delovna mesta ob pravem času. Takšna kratkoročna usmerjenost pretežno v domeni linijskih vodij, je bila v času stabilnega okolja mogoča. Z naraščanjem nestabilnosti in negotovosti v okolju, demografskih in tehnoloških sprememb ter povečanjem mednarodne konkurenčnosti, se je spremenila tudi narava načrtovanja človeških virov. Načrtovanje kadrov je postalo produkt interakcije med linijskimi vodji in kadrovskimi delavci, ki skrbijo za planiranje človeških virov. Le-ti morajo razvijati tako dolgoročne kot tudi kratkoročne rešitve ter programe, ki zadovoljujejo potrebe organizacije in vplivajo na njeno delovanje (Jackson in Schuler 1990).

Prvi poskus povezovanja poslovne strategije z upravljanjem človeških virov je bil narejen s strani avtorjev Tichy, Fombrun in Devanna (v Lewis in Heckman 2006). Avtorji opredelijo tipe strategij, organizacijske strukture (funkcionalna, decentralizirana) in kadrovske prakse (selekcija, razvoj zaposlenih), ki najbolj podpirajo strategije in strukture. Kadrovske oddelki morajo biti bolj strateški z razumevanjem poslovne strategije in s prestrukturiranjem organizacije s podpornimi kadrovskimi praksami (Tichy, Fombrun in Devanna v Lewis in Heckman 2006).

Shoshana Zuboff (v Lerman 1989) je želela povezati strategijo in talent na podlagi sprememb v tehnološki inovaciji. Tehnološke spremembe vplivajo na potreben talent za uporabo nove tehnologije (Zuboff v Lerman 1989). Thomas A. Stewart (v Lewis in Heckman 2006) je to idejo povzel ter primerjal vrednost talentiranih kadrov s stopnjo težavnosti njihove zamenjave, kar je razvidno v matriki, ki je prikazana s sliko 2.2. V spodnjih dveh kvadratih je bazen talentiranih kadrov, ki so enostavno zamenljivi in ne predstavljajo edinstvene dodane vrednosti, zaradi hitro minljivega talenta, kratkega časa usposabljanja, avtomatiziranih procesov ali zato, ker so številčno dostopni. V zgornjih dveh kvadratih je bazen težko nadomestljivih talentiranih kadrov. Težko nadomestljivi zaposleni z nizko dodano vrednostjo v zgornjem levem kvadratu imajo visoko specializirane sposobnosti, ki pa ne predstavljajo vrednosti strankam. V zgornjem desnem kvadratu so težko nadomestljivi zaposleni z visoko dodano vrednostjo, ki predstavljajo organizacijski človeški kapital. Ta skupina zaposlenih pa ni nujno zgolj na vodstvenih pozicijah (Lewis in Heckman 2006).

**Slika 2.2: Razvrščanje talentiranih kadrov glede na stopnjo zamenljivosti in dodano vrednost**



Vir: Stewart v Lewis in Heckman (2006).

Avtorica Zuboff (v Lerman 1989) poudarja, da je možno težko nadomestljivim zaposlenim z nizko dodano vrednostjo, le-to povečati, če oblikujemo delovna mesta, ki so informacijsko podkrepljena. Delovna mesta, kjer so zaposleni enostavno zamenljivi kadri in ne predstavljajo edinstvene dodane vrednosti organizaciji je potrebno preoblikovati ali tovrstna dela izvajati zunaj organizacije (Zuboff v Lerman 1989).

Zuboffova (Zuboff v Lerman 1989) predvideva možnosti v prihodnosti: ali bo proizvodnja vodena s pametnimi stroji ali pametnimi osebami, ki bodo pametne stroje zgolj uporabljale kot orodje ter ali bo zmogljivost novih tehnologij služila starim interesom hierarhičnih vrednot ali bo pomagala uporabnikom v novem fleksibilnem na znanju temelječem organizacijskem okolju. Predstavi (Zuboff v Lerman 1989) tri dileme ob tehnoloških spremembah in s tem ob različnih vsebinah dela ter dostopa do znanja in sicer, (1) glede računalniško vodenega dela, narave dela in znanja, (2) avtoritete oziroma spremenjenega odnosa med vodstvom in delavci ter (3) tehnike oziroma uporabe tehnologije pri vzdrževanju in spreminjanju struktur in avtoritete. Računalniško vodeno delo zahteva bistveno drugačne spretnosti, kot so bile potrebne pri tradicionalnih delovnih metodah (Zuboff v Lerman 1989).

Predstavljeni model avtorice Zuboff vsebuje strateške elemente, vendar upravljanje s talentiranimi kadri še vedno uvršča v položaj odzivanja na strateške potrebe, ki so v naprej definirane s strani organizacije ali okolja. Model podrobno opisuje, kako je potrebno upravljati talentirane kadre pri spremembah, ne pojasnjuje pa, kako talent vpliva na razvoj strategije (Lewis in Heckman 2006).

### *2.2.9 Ekonomski pogledi in pogled, ki se osredotoča na vire (resource-based view)*

Neoklasična ekonomska teorija izpostavlja vpliv silnic, ki določajo količino, kvaliteto ter ceno dobrin in storitev na trgu. Pogled, ki se osredotoča na vire temelji na podobnih izhodiščih in sicer, da so akterji na trgu (organizacije ali posamezniki) omejeno racionalni in optimizirajo svoje koristi, da se trgi lahko razlikujejo v konkurenčnosti in da so informacije lahko različne glede na to kako so razpršene na trgu. Od neoklasične teorije pa se razlikuje v tem, da predvideva, da so viri in sposobnosti elastični v svoji ponudbi. To pomeni, da ob naraščanju povpraševanja po določenem viru ali sposobnosti, narašča tudi njegova cena in ponudba. Če je pomanjkanje talenta na določenem trgu, bo njegova cena narasla, hkrati pa se bo povečalo

število oseb, ki imajo iskani talent (z usposabljanjem ali premeščanjem iz drugih trgov) (Barney 2001).

Porter opiše konkurenčno prednost kot »položaj, ki ga podjetje zavzame znotraj svoje panoge. Organizacije pridobivajo konkurenčne prednosti zaradi pritiskov in izziva. Močni tekmeči, agresivni dobavitelji in zahtevni kupci tako predstavljajo podjetju spodbudo za pridobivanje konkurenčne prednosti« (Porter 2001, 73).

Barney s pogledom, ki se osredotoča na vire (*resource-based view*, RBV) predstavi dober strateški pristop k upravljanju s talentiranimi kadri. Ekonomske in organizacijske vede raziskujejo vlogo talenta pri ustvarjanju širših in specifičnih organizacijskih rezultatov. Samo organizacije, ki razvijejo visoko vrednotene in redke vire ter jih je težko posnemati ali zamenjati, imajo dolgoročne konkurenčne prednosti. S takšnimi viri organizacije izkoristijo priložnosti v okolju, ki se spreminja. Sposobnosti ali viri, ki niso specifični so lažje dosegljivi in zato ne predstavljajo velike konkurenčne prednosti. Posnemanje se nanaša na obseg množenja virov oziroma enostavnost zamenjave virov z njihovimi substituti (Barney 2001).

Pogled, ki temelji na virih, je v teoriji strateškega upravljanja s človeškimi viri prevladujoč, saj se raziskovanje večinoma nanaša na obseg razvoja kadrovske prakse ali procesov upravljanja s človeškimi viri. Ključni izziv predstavlja opis procesa, ki opredeli razmerje med kadrovske prakse in organizacijsko učinkovitostjo. Wright izpostavi potrebo po razvoju bolj strateških modelov, ki vključujejo številne analitične ravni, časovni učinek in vzročnost (Wright, Gardner in Moynihan 2003).

Wright in ostali ločijo med človeškimi viri v organizaciji in kadrovske prakse. Človeški viri predstavljajo visoko sposoben in motiviran bazen človeškega kapitala, ki se upravlja s kadrovske prakse. Za dolgoročne konkurenčne prednosti je ključen bazen človeškega kapitala, saj je kadrovske prakse organizacije možno posnemati. Bazem človeškega kapitala je potrebno razviti v takšni meri, da vsebuje višje ravni spretnosti, ki so lahko splošne ali organizacijsko specifične oziroma, da dosega večjo povezanost med danimi in strateškimi spretnostmi. Z namenom, da bi uskladili potrebne spretnosti s strateškimi potrebami organizacije je potrebno bazem neprestano spremljati (Wright, Dunford in Snell 2001).



Barney definira vire kot »organizacijske vire in sposobnosti, ki vključujejo finančne, fizične, človeške in organizacijske dobrine, ki jih organizacija potrebuje za razvoj, izdelavo in nudenje izdelka ali storitve strankam« (Barney 1995, 50). Vrednost, redkost in možnost posnemanja se s časom lahko spreminja, zato je ključno, da se organizacija odziva na grožnje zunanjega okolja. Viri in zmogljivosti so v RBV teoriji medsebojno povezani in se nanašajo na tacitne in oprijemljive dobrine, ki jih organizacije uporabljajo za izvajanje svojih strategij. Zmogljivosti so vpete v organizacijo in zanjo specifične. Njihov namen je povečati učinkovitost drugih virov in na ta način delovati povezovalno. Pomembno je povezati strateške zmogljivosti znotraj sistema izvajanja strategije (Barney 2001).

Avtorji, ki se osredotočajo na vire, ne definirajo jasno, kakšen je prispevek talenta k ustvarjanju vrednih in redkih virov, se pa morda temu najbolj približajo pri opredelitvi možnosti posnemanja virov. Organizacije s pomočjo zaposlenih pridobivajo sposobnosti in sčasoma oblikujejo kulturo, socialna omrežja in organizacijsko strukturo, ki te sposobnosti upravlja, kar pa tekmeci težko posnemajo (Lewis in Heckman 2006).

Lado in Wilson (v Wright, Dunford in Snell 2001) nasprotno za doseganje konkurenčnih prednosti izpostavita kadrovske prakse in sisteme, ki so lahko edinstveni s svojimi organizacijskimi kompetencami in jih ni možno posnemati. Njun pogled je dobro sprejet v teoriji strateškega upravljanja s človeškimi viri (Wright, Dunford in Snell 2001).

Pomemben vidik strateškega upravljanja s človeškimi viri je vedenje zaposlenih, ki posameznike definira kot kognitivna in emocionalna bitja s svobodno voljo odločanja. Organizacije imajo dostop do dragocenega človeškega kapitala, vendar s slabim načrtovanjem dela ali napačnim ravnanjem z zaposlenimi ne dosežejo strateških ciljev. Kljub predpisanim organizacijskim vlogam, zaposleni izkazujejo vedenje po lastni presoji, ki ima lahko za organizacijo negativne ali pozitivne posledice. Strateško upravljanje s človeškimi viri se osredotoča na takšno diskrecijsko vedenje, saj je konkurenčne prednosti možno doseči zgolj, če člani bazena človeškega kapitala individualno in kolektivno izberejo vedenja, ki so v korist organizacije. Del strateškega upravljanja s človeškimi viri so tudi visoko učinkoviti kadrovske sistemi s številnimi kadrovske praksami (komunikacija, vodenje, upravljanje kulture, usposabljanje), ki oblikujejo kompetence, stališča in odnose zaposlenih. S sistemi organizacije vplivajo na človeški kapital in vzpodbudijo zeleno vedenje (Wright, Dunford in Snell 2001).

Za doseganje dolgoročnih konkurenčnih prednosti je potrebna kombinacija vseh treh delov strateškega upravljanja s človeškimi viri, (1) bazena spretnosti, (2) strateško pomembnega vedenja in (3) podpornega sistema upravljanja z zaposlenimi (Wright, Dunford in Snell 2001). Učinkoviti sistemi upravljanja z zaposlenimi se razvijajo skozi edinstvene zgodovinske poti in vzdržujejo s prepletanjem delov, kar konkurenti težko posnemajo (Becker in Huselid 2006).

Boxall (v Boxall in Purcell 2003) združi različne poglede in prednosti upravljanja s človeškimi viri ter jih deli na prednosti človeškega kapitala in prednosti organizacijskih postopkov. Prve se nanašajo na potencial, ki je na razpolago za ustvarjanje zaloge izjemnega človeškega talenta s prikritimi možnostmi za učinkovitost. Za ustvarjanje talentirane in pripadne delovne sile je bistvena vzajemnost oziroma povezanost interesov. Druge prednosti so razumljene kot funkcija družbeno kompleksnih in zgodovinsko razvitih procesov, kot na primer učenje, sodelovanje in inovacije. Pri tem je pomembno razvijati zaposlene in organizacijske time ter ustvarjati organizacijo, ki se je zmožna učiti znotraj in izven organizacijskih procesov (Boxall in Purcell 2003).

Pogled, ki se osredotoča na vire je dolgo predstavljal temeljni teoretični okvir za vlogo kadrov kot strateških virov v organizaciji. Organizacije lahko z nadpovprečno finančno učinkovitostjo, ki jo dosežejo z visoko vrednotenimi in edinstvenimi internimi viri, gradijo konkurenčne prednosti. Pristop temelji na človeških virih in prepoznavanju obstoječih strateških virov ter ne toliko razvijanju le-teh. Zmožnost uresničevanja strategij je samo po sebi vir, ki predstavlja konkurenčne prednosti (Barney 2001).

Porter (1990) se osredotoča na koncept sistema strateških aktivnosti. Za učinkovite rezultate je bistveno ravnotežje med kadrovsko strukturo in strateškimi izbirami. Konkurenčna strategija pomeni namensko izbiranje različnih naborov aktivnosti za pridobivanje edinstvene vrednosti. Kar pomeni, da ni nujno, da ima zgolj sistem internih organizacijskih aktivnosti strateško vrednost tudi za druge organizacije, ampak da ima ta sistem vrednost, ker se razlikuje od tekmecev. S tem ko izberemo splošno strategijo, to ne pomeni, da smo vzpostavili poseben strateški sistem aktivnosti. Enako to pomeni za kadrovsko strukturo. Strateško določanje položaja pomeni izvajanje aktivnosti, ki so različne od konkurentov ali izvajanje podobnih aktivnosti na različne načine (Porter 1990).

Avtorji zgoraj opisanih pogledov se osredotočajo na potrebo po izbiranju in razvijanju talentiranih kadrov v splošnem. Selekcijo talentiranih kadrov poudarjajo teorije strateškega upravljanja s človeškimi viri, medtem ko se teorije s področja organizacijske psihologije osredotočajo na razvijanje izbranega bazena talentiranih kadrov. Oboji pa ne opredelijo potrebe po vlaganju v metode upravljanja s talentiranimi kadri (kadrovske prakse in procese) in selektivnem vlaganju v talentirane kadre (Lewis in Heckman 2006).

Ekonomski pogled na upravljanje talentiranih kadrov predvideva, da je potrebno posameznike izobraževati in pridobivati s preizkušenimi metodami (rekrutacija) glede na potrebe organizacije (*tailoring training*), medtem ko HRM teorije v splošnem pri upravljanju talentiranih kadrov poudarjajo pomen prilagajanja izobraževanja potrebam posameznika (Holbeche 2005).

#### *2.2.10 Arhitekturni pogled*

Arhitekturna perspektiva, kot jo poimenujeta Lepak in Snell (2002), poudarja da odločitve pri zaposlovanju niso vezane na posamezno delovno mesto, ampak na strateško vrednost in edinstvenost načina, na katerega je človeški kapital uporabljen v organizaciji. Ključni zaposleni s svojim specifičnim znanjem in edinstvenim odnosom s strankami, razlikujejo podjetje od konkurence. Za razliko od začetnih strateških pristopov avtorja poudarjata pomembnost raznolikih kadrovske strukture, ki različno prispevajo k organizacijski učinkovitosti. Dokazala sta, da specifični kadrovske sistemi večinoma niso primerni v vseh situacijah, ampak so toliko bolj odvisni od edinstvenosti človeškega kapitala. Sistemi strateškega upravljanja talentiranih kadrov so iz vedenjske perspektive postavljeni zato, da izzovejo želeno vedenje v določeni vlogi v organizacijskem bazenu talentiranih kadrov in pomagajo dosežati strateške cilje v organizaciji (Lepak in Snell 2002).

Arhitekturna metafora je za strateško upravljanje s človeškimi viri pomembna, saj poudarja pomen ustvarjanja dodane vrednosti. Strateški človeški kapital je sicer odraz človeških virov v organizaciji, vendar se ga s pomočjo kadrovske strukture z organizacijskimi sistemi ustvarja in upravlja (Becker in Huselid 2006).

Aktivnosti človeških virov lahko dosežajo organizacijske cilje in so visoko vrednotene ali pa so zgolj administrativne oziroma transakcijske po naravi in nizko vrednotene. Lahko so

rutinske ali edinstvene. Človeške vire lahko strukturiramo tako, da dosežemo štiri pomembne strateške spremembe in sicer večjo učinkovitost, fleksibilnost, strateške usmeritve in odzivnost strank. (1) Ključne aktivnosti človeških virov so visoko vrednotene in edinstvene. Organizacije jih bodo razvijale interno in skrbele, da jih ohranijo. (2) Tradicionalne aktivnosti človeških virov so vrednotene, ampak dostopne. Za organizacijo so pomembne, vendar ponavadi pretežno standardizirane. Smiselno jih je pridobiti v široki zunanji ponudbi. (3) Periferne aktivnosti človeških virov so splošne, lahko nadomestljive in imajo omejeno dodano vrednost. Večinoma se opravijo z zunanjim izvajanjem (*outsourcing*). (4) Edinstvene aktivnosti človeških virov so tiste, ki neposredno ne ustvarjajo dodane vrednosti, vendar dolgoročno ustvarjajo partnerstva in pridobivajo specifično znanje brez stroškov internega razvoja (Snell in Lepak 1998).

Lepak in Snell (2002) razlikujeta med štirimi kategorijami zaposlenih, ki temeljijo na edinstvenosti in vrednosti spretnosti zaposlenih ter njihovem prispevku k organizaciji. S pomočjo matrike avtorja prikažeta konkurenčne prednosti človeškega kapitala v organizacijah in dostopnost tega kadra na trgu dela (Lepak in Snell 2002).

V študiji sta Lepak in Snell raziskala značilnosti človeškega kapitala v štirih različnih načinih zaposlovanja, ki so povezani s štirimi kadrovskimi strukturami (*HR configurations*) in temeljijo na pripadnosti (*commitment-based*), učinkovitosti (*productivity-based*), partnerstvu (*collaborative-based*) in usklajenosti (*compliance-based*). Matrika, ki je prikazana s sliko 2.3, opredeljuje načine zaposlitev, ki temeljijo na znanju (*knowledge-based employment*), delu (*job-based employment*), pogodbenem sodelovanju (*contractual work*) ali partnerstvu (*alliances*) (Lepak in Snell 2002).

**Slika 2.3: Značilnosti človeškega kapitala glede na način zaposlovanja in kadrovske strukturo**

		<b>4. kvadrant</b>	<b>1. kvadrant</b>
Visoka		zaposlitve, ki temeljijo na partnerstvu kadrovska struktura, ki temelji na partnerstvu	zaposlitve, ki temeljijo na znanju kadrovska struktura, ki temelji na pripadnosti
<b>Edinstvenost</b>		<b>3. kvadrant</b>	<b>2. kvadrant</b>
Nizka		zaposlitve, ki temeljijo na pogodbenem sodelovanju kadrovska struktura, ki temelji na usklajenosti	zaposlitve, ki temeljijo na delu kadrovska struktura, ki temelji na učinkovitosti
		Nizka	Visoka
		<b>Strateška vrednost</b>	

Vir: Lepak in Snell (2002).

Raziskava povezanosti štirih načinov zaposlovanja z učinkovitostjo organizacije je pokazala, da zaposlitve kadrov, ki temeljijo na znanju in pogodbenem zaposlovanju prinašajo organizaciji največjo učinkovitost (Lepak in drugi 2003). Avtorja Boxall in Purcell (2003) v zvezi z modelom Lepaka in Snella (2002) postavita ključno vprašanje, na katerega v praksi težje odgovorimo in sicer, ali naj bodo organizacije usmerjene k razvijanju človeškega talenta znotraj organizacije ali je morda bolj ustrezno, da kadre, ko se pojavi potreba, zaposlijo iz zunanega okolja? (Boxall in Purcell 2003).

V prvi kategoriji so zaposleni na osnovi znanja, ki so visoko vrednoteni in hkrati edinstveni ter imajo potencial, da prispevajo strateškim ciljem organizacije. Imajo strateške zmožnosti, ki so ozko porazdeljene na trgu dela in močno vplivajo na organizacijo. Za to skupino zaposlenih velja, da organizacija vzpodbuja njihov razvoj in dolgoročno pripadnost (Lepak in Snell 2002).

V drugi kategoriji so zaposleni na osnovi delovnega mesta, ki so visoko strateško vrednoteni, vendar omejeni v edinstvenosti. Ti delavci so večinoma interno usposobljeni in zaposleni na delovnih mestih z vnaprej določenimi nalogami. Njihove spretnosti so sicer lažje prenosljive. Ti operativni partnerji (*operational partners*) so na trgu dela široko dostopni, vendar imajo s svojimi izkušnjami pomemben vpliv na vrednost organizacije (Lepak in Snell 2002).

V tretji kategoriji so pogodbeni delavci, ki niso strateško pomembni ali edinstveni, saj se njihova dela večinoma zapolni z zunanjim izvajanjem nalog. Vedno dostopen človeški kapital z malo strateškega pomena ne doprinese k ustvarjanju dodane vrednosti organizacije (Lepak in Snell 2002).

V zadnjo kategorijo so vključeni partnerji, ki so relativno edinstveni, saj so omejeni na trgu dela, vendar niso dovolj strateško vrednoteni, da bi bili interno zaposleni. Na zunanje strokovnjake (*professional partners*) organizacija pri njihovem vrednotenju ne vpliva neposredno. Ponavadi delujejo na področju prava, financ, računovodstva ali celo upravljanja človeških virov (Lepak in Snell 2002).

Za Snell in Lepaka je pri razlikovanju kadrovske strukture bistvena vrednost in edinstvenost spretnosti zaposlenega. Predstavljene štiri kadrovske strukture so odvisne od kadrovskega sistema, delovnega razmerja in načina zaposlovanja. Skladno z vrednostjo nabora veščin in edinstvenosti bodo zaposleni v določeni skupini tudi vodeni. Gre za pristop od spodaj navzgor (*bottom-up*), saj vrednost zaposlenih prispeva k strateškim ciljem organizacije. Becker in Huselid nasprotno zagovarjata pristop z vrha navzdol (*top-down*) saj menita, da šele ko zaposleni lahko prispevajo k strateškim ciljem organizacije, pridobijo strateško vrednost. Človeški kapital je torej strateško pomemben samo, če neposredno prispeva k strategiji organizacije. Bolj kot so strateški procesi odvisni od človeških virov, bolj so učinkovita vedenja zaposlenih komplementarna učinkoviti implementaciji strategije (Becker in Huselid 2006).

#### *2.2.11 Ključni poudarki strateškega upravljanja s človeškimi viri*

Področje strateškega upravljanja s človeškimi viri (SHRM) se od tradicionalnega upravljanja s človeškimi viri razlikuje v dveh točkah. Prvič, strateško upravljanje s človeškimi viri se bolj kot na posameznikovo, osredotoča na organizacijsko učinkovitost. Drugič, poudarja vlogo sistemov upravljanja s človeškimi viri kot poslovno rešitev in ne zgolj izboljšanje posameznih kadrovske praks. Vendar strateško pomeni veliko več kot samo osredotočanje na finančno učinkovitost, saj pomeni vzpostavljati dolgoročne konkurenčne prednosti, ki v zameno ustvarjajo nadpovprečne finančne rezultate (Becker in Huselid 2006).

Strateško upravljanje s človeškimi viri se pretežno ukvarja z organizacijsko povezanimi dejavniki, zapostavlja pa razlike med posamezniki. Ti modeli večinoma ne razlikujejo visoko učinkovitih od nizko učinkovitih posameznikov (Lewis in Heckman 2006).

Na področju strateškega upravljanja s človeškimi viri sta dobro uveljavljena dva pristopa. Prvi je univerzalni pristop dobrih praks (*best practice*), ki predvideva, da za izboljšanje organizacijske učinkovitosti obstajajo splošne kadrovske prakse, katerih nabor je uporaben ne glede na organizacijski kontekst ter drugi kontingenčni, ki se imenuje pristop najbolj ustreznega (*best fit approach*), ki priznava vpliv določenega internega ali eksternega konteksta, v katerem organizacija izvaja kadrovske prakse. Modeli dobrih praks poudarjajo (1) krepitev zmožnosti oziroma znanja in veščin zaposlenega z dobrimi praksami zaposlovanja in usposabljanja, (2) motivacijo želenega vedenja z močnimi spodbudami ter (3) ustvarjanje priložnosti za prenos idej skozi soudeležbo zaposlenih (Boxall in Purcell 2003).

Stahl in ostali (2007) so ugotavljali, da konkurenčne prednosti ni možno dosegati zgolj z oblikovanjem in implementacijo dobrih praks, ampak predvsem z vpetostjo različnih elementov sistema upravljanja s talentiranimi kadri znotraj organizacije v sistem organizacijskih vrednot, povezovanjem s poslovno strategijo in globalnim usklajevanjem (Stahl in drugi 2007).

Model strateškega upravljanja s človeškimi viri predvideva odnos med kadrovsko strukturo organizacije in njeno učinkovitostjo. Kadrovska struktura organizacije je sestavljena iz sistemov, praks, kompetenc, vedenj zaposlenih in upravljanja strateškega človeškega kapitala v organizaciji. Največji teoretični izziv strateškega upravljanja s človeškimi viri je razlaga pojma črne skrinjice (*black box*), ki predstavlja strateško logiko med kadrovsko strukturo organizacije in njeno učinkovitostjo. V prihodnje je potrebno, namesto raziskovanja črne skrinjice znotraj kadrovske strukture, več teoretičnega poudarka dati na raziskovanje črne skrinjice med kadrovsko strukturo organizacije in njeno učinkovitostjo. Usklajenost med kadrovsko strukturo organizacije, strateškimi zmogljivostmi in poslovnimi procesi, ki izvajajo strategijo, je osnova za prispevek upravljanja s človeškimi viri h konkurenčnim prednostim organizacije (Becker in Huselid 2006).

Na področju upravljanja talentiranih kadrov je po mnenju Lewis in Heckmana (2006) v prihodnje potrebno razviti nekaj konceptov, ki bodo dolgoročno prispevali k znanosti

upravljanja s človeškimi viri. Prvič, osnovni elementi arhitekture odločanja pri upravljanju talentiranih kadrov morajo biti opredeljeni in empirično preverjeni, saj bo le tako možno razviti teorijo o talentiranih kadrih in postaviti modele upravljanja talentiranih kadrov. Drugič, analitične tehnike morajo biti bolj razvite in bolj vključene v upravljanja talentiranih kadrov. Upoštevati morajo različne ravni organizacije in opredeliti vpliv odločitev vezanih na upravljanje talentiranih kadrov. Tretjič, razviti je potrebno strokovno priznane standarde (točnosti in zanesljivosti) ter meritve, ki so povezane z arhitekturo talentiranih kadrov in analitičnim sistemom (Lewis in Heckman 2006).

#### *2.2.12 Model Becker in Huselid-a*

Strateško naravnana literatura različno poudarja pomen sistemov upravljanja s človeškimi viri, spretnosti in kompetenc zaposlenih, pripadnosti in vpetosti zaposlenih ali njihove učinkovitosti. Avtorja Becker in Huselid (2006) kot ključen strateški vir izpostavita pomembnost strukturnega okvira (kadrovske arhitekture) in sistema upravljanja človeških virov. Prvič, ker je kadrovska struktura vir dodane vrednosti in rezultatov ter drugič, ker ima potencial za večjo edinstvenost talentiranih kadrov, glede na to, kako je povezana s strategijo. Poleg tega je za razliko od človeškega kapitala, nemobilna (Becker in Huselid 2006).

Child (v Boxall in Purcell 2003) definira organizacijsko strategijo kot nabor strateških izbir, kar pomeni skupek kritičnih izbir o primernih ciljih in potrebnih virih za njihovo doseganje. Uspešne organizacije morajo izoblikovati učinkovite strukture strateških izbir, ki zajemajo vsa področja poslovnega procesa. Te izbire vključujejo konkurenčno strategijo (na katerih trgih bo dosežena), finančno strategijo (dolgoročno pozitivno poslovanje), operativno (primerne tehnologije in metode za izdelavo proizvoda ali storitve) in kadrovsko strategijo (glede pridobivanja in zadržanja kadrov). Boxall in Purcell (2003) opišeta poslovno strategijo kot skupek strategij na področju marketinga, financ, operative in kadrovskega zadev, ki zajemajo za organizacijo pomembne izbire. Proces strateškega upravljanja pomeni oblikovanje in skozi čas preoblikovanje strategije za preživetje organizacije (Boxall in Purcell 2003).

Strateško upravljanje s človeškimi viri mora biti osredotočeno na učinkovito uresničevanje poslovne strategije, ki je ključna spremenljivka med kadrovsko strukturo in učinkovitostjo organizacije. Učinkovito uresničevanje poslovne strategije je možno z osredotočanjem na strateške zmogljivosti in sisteme aktivnosti v procesu strateškega upravljanja. Strateški vpliv



kadrovske strukture v modelu Beckerja in Huselida je neposredno povezan s strateško vrednostjo, ki nastane v procesu strateškega upravljanja (Becker in Huselid 2006).

Avtorja (Becker in Huselid 2006) poudarita pomen diferenciacije. Edinstvene in organizacijsko specifične kadrovske strukture bodo prispevale k edinstvenosti strateških zmogljivosti in posledično dolgoročnim konkurenčnim prednostim. Razlikovanje med organizacijami je ključno. Če je kadrovska struktura usklajena s procesom strateškega upravljanja, bo tudi znotraj organizacije obstajala potreba po razlikovanju. To pomeni razlikovanje vlog in večje osredotočenje na strateška (*strategic jobs*) in ne-strateška delovna mesta (*non-strategic jobs*) (Becker in Huselid 2006).

Pomembno se je osredotočiti na delovna mesta, namesto zaposlenega in ugotoviti kako in kje so spretnosti zaposlenih najboljše uporabljene. Delovna mesta, ki so del procesa strateškega upravljanja so višje vrednotena kot delovna mesta na drugih področjih tudi, če imajo isti naziv. Na primer delovno mesto programerja v strateškem razvojnem procesu ima večjo vrednost kot isto delovno mesto v podporni funkciji. Kadrovska struktura se mora osredotočati na delovna mesta, ki so vključena v proces strateškega upravljanja in različno izvajati kadrovske prakse izbiranja in razvijanja kadrov, glede na potrebe specifičnih veščin v organizaciji. Ne gre zgolj za prepoznavanje strateških in ne-strateških delovnih mest, ampak tudi za razlikovanje kadrovske strukture glede na različne strateške zmogljivosti znotraj organizacije. Poudarek je torej na strateški pomembnosti razlikovanja (uporaba specifičnih praks), kar nasprotuje splošnim pristopom dobrih praks, ki se uporabljajo pri oblikovanju kadrovske strategije (Becker in Huselid 2006).

Tudi model Becker in Huselida (2006) poudari pomembnost nabora strategij, ki so vpete v sistem medsebojno povezanih procesov strateškega upravljanja. Osnovo za učinkovito izvajanje strategije predstavlja usklajenost splošne in raznolike kadrovske strukture. Splošna kadrovska struktura (*best practice fit*) ima enako vrednost v vseh procesih strateškega upravljanja, medtem ko raznolika kadrovska struktura zagotavlja edinstvene rešitve specifičnih procesov strateškega upravljanja. Obe strukturi zagotavljata določene lastnosti človeškega kapitala (kompetence, pripadnost ali motivacijo zaposlenih) in zahtevana učinkovita vedenja zaposlenih na strateških delovnih mestih v procesu strateškega upravljanja. (Becker in Huselid 2006).

### 2.2.13 Model HC Bridge avtorjev Boudreau in Ramstada

Pogled avtorjev Boudreau in Ramstada (2005) združuje načela strategije, ekonomije in upravljanja s človeškimi viri. Njuna raziskava opozori na povezavo človeškega kapitala, talenta in dolgoročnih konkurenčnih prednosti (Boudreau in Ramstad 2005).

Avtorja (Boudreau in Ramstad 2005) predstavita dve paradigmi, ki temeljita na (1) odločitvah o talentu (*talentship*) in (2) doseganju trajnega uspeha (*sustainability*). Pri prvi poudarjata, da se mora tradicionalni pogled na kadrovsko funkcijo, ki je usmerjen v storitve, razviti v vedo o odločanju (*decision science*), saj se s tem izboljša kakovost odločitev glede človeškega kapitala, kar avtorja imenujeta *talentship*. Ta vključuje razvrščanje talentiranih posameznikov (*talent segmentation*) oziroma prepoznavanje ključnega bazena talentiranih kadrov (*pivotal talent pools*), v katerem visoka kvaliteta in dostopnost človeškega kapitala pomenita strateški uspeh. V ključni bazen talentiranih kadrov avtorja uvrščata tista delovna mesta, kjer je potreben majhen vložek v razvoj, da dosežemo velik strateški vpliv. Ta bazen ločita od skupine talentiranih posameznikov z visoko povprečno vrednostjo, ki jih je sicer pomembno zadržati, vendar pa le-ti z razvijanjem ne dosegajo več ključnih strateških rezultatov. Odločitve glede talentiranih kadrov imajo veliko vpliva na kadrovsko strategijo, organizacijsko strukturo, obseg storitev in ciljnih kompetenc. Razvrščanje talenta je po mnenju avtorjev tako pomembno kot na primer proces zbiranja in analiz podatkov o ključnih kupcih (Boudreau in Ramstad 2005). Analitika upravljanja s talentiranimi kadri za avtorje komercialno naravnane literature pomeni proces pridobivanja vpogleda v talent, tehniko ali niz meritev zbranih z informacijsko tehnologijo, ki jo uporablja oseba, ki odloča. Podatki o človeških virih so zbrani brez poglobljenega modela, postavljenih vprašanj, povezav med podatki in interpretacij rezultatov, ki bi vodilnim (ki sprejemajo odločitve) lahko pomagali vplivati na spremembe pri upravljanju talentiranih kadrov (Lewis in Heckman 2006).

Pri drugi paradigmi avtorja (Boudreau in Ramstad 2005) izpostavita, da je za doseganje trajnega uspeha, ki pomeni biti uspešen danes brez ogrožanja potreb v prihodnosti, nujno ponovno definirati organizacijsko učinkovitost ter ob tem presegati tradicionalne usmeritve, ki poudarjajo zgolj optimiziranje finančnih donosov s konkurenčnimi prednostmi. Načela s katerimi lahko dosežemo trajnostni uspeh so vrednote, transparentnost, etika, družbena odgovornost, spoštovanje raznolikosti, podpora človeških in delavskih pravic, zaščita okolja ter delo v družbeno korist. Finančna stabilnost je nujna za preživetje organizacije, vendar je za

dolgoročen uspeh ravno tako nujno, da ima organizacija dober družbeni ugled. Kadrovska funkcija mora biti usmerjena v merjenje teh načel in z njimi povezanega znanja, vedenja, odnosa zaposlenih in motivacije ter v spodbujanje kolektivnega delovanja, vpetosti v družbo, solidarnosti in zagotavljanja varnosti pri delu (Boudreau in Ramstad 2005).

Boudreau in Ramstad z modelom odločanja *HC Bridge* premostita vprašanja in odločitve, ki so do njune opredelitve ostajala odprta. Model temelji na treh samostojnih ravneh analize: učinkovitosti (*efficiency*), uspešnosti (*effectiveness*) in učinku (*impact*) ter organizacijskih orodjih, praksah in virih. Na podlagi razvoja področja financ in marketinga je potrebno razviti vedo o odločanju, ki podpira upravljanje s talentiranimi kadri (Boudreau in Ramstad 2005).

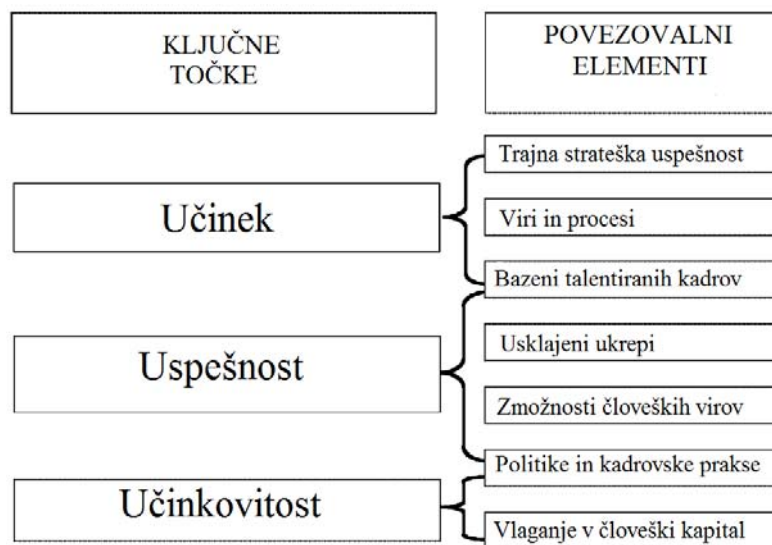
(1) Učinkovitost se nanaša na merjenje vsote potrebnih aktivnosti za investicijo. Avtorja (Boudreau in Ramstad 2005) dodata, da ne zajema zgolj nizke stroške zaposlenih ali hitro zapolnjevanje prostih delovnih mest z ustreznimi kandidati, ampak tudi potrebne vire za zagotavljanje učinkovitih kadrovske praks, ki se odražajo v družbi ali okolju. Odločitve, ki temeljijo na nizko stroškovnih, standardiziranih in centraliziranih kadrovske praksah merjenja učinkovitosti, brez upoštevanja uspešnosti in učinka, so lahko nekvalitetne in nepravilne (Boudreau in Ramstad 2005).

(2) Uspešnost se v modelu nanaša na stopnjo, do katere posredovanje kadrovskega oddelka vpliva na vedenje posameznikov v ciljnem bazenu talentiranih kadrov. Določa, kako kadrovske prakse vplivajo na bazen talentiranih kadrov vpetih v organizacijsko strukturo in njihove zmogljivosti, ki so kombinacija sposobnosti, priložnosti, motivacije ter z njimi usklajenimi ukrepi. Posredovanje kadrovskega oddelka lahko vpliva na kapaciteto talentiranih kadrov. To na primer pomeni, da kadrovski oddelek pri zaposlenih ne spremlja zgolj povečano prodajo tistih, ki so bili deležni usposabljanja, temveč tudi pridobljenega znanja o družbeni odgovornosti organizacije in etičnem kodeksu. Pozitivna izkušnja za organizacijo je lahko tudi, da je zaposleni odsoten in po dogovoru znotraj delovnega časa opravlja prostovoljno delo v lokalni skupnosti. Pri zaposlenih je potrebno takšno vedenje opaziti in jih ustrezno nagraditi ter s tem motivirati. Meritve uspešnosti brez upoštevanja vpliva lahko privedejo do slabih odločitev o talentiranih kadrih. Na primer, prednostno usposabljanje posameznikov iz bazena talentiranih kadrov z visoko povprečno vrednostjo (*high average value talent pool*), namesto ciljnega bazena talentiranih kadrov (*target, pivotal talent pool*), bo

imelo majhen vpliv, če izboljšanje storilnosti ne bo vplivalo na izboljšanje izvajanja poslovne strategije (Boudreau in Ramstad 2005).

(3) Učinek v modelu odločanja pomeni, kako razlike v kvaliteti ali dostopnosti raznolikih bazenov talentiranih kadrov vplivajo na strateški uspeh. Gre za stopnjo vpliva spreminjanja bazena talentiranih kadrov oziroma vpliva izboljšanja učinkovitosti posameznega bazena talentiranih kadrov, na doseganje strateško pomembnih ciljev organizacije. Na primer, za uspešno prodajo ni vedno smiselno razvijati zgolj bazen talentiranih kadrov, ki tržijo izdelek, kljub temu, da so za to polno usposobljeni, temveč se je v določenih okoliščinah morda bolje osredotočiti na bazen talentiranih kadrov, ki izdelek razvijajo. Bistvo ravni učinka je razvrščanje na bazene talentiranih kadrov in ne osredotočanje na organizacijski talent v splošnem (Boudreau in Ramstad 2005). Model HC Bridge smo prikazali s sliko 2.4.

**Slika 2.4: Model HC Bridge**



Vir: Boudreau in Ramstad (2005).

Organizacije morajo z učinkovitimi kadrovskimi praksami pravočasno prepoznati in vlagati v tisti bazen talentiranih kadrov, ki prinaša največje koristi, tako finančne kot družbene vrednosti, kar bo doprineslo k trajnemu uspehu. Funkcija upravljanja s človeškimi viri bo pridobila svoj pomen, ko bodo vodilni razumeli nujnost investicij v organizacijski talent in si s tem ustvarili strateške priložnosti (Boudreau in Ramstad 2005).

Boudreau in Ramstad sta pomembno vplivala na koncept talentiranih kadrov z opisom dinamike povezovanja organizacijskega talenta s strategijo. Z opredelitvijo vede o odločitvah glede talentiranih kadrov presegata predhodne teorije (avtorjev Jackson in Schuler (1990), Barney (2001), Zuboff (v Lerman 1989)), ki ugotavljajo, da strateški elementi vplivajo na odločitve o talentiranih kadrih ali kategorizirajo organizacijski talent glede na trg dela oziroma na razpoložljive vire. Njun pristop odpira možnost razvoja predhodno togih strateških modelov upravljanja s talentiranimi kadri (Lewis in Heckman 2006).

#### *2.2.14 Model LAMP avtorjev Boudreau in Ramstada*

Boudreau in Ramstad postavita okvir LAMP s katerim analitiki lahko pridejo do pravih odločitev. Model LAMP pomeni, da mora imeti organizacija logično strukturo (Logic structure), ustrezno analitiko (Analytics), meritve (Measures) in procese, ki vplivajo na odločitve glede talentiranih kadrov (Process considerations) (Boudreau in Ramstad 2005).

Logična struktura ali model, ki povezuje bazene talentiranih kadrov z organizacijskimi konkurenčnimi prednostmi, mora vsebovati ključne odločitve o talentiranih kadrih. Poleg strukture lahko le s poglobljeno analitiko, ki ni zgolj statistična, pridobimo vpogled v ključna organizacijska vprašanja. Takšna analitika vključuje razvijanje spretnosti prepoznavanja ključnih organizacijskih problemov, zbiranja in uporabe ustreznih podatkov znotraj ali izven kadrovske funkcije, postavljanja primernih standardov in krepitev analitičnih kompetenc v organizaciji. Meritve vključujejo tipična kadrovska merjenja (število zaposlenih, fluktuacija in drugo) bistveno pa je, da se natančnost uskladi z uporabnostjo podatkov. Uravnavanje elementov v modelu LAMP je ključno, saj lahko prevladovanje analitike vodi do natančne analize brez povezave z odločitvami glede talentiranih kadrov oziroma lahko prevladovanje procesa pripelje organizacijo do cilja, ki ni strateško pomemben (Boudreau in Ramstad 2005).

#### *2.2.15 Lewis in Heckman*

Literatura strateškega upravljanja s človeškimi viri poudarja pomen dobro razvitih kadrovskih praks, ki vplivajo na rezultate organizacije, ne opredeli pa razporejanje kadrovskih virov iz enega bazena talentiranih kadrov v drugega. Te odločitve morajo biti definirane z vidika rezultata, povezave s strategijo in strateških priložnosti. Lewis in Heckman oblikujeta arhitekturo odločanja pri upravljanju s talentiranimi kadri oziroma hierarhijo elementov

procesa njihovega strateškega upravljanja. Njun teoretični model odločanja povezuje elemente hierarhije s ključnimi vprašanji, ki se pojavijo na določenem nivoju na lestvici (Lewis in Heckman 2006).

»Upravljanje s talentiranimi kadri je potrebno umestiti v okvir strateškega odločanja, ki jasno vodi odločitve glede talentiranih kadrov, razvija systemske modele, ki ponazarjajo različne vplive izbora talentiranih kadrov ter zanesljive, znanstvene in teoretično smiselne meritve« (Lewis in Heckman 2006, 152).

Na začetku je potrebno organizacijski talent razvrstiti skladno s poslovno strategijo organizacije v bazene talentiranih kadrov. Ko so le-ti prepoznani in razvrščeni je možno razvijati strategijo bazena talentiranih kadrov (glede nagrajevanja, sistemov učinkovitosti in drugih kadrovske praks). Na prvi ravni hierarhije so prakse upravljanja s talentiranimi kadri, ki se nanašajo na iskanje, izbor, usposabljanje in razvoj talentiranih, sledijo pa sistemi upravljanja s talentiranimi kadri z modeli ključnih kompetenc in informacijskim sistemom organizacije (Lewis in Heckman 2006).

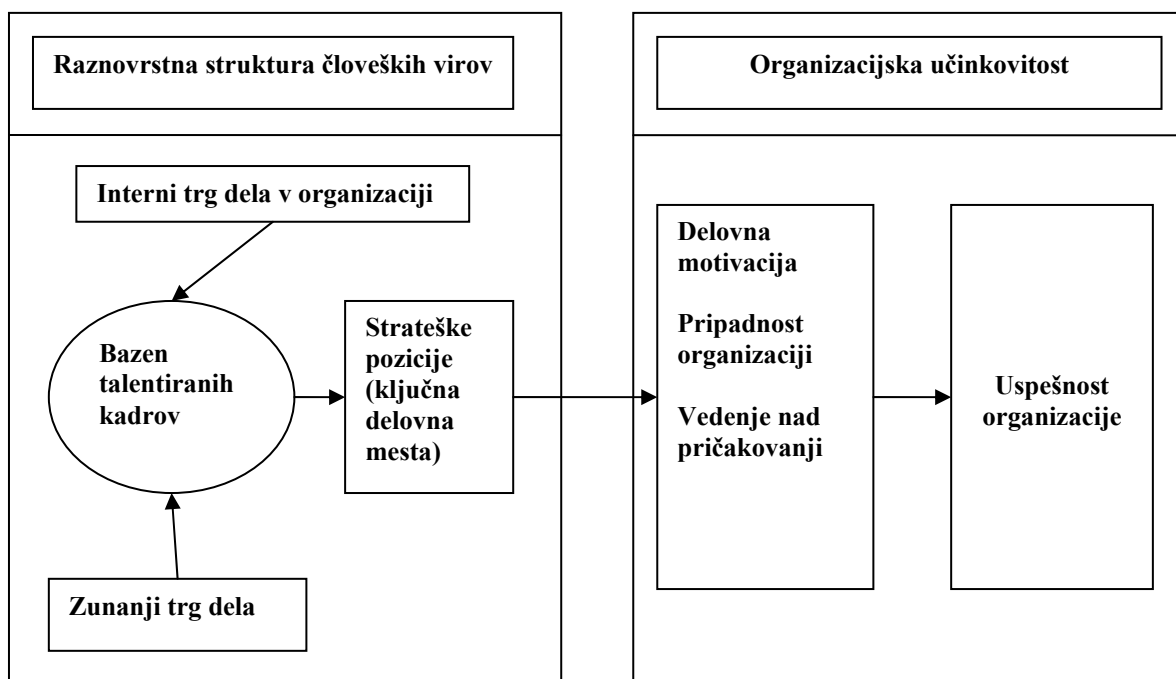
Teoretični model, ki sta ga Lewis in Heckman (2006) razvila na podlagi predhodnih teorij, predstavlja okvir za systemsko analizo odločitev o talentiranih kadrih v organizaciji. Poudarjata doseganje učinkovitosti sistema z določanjem nabora kadrovske praks, ki se vežejo na posamezne bazene talentiranih kadrov in dosegajo strateške cilje. Učinkovitost je možno doseči z uravnavanjem bazenov talentiranih kadrov in odločitev o talentiranih kadrih glede na dane potrebe. Njun koncept pomeni povezavo znanstvenega vidika strateškega upravljanja s človeškimi viri, ki sta ga spodbudila Becker in Huselid (2006) s svojim praktičnim pristopom (Lengnick-Hall in drugi 2009).

#### *2.2.16 Model avtorjev Collings in Mellahi*

Avtorja Collings in Mellahi (2009) v svojem modelu dajeta prednost prepoznavanju ključnih delovnih mest, ki imajo potencial, da različno vplivajo na konkurenčne prednosti organizacije in ne zgolj prepoznavanju talentiranih posameznikov. Poleg tega je potrebno razviti bazen visoko potencialnih in učinkovitih posameznikov, ki zapolnijo vloge, katere različno doprinesejo k dolgoročnim konkurenčnim prednostim organizacije. Organizacije morajo razlikovati med zaposlenimi, ki so strateško učinkoviti in tistimi, ki niso. Ključna delovna

mesta (*pivotal jobs*) je potrebno zapolniti s strateško učinkovitimi zaposlenimi z namenom, da bi dosegli različne stopnje organizacijske učinkovitosti. Avtorja (Collings in Mellahi 2009) v definiciji upravljanja s talentiranimi kadri izpostavita tudi pomen raznolike strukture človeških virov. Organizacija mora z vsemi elementi zagotoviti trajno pripadnost zaposlenih in jim nuditi primerne politike upravljanja s človeškimi viri. Glede na postavljeno definicijo avtorja oblikujeta teoretični model strateškega upravljanja s človeškimi viri, ki ga prikazujemo na sliki 2.5 (Collings in Mellahi 2009).

**Slika 2.5: Teoretični model strateškega upravljanja s človeškimi viri**



Vir: Collings in Mellahi (2009).

### 2.2.17 Prepoznavanje strateških delovnih mest za talentirane kadre

Lepak in Snell (2002) v njihovi teoriji poudarjata, da lahko zaposleni zaradi svoje vrednosti in edinstvenosti prispevajo k strateškim ciljem organizacije (Lepak in Snell 2002). Za razliko od njune teorije Becker in Huselid (2006) razlagata, da imajo zaposleni strateško vrednost, ko lahko prispevajo strateškim ciljem organizacije ter, da niso vsi strateški procesi odvisni od človeškega kapitala. Organizacijo od drugih organizacij razlikujejo delovna mesta in ne posamezniki, ki so v njej zaposleni. Huselid (v Becker in Huselid 2006) takšna delovna mesta definira kot A pozicije (*A positions*), ki so visoko pomembne za izvajanje organizacijske strategije ter na katerih posamezniki različno kvalitetno opravljajo svoje delo. Človeški

kapital nima vrednosti, če ni vključen v izvajanje organizacijske strategije (Becker in Huselid 2006).

Bistvo je raznolik pogled na ključna delovna mesta, na katere se morajo organizacije osredotočiti. Becker in Huselid po mnenju avtorjev Collings in Mellahi (2009) nista pojasnila, kaj določa razlike v vrednosti posameznih delovnih mest in zakaj so določena mesta strateško pomembna. Tradicionalno so bila delovna mesta določena glede na spretnosti, zmožnosti, delovne pogoje in vloženi trud zaposlenih. Delovna mesta bi morala biti ocenjena glede na potencialen rezultat ali potencial vlog, ki lahko prispevajo k organizacijski strategiji (Collings in Mellahi 2009).

Podobno tudi Boudreau in Ramstad razlikujeta med povprečnim in omejenim učinkom, kar pojasnjujeta s tem, da kljub temu, da je nekaj visoko vrednoteno, lahko z naraščanjem ali zmanjševanjem njegove vrednosti omejimo učinek. Pojem ključni (*pivotal*) zato opisuje mejni učinek virov, aktivnosti in odločitev na vrednost v organizaciji. Avtorja (Boudreau in Ramstad 2005) predlagata razvrščanje talentiranih kadrov in se osredotočata na bazene ključnih talentiranih kadrov (*pivotal talent pools*). Pomanjkanje vedenja o pravih odločitvah razvrščanja talentiranih kadrov v večini organizacij pomeni, da preveč vlagajo v bazene talentiranih kadrov, ki so pomembni, ne pa strateški (Boudreau in Ramstad 2005).

Strateško pomembne vloge, ki dopuščajo raznovrstno učinkovitost znotraj vloge, morajo biti ključne v sistemu upravljanja s talentiranimi kadri. Z regulacijo, standardizacijo usposabljanja ali profesionalno kvalifikacijo je lahko tudi učinkovitost standardizirana, raznovrstnost pa omejena (Collings in Mellahi 2009).

#### *2.2.18 Razvijanje bazena visoko potencialnih in učinkovitih talentiranih kadrov*

Za strateško upravljanje talentiranih kadrov po modelu avtorjev Collings in Mellahi (2009) je ključen razvoj bazena talentiranih kadrov s katerim bodo zapolnjena ključna delovna mesta, ki so bila določena v organizaciji. Pristop proaktivnega prepoznavanja posameznikov s potencialom, ki bodo zapolnili strateška delovna mesta, izvira od zagovornikov načrtovanja nasledstev (*sucession planning*). Ob tem je potrebno upoštevati, da so visoko talentirani posamezniki, ki bodo vključeni v organizacijski bazen, lahko tudi hitro razočarani, če bodo usmerjeni v omejena delovna mesta, saj ne bodo mogli razvijati svoj talent (Collings in



Mellahi 2009). Stahl in ostali (2007) so nasprotno ugotovili, da so proučevane organizacije najprej iskale talentirane posameznike, nato pa za njih našle primerna delovna mesta (Stahl in drugi 2007).

Učinkovitost razvijanja bazenov talentiranih kadrov je odvisna od naslednjih faktorjev. Prvič, organizacije morajo polniti bazene talentiranih kadrov s kombinacijo internega razvoja zaposlenih in zaposlovanja talentiranih kadrov iz eksternega trga dela. To zahteva upravljanje tveganj z zagotavljanjem zadostnega organizacijskega talenta in nabora spretnosti za potrebe organizacije. Drugič, za organizacijo je bolj učinkovito, če razvijajo organizacijski talent v širšem kontekstu in ne za zgolj določeno nasledstveno vlogo. To preprečuje, da bi razvili talentirane posameznike za ozko specializirane vloge, namesto posameznikov s širšimi kompetencami, ki bodo usposobljeni za nabor različnih vlog (Cappelli 2003).

Cappelli (2003) razvoj zaposlenih skozi delovna mesta in izkušnje primerja z življenjskim ciklom izdelka. Kot ključni problem tradicionalnih sistemov upravljanja talentiranih kadrov navaja neuravnoteženost ponudbe in povpraševanja. To prinaša presežno ponudbo talentiranih posameznikov in vodi v fluktuacijo, odpuščanje delavcev ali reorganizacijo oziroma pomanjkljivo ponudbo, ko delovna mesta ostanejo nezasedena (Cappelli 2003).

#### *2.2.19 Ustvarjanje raznolike kadrovske strukture (HR architecture)*

Snell in Lepak (1998) poudarita pomen ustvarjanja raznolike strukture človeških virov v organizaciji. Virtualni človeški viri so mrežna struktura, ki temelji na partnerstvih. Takšna struktura je običajno uravnavana z informacijsko tehnologijo, ki organizaciji pomaga pridobiti, razviti in uvajati intelektualni kapital (Snell in Lepak 1998).

Funkcije, ki niso ključne za konkurenčnost organizacije je potrebno izvajati zunanje, funkcije z dodano vrednostjo pa ohranjati notranje (Alvares 1997). Z zunanjim izvajanjem lahko organizacija zniža stroške, saj se administrativne naloge, ki ne doprinesejo h konkurenčni uspešnosti, prenesejo na zunanje izvajalce ter s tem omogočajo kadrovskemu oddelku osredotočanje na aktivnosti večanja dodane vrednosti. Ob tem pa je pomembno, da imamo za rutinske funkcije, strateške partnerje, na katere se lahko zanesemo. Če je odnos s pogodbenimi izvajalci na podlagi večletnega sodelovanja poglobljen in temelji na zaupanju,

lahko zunanje izvajanje vključuje tudi naloge, ki imajo za organizacijo večji pomen (Carrig 1997).

Poleg zunanjega izvajanja je v organizacijah vedno bolj opazna tudi decentralizacija kadrovskih nalog in prenos kadrovske funkcije na linijske vodstvene delavce, kar je poznano tudi kot devolucija (Carrig 1997).

#### *2.2.20 Pridobivanje talentiranih kadrov (attracting talent)*

Od 70-ih do 90-ih let je bila ponudba delavcev široka, kar je kadrovskim oddelkom dopuščalo, da niso razvijali praks iskanja, izbire, razvoja ali ohranjanja zaposlenih. Visoko usposobljene delavce s talenti je bilo enostavno najti. Ko se je trg dela omejil, je bilo potrebno razviti kompetence kadrovskih oddelkov. V prihodnosti bo ne glede na gospodarsko rast kadrovskim oddelkom večji izziv prinašala mobilnost zaposlenih in povečano eksterno zaposlovanje. Zato je potrebno razvijati kompetence kadrovskih strokovnjakov pri praksah iskanja, izbire, učinkovitosti, ohranjanja zaposlenih (Cappelli 2003).

Obstaja kar nekaj strategij pridobivanja talentiranih kadrov: (1) skrb za večanje baze potencialnih kandidatov, (2) razumevanje trga dela, (3) dostopnost organizacije potencialnim kandidatom, (4) ustvarjanje privlačnih prostih delovnih mest, (5) ustvarjanje dobrega ugleda organizacije ter (6) uporaba učinkovitih selekcijskih postopkov. Ravno tako je izredno pomembna interna rekrutacija, s katero lahko najdemo višji potencial med notranje zaposlenimi. Pri tem je potrebno poudariti vlogo ocenjevalnih centrov (*assessment centers*), informiranja zaposlenih o učinkovitosti dela, načrtovanja nasledstva (*succession planning*) in izvajanja internih selekcijskih postopkov (Holbeche 2005).

#### *2.2.21 Zadržanje talentiranih kadrov (employee retention)*

Proces načrtovanja delovne sile v 60-ih je bil del celotnega poslovnega načrtovanja, ki je vključeval opredeljevanje pričakovanih stopenj kadrov z namenom, da bi preprečili izpade usposobljenih delavcev. Interna ponudba organizacijskega talenta je bila uravnavana s strani organizacije. Načrtovanje je potekalo z ocenjevanjem, kakšna bo v prihodnosti interna ponudba kandidatov za posamezno delovno mesto in predvidevanji o rasti povpraševanja organizacije po talentu. Osredotočenost je bila večinoma na razvoj in napredovanje notranjih

kadrov od enega do drugega delovnega mesta. V 70-ih zaradi nestabilnih razmer ni bilo več možno načrtovati in napovedovati povpraševanja, zato tudi prakse načrtovanja zaposlenih niso bile več učinkovite. Tudi kasneje v 80-ih načrtovanje ni bilo potrebno, saj se je talentirane kadre zaposlovalo ali odpuščalo po potrebi delovnega procesa (Cappelli 2009).

Spreminjanje demografskih dejavnikov ne vpliva nujno na krčenje trga dela, saj ga je možno uravnavati z doseganjem večje produktivnosti. Kadar je splošno pomanjkanje usposobljenih delavcev, dajejo organizacije večji poudarek internim programom usposabljanja in razvijanja zaposlenih kot pa pridobivanju talentiranih kadrov na zunanjem trgu (Cappelli 2003).

Bazen talentiranih kadrov bi moral biti osredotočen na zmanjševanje tveganja in nepredvidenih stroškov povezanih s strateškimi delovnimi mesti. Bistvena tveganja so: neuskkljenost med zaposlenimi in spretnostmi, presežek ali primanjkljaj zaposlenih glede na poslovne potrebe ter nezmožnost zadržati talentirane kadre ter s tem izguba vlaganj v njihov razvoj (Cappelli 2003).

Za organizacijo je načeloma bolj optimalno, da zadrži posameznike v bazenu talentiranih kadrov kot pa, da jih izgublja (Collings in Mellahi 2009). Avtorja Somaya in Williamson (2008) nasprotno menita, da lahko odhod talentiranih zaposlenih organizaciji tudi koristi, odvisno od tega, na kakšnih delovnih mestih so bili le-ti zaposleni. Tradicionalni pristop je osredotočen na ohranjanje kadra, ki pa lahko prinese omejene donose. Namesto, da bi omejevali mobilnost zaposlenih, je potrebno izkoristiti potencial, ki ga daje takšna priložnost. Zaposleni pri mobilnosti med organizacijami pogosto vzdržujejo stike s prejšnjimi sodelavci in strankami, tako prehajajo informacije in znanje. Kadri lahko prehajajo k partnerjem, dobaviteljem ali strankam organizacije, kar lahko še poglobi poslovne vezi. Takšne mreže lahko prinesejo nove poslovne priložnosti, zato je prehajanje zaposlenih med organizacijami lahko tudi vir konkurenčnih prednosti. Organizacije lahko z zaposlenimi še vedno obdržijo družbene vire, ki imajo veliko vrednost in bistveno povečajo učinkovitost organizacije (Somaya in Williamson 2008).

Najpogostejši razlogi za odhajanje so agresivnost delovne kulture na delovnem mestu, pomanjkanje izzivov in stil vodenja (ljudje zapustijo svojega vodjo ne organizacije). Pripadnost zaposlenih lahko večamo z dejavniki zadržanja talentiranih kadrov (*retention factors*), ki so (1) osebni (prilagajanje organizacije posamezniku), (2) kulturni (zaupanje,

dobra komunikacija, vzpodbude) in (3) vezani na naravo dela (samostojnost, dogovor o nagradi). Z namenom zadržanja ključnih delavcev je potrebno oblikovati dobre kadrovske prakse (razvijanje zaposlenih, postavljanje ciljev, pretok informacij, motiviranje, nagrajevanje, izboljševanje kvalitete vodenja), varnost zaposlitve in dobre pogoje upokojevanja (Holbeche 2005).

#### 2.2.22 Upravljanje tveganj pri talentiranih kadrih

Pri upravljanju s človeškimi viri je vedno prisotno tudi upravljanje tveganj. Ta so prisotna tako pri ustvarjanju ponudbe talentiranih kadrov kot tudi pri nagrajevanju zaposlenih. Za nadomeščanje talentiranih vodstvenih delavcev lahko uporabimo dve strategiji upravljanja tveganj, prva je preventivna, druga pa se uporablja ob nepredvidljivih okoliščinah (Cappelli 2011).

Najbolj pogosta tveganja na področju upravljanja s človeškimi viri so povezana z upravljanjem talentiranih kadrov, in sicer ko gre za pomanjkanje organizacijskega talenta za učinkovito izvrševanje nalog ali izgubo talentiranega zaposlenega. Avtor Cappelli upravljanje tveganj ponazori z matriko, ki je predstavljena v sliki 2.6. Ob upoštevanju strategije posredovanja (*mitigation strategy*) lahko za omejitev tveganj uporabimo orodje (*inventory*) ali sistem oziroma skupino talentiranih zaposlenih ali notranjih kapacitet (*internal capacity temps*), ki po potrebi nadomestijo manjkajoče kadre. Orodje pomeni na primer informacijski sistem, ki ga je možno v primeru epidemije namestiti na domu zaposlenih. Nasprotna kontingenčna strategija (*contingency strategy*) pri upravljanju tveganj pomanjkanja talentiranih zaposlenih pomeni zaposlovanje ob pravem času (*just-in-time*) in zunanje izvajanje (*outsourcing*) po potrebi. Organizacije se za zapolnjevanje dolgoročnih delovnih mest ter projektno sodelovanje s pogodbenimi in svetovalnimi partnerji, z namenom pridobitve dodatnih zmogljivosti, največkrat poslužujejo kadrovske prakse razvoja zaposlenih ob pravem času, treninga osebnih veščin (*coaching*) notranjega kandidata, ki mora hitro osvojiti zahteve delovnega mesta ali iskanja kandidatov zunaj organizacije (Cappelli 2011).

**Slika 2.6: Metode upravljanja tveganj**

	<b>Strategija posredovanja</b>	<b>Kontingenčna strategija</b>
<b>Zanesljivost</b>	Orodje	Zaposlovanje ob pravem času
<b>Odzivnost</b>	Notranje kapacitete zaposlenih	Zunanje izvajanje

Vir: Cappelli (2011).

### 2.2.23 Organizacijska učinkovitost

Delaney in Huselid (1996) ugotavljata pozitivno povezanost med praksami upravljanja s človeškimi viri in učinkovitostjo organizacije (Delaney in Huselid 1996). Pri spreminjanju organizacijske učinkovitosti (*organizational performance*) morajo organizacije najprej analizirati posameznikovo učinkovitost (*individual performance*). Ključno vprašanje pri tem je, kako lahko organizacijski bazen talentiranih kadrov prispeva k najbolj optimalni organizacijski učinkovitosti (Collings in Mellahi 2009).

Victor Vroom (1995) je ugotovil, da je učinkovitost zaposlenih odvisna od posameznikove osebnosti, spretnosti, znanj, izkušenj in sposobnosti. Posamezniki imajo različne cilje in so lahko motivirani če verjamejo, da obstaja pozitivna povezanost med prizadevanji in učinkovitostjo, da bo učinkovitost povrnjena z želeno nagrado, da bo nagrada zadovoljila pomembno potrebo in da je želja po doseganju potrebe tako močna, da se napor splača. Učinkovitost je torej funkcija zmožnosti in motivacije (Vroom 1995).

Tudi avtorja Blumberg in Pringle (1982) poudarjata, da ni dobro zapostavljati posameznikovo učinkovitost ter predstavita model treh razsežnosti, ki vključuje tudi druge pomembne spremenljivke učinkovitosti, ki je funkcija zmogljivosti (zmožnosti, starosti, zdravja, znanja, inteligence, sposobnosti, izobrazbe in drugega), pripravljenosti (motivacije, zadovoljstva na delovnem mestu, statusa, osebnosti, vrednost, pričakovanj, pripadnosti in drugega) ter priložnosti (orodja, oprema, delovni pogoji, vedenje sodelavcev in vodij, organizacijskih pravil, pretoka informacij, plačila ter drugega) (Blumberg in Pringle 1982).

Vlaganje v sisteme strateškega upravljanja talentiranih kadrov ima nedvomno pozitivne učinke na posameznikove in organizacijske rezultate. Pristop avtorjev Collings in Mellahi (2009) kot ključno izpostavi pomen posameznikovih rezultatov, zagotavljanja predanosti

organizaciji in motivacije kot bistvenih spremenljivk med sistemom strateškega upravljanja talentiranih kadrov in organizacijskimi rezultati. Skozi razumevanje motivacije, pripadnosti organizaciji in posebnega vedenja zaposlenih v določenih vlogah, lahko popolnoma razumemo in predvidevamo učinke upravljanja talentiranih kadrov na učinkovitost organizacije. Hkrati pa je potrebno zmanjšati razhajanje ali tako imenovano črno škatlo (*black box*) med sistemom strateškega upravljanja talentiranih kadrov in rezultati (Collings in Mellahi 2009).

Avtorici Appelbaum in Batt (1994) opredelita pojem visoko učinkovitih delovnih sistemov (*high-performance work systems-HPWSs*), katerih namen je povečati diskrecijsko odločanje<sup>2</sup>, znanje, motivacijo in pripadnost zaposlenih. Lawler in ostali (2006) uporabijo termin sistemov zagotavljanja visoke vključenosti (*high-involvement management*), ki ga sestavljajo kadrovske prakse (*high-involvement work practices*), s katerimi je možno dosežati organizacijsko učinkovitost. Wood in Menezes (1998) jih opredelita kot sisteme visoke pripadnosti (*high-commitment management*).

Rosemary Batt (2002) opiše visoko učinkovite delovne sisteme v storitveni dejavnosti, kjer na posameznikovo učinkovitost neposredno vpliva sistem, saj spodbuja razvijanje spretnosti zaposlenih in specifično znanje organizacije ter posredno z zmanjšanjem fluktuacije in večanjem motivacije zaposlenih. Batt-ova je raziskovala povezave med kadrovskimi praksami, odpovedmi zaposlenih in organizacijsko učinkovitostjo v storitveni dejavnosti. Ugotovila je, da je bila prodaja večja, število prekinitev delovnih razmerij pa manjše v organizacijah, ki so podpirale visoke sposobnosti zaposlenih, njihovo sodelovanje pri odločanju in timskem delu ter spodbujale višje plačilo in varnost zaposlenih (Batt 2002).

Raziskava Leonarda (1987) je pokazala pomembno negativno povezanost fluktuacije in višjih stopenj nagrajevanja. Višje plače in nagrade so sicer povezane z nižjimi stopnjami fluktuacije, ampak ta znižanja odliva zaposlenih niso zadostna za učinkovitost, ki jo dosežemo z nagrajevanjem (Leonard 1987).

---

<sup>2</sup> Diskrecijsko odločanje pomeni stopnjo, do katere lahko posamezniki izbirajo, kako in kdaj bodo uporabili svoje veščine in znanje. Visoko diskrecijska delovna mesta so opredeljena v okviru *upper-echelons* perspektive (Boxall in Purcell 2003).

Neposredna povezava med kadrovskimi praksami in učinkovitostjo zaposlenih v storitveni dejavnosti je možna z izvajanjem kadrovskih praks, ki vključujejo zaposlene (*high-involvement practices*) in jim pomagajo razviti specifično organizacijsko znanje o produktih, strankah in delovnih procesih. Takšno znanje povezuje stranke z organizacijo in izboljšuje prodajo izdelkov. Avtorica Batt (2002) izpostavi tri področja kadrovskih praks s katerimi je možno razviti specifično znanje pri zaposlenih in sicer, z iskanjem in selektivnim zaposlovanjem posameznikov z visokimi splošnimi sposobnostmi, z organizacijo dela, kjer se ustvarjajo priložnosti za posameznike in obstaja možnost kroženja znanja ter spodbudami kot je to vlaganje v usposabljanje, varnost zaposlenih, višja stimulatívna plačila in sisteme učinkovitosti, s katerimi pridobimo zaupanje zaposlenih. S takšnimi praksami lahko pridobimo višjo pripadnost in vpetost zaposlenih v organizacijo. Odpovedi namreč ne povečajo samo stroške izbire novih zaposlenih, ampak tudi negativno vplivajo na prodajo, saj je nove zaposlene potrebno uvajati, poleg tega pa nimajo tacitnega znanja in ustvarjenih mrež pri strankah (Batt 2002).

Ob upoštevanju, da so posamezniki v bazenu talentiranih kadrov izbrani na podlagi njihovih visoko učinkovitih ali visoko potencialnih zmožnosti, je lahko predvidevati, da so stopnje njihovih zmožnosti vnaprej določene. Podobno so omejene priložnosti, saj so predhodno določena tudi osrednja delovna mesta, na katerih se zaposluje talentirane kadre s pričakovanimi organizacijskimi vlogami. Motivacija predstavlja ključni dejavnik pri doseganju učinkovitosti (Collings in Mellahi 2009).

### **2.3 Kadrovske prakse upravljanja talentiranih kadrov**

V dejavnostih z višjo dodano vrednostjo, kjer kvaliteta predstavlja ključno konkurenčno prednost in je pri delu potrebno uporabljati napredno tehnologijo ali visoko specifične veščine za delo s strankami, so najbolj močne kadrovske prakse za spodbujanje visoke pripadnosti talentiranih zaposlenih. Organizacije na teh področjih dejavnosti potrebujejo bolj kompetentne in lojalne kadre, katere morajo biti zmožne ustrezno nagraditi. Usmerjene so h kadrovskim politikam, s katerimi bodo uspele zaposliti in zadržati potrebne kadre na ciljnih trgih dela (Boxall in Purcell 2003). Na primer nemški delovni sistem, ki temelji na raznoliki in kvalitetni proizvodnji, se pri izbiri kadrovskih praks osredotoča na usposabljanje zaposlenih in kolektivno odločanje (Appelbaum in Batt 1994).

Nekaj kadrovskih praks kot na primer, razvrščanje talentiranih kadrov, opredeljevanje družbene odgovornosti in doseganje trajnega uspeha, smo že pojasnjevali. V nadaljevanju želimo z opisi predstaviti nekaj ključnih kadrovskih praks upravljanja talentiranih kadrov. Te se nanašajo na kadrovske prakse pridobivanja talentiranih kadrov (*talent attraction work practices*) in zadržanja talentiranih kadrov (*talent retention work practices*).

Raziskava Hiltrop avtorjev Purcell in ostali (Holbeche 2005) je pokazala, da so se multinacionalne organizacije v izvajanju kadrovskih praks pridobivanja in zadržanja talentiranih kadrov izkazale kot boljše, vendar pa ne toliko v izbiri primernih kadrovskih praks kot v sami implementaciji le-teh (Boxall in Purcell 2003).

### 2.3.1 Ustvarjanje delodajalčeve znamke (*employer branding*)

Organizacije ustvarjajo ime dobrega delodajalca (*employer of choice*) in želijo z ugledom pritegniti talentirane kandidate (Holbeche 2005). Od tu izvira izraz delodajalčeva znamka (*employer brand*), ki »opredeljuje identiteto organizacije, se pravi vrednote, politike, sisteme ter načine pridobivanja, motiviranja in zadrževanja potencialnih posameznikov« (Edwards 2010, 7). Ključna je ponudba organizacije potencialnim zaposlenim in zadovoljevanje njihovih potreb. Organizacije z visoko vrednostjo znamke pritegnejo veliko potencialnih zaposlenih, kar dviga podjetje nad konkurenco in pomeni način izstopanja na trgu dela (Dessler 2003). Ustvarjanje delodajalčeve znamke (*employer branding*) je »aktivnost, kjer so upoštevani marketinški pogledi v aktivnostih upravljanja s človeškimi viri v povezavi s potencialnimi in obstoječimi zaposlenimi« (Edwards 2010, 6). Obsega pridobivanje edinstvenih izkušenj in skupka materialnih in nematerialnih nagrad, ki jih organizacija nudi iskalcem zaposlitve ali zaposlenim, poleg tega pa tudi upravljanje ugleda podjetja v očeh zaposlenih (Edwards 2010). Pomeni razlikovanje organizacije od svojih konkurentov zaradi edinstvene kadrovske ponudbe ali delovnega okolja (Backhaus in Tikoo 2004).

### 2.3.2 Načrtovanje nasledstev (*succession planning*)

Načrtovanje nasledstev pomeni »proces zagotavljanja primerne ponudbe naslednikov za aktualna in prihodnja ključna delovna mesta« (Dessler 2003, 100). Vključuje proaktivno identifikacijo potencialnih zaposlenih, ki bodo zapolnili razpoložljiva kritična delovna mesta (Collings in Mellahi 2009, 307). Gre za načrt razpoložljivosti potencialnih internih kadrov, ki



bodo zamenjali odhajajoče talentirane kadre ter s tem omilili posledice spremembe (Huang 2001).

### *2.3.3 Sistematično identificiranje in načrtovanje talentiranih kadrov*

Na področju upravljanja s talentiranimi kadri sta eni izmed ključnih kadrovskih praks sistematično identificiranje in načrtovanje visoko potencialnih, učinkovitih, kompetentnih in pripadnih posameznikov, ki prevzemajo sistematično določene ključne vloge v organizaciji. Struktura človeških virov mora biti raznolika, veliko pozornosti pa je potrebno posvetiti njenemu razvoju (Collings in Mellahi 2009).

### *2.3.4 Iskanje talentiranih kadrov v mednarodnem okolju*

Avtorici (Appelbaum in Batt 1994) izpostavita pomen nacionalnega konteksta. Učinkovito upravljanje kulturnih razlik (značilnosti kulture in vrednot), je še posebno pomembno pri multinacionalnih organizacijah, ki vodilne kadre večinoma prenesejo iz matične enote na podružnico (Boxall in Purcell 2003). Iskanje in selekcija kadrov v mednarodnem okolju zaradi specifičnih potreb organizacije je pri deficitarnih ali visoko kompetentnih profilih ključnega pomena. Zaposlovati je potrebno ljudi z globalnim zavedanjem in pripravljenostjo na medkulturno poslovanje (Dessler 2003). Odprt odnos do drugačnega predstavlja ključno konkurenčno prednost organizacij. Večkulturna delovna sila lahko v večji meri ustvarja inovativne rešitve, zato mora biti politika različnosti del korporativne strategije in organizacijskih vrednot (Holbeche 2005).

### *2.3.5 Iskanje kadrov s specifičnim znanjem (headhunting)*

Na ta način ključne kadre iščejo HR oddelki v organizacijah in agencije, ki so specializirane za iskanje strokovnjakov s specifičnim znanjem (*headhunting*).

### *2.3.6 Mreženje (networking)*

Mreženje pomeni osredotočeno novačenje specifičnih skupin in ozko specializiranih kadrov na podlagi priporočil, referenc in ustvarjanja socialnih omrežij (Dessler 2003). Z naraščanjem velikosti organizacije, se ustvarjajo bolj kompleksni vzorci timskega dela, tako v notranjem

kot zunanjem okolju. Organizacije postanejo omrežja človeškega in socialnega kapitala ter z internimi in eksternimi povezavami omejujejo konkurente, ki lahko poskušajo pridobiti celotne time zaposlenih s specifičnim znanjem (Lovas in Ghoshal 2000). Pri vzpostavljanju socialnih mrež so pomembna tudi profesionalna združenja in sindikati, saj članom zagotavljajo druženje, izmenjavo informacij in možnosti za izobraževanje, hkrati pa dopolnjujejo in krepijo delavčevo lastno socialno mrežo (Benner 2002).

### *2.3.7 Internetna selekcija*

Pri iskanju in selekciji ključnih kadrov se zaradi sprememb pojavljajo novi načini zaposlovanja. Razvijajo se tehnike primerjalne inteligence za identificiranje izjemnih kandidatov, kot na primer *spider web* (spremljanje pogovorov strokovnjakov na internetnih forumih), *flipping* (dostop do zaupnejših informacij o kandidatih in biografij), zaposlovanje preko oglaševanja ter razvoj raznih programskih aplikacij za nabor kadrov (Barner 2000).

### *2.3.8 Zunanje izvajanje (outsourcing)*

Pri zunanjem izvajanju (*outsourcing*) gre za izvajanje dela kadrovskih postopkov s pomočjo posredovalnih agencij ali drugih zunanjih izvajalcev storitev (Dessler 2003). Pomeni najemanje posameznih storitev na trgu (Pfeffer 1998). Na prvi pogled bi morda lahko rekli, da so podjetja zaradi ekspanzije spletnih strani manj odvisna od agencij, saj lahko kandidate enostavno dosežejo, vendar pa le-te še vedno igrajo veliko vlogo pri določanju, kateri kandidat je najbolj primeren za določeno delovno mesto (Benner 2002).

### *2.3.9 Zaposlovanje ob pravem času (just-in-time)*

Zaposlovanje ob pravem času pomeni, da organizacija zaposli talentirane osebe na projektu, kasneje pa prerazporedi na delovno mesto, ki je bilo vnaprej načrtovano. V vmesnem času lahko kandidat spozna organizacijo in se izobražuje v okviru intenzivnih programov za usposabljanje (Benner 2002).

### 2.3.10 Upravljanje znanja (*knowledge management*)

Upravljanje znanja je načrtovan proces prenosa znanja, s katerimi se omogoča reševanje problemov, razvijanje novih idej in izvajanje organizacijskih politik (Dessler 2003). Je pomemben del kadrovske funkcije v organizaciji, saj ni dovolj, da ta temelji zgolj na zaposlovanju delavcev. Ustvarjanje in razširjanje znanja je strateško pomembno. Ključno je tudi identificirati ljudi, ki želijo učiti druge. Zaposlene je potrebno pri učenju usmerjati (Lengnic-Hall in Lengnic-Hall 2005). Potrebno je zagotoviti ustrezna orodja za širjenje informacij, poenostaviti informacije in predvsem temu procesu posvečati dovolj časa. Inovativnost in znanje morata biti v organizaciji sistematično in učinkovito vpeljana. Ključno pri tem je razviti kulturo učenja, saj znanje predstavlja vir konkurenčnih prednosti in je potrebno z njim upravljati. Učeče organizacije so v stalni pripravljenosti, načrtujejo dolgoročno in se učijo na primerih. Cilj je ustvariti učečo se organizacijo, ki se bo sposobna prilagajati v spremenljivem okolju. Ključen je prehod iz *know-how* (-a) v *learn-how* (Holbeche 2005).

Hedlund (1994) opredeli tiho oziroma tacitno znanje (*tacit knowledge*) kot neopredeljeno, implicitno ali intuitivno znanje ter eksplicitno znanje (*explicit knowledge*) kot opredeljeno, jasno in verbalno ali pisno izraženo. Zaradi tacitnega znanja (ali skritega) nikoli ni možno v celoti analizirati in določiti obseg znanja posameznikov v organizaciji, saj najbolj specifične veščine večinoma težko opredelimo. V primeru, da zaposleni zapustijo organizacijo, s seboj odnesejo tudi tiho znanje (Hedlund 1994). Nonaka in Takeuchi (1995) dodajata, da morajo organizacije za povečanje inovativnosti nenehno izboljševati interakcijo med tacitnim in eksplicitnim znanjem s širjenjem organizacijskega znanja (*shared organizational knowledge*) (Nonaka in Takeuchi 1995). Organizacije lahko povečajo konkurenčne prednosti z zaposlovanjem in zadržanjem zaposlenih, ki imajo tacitno znanje in veščine oziroma s kopičenjem redkega človeškega talenta (*exceptional human talent*) (Boxall in Purcell 2003).

Avtorja *middle-up-down* modela upravljanja znanja, Nonaka in Takeuchi (1995), zaposlene delita na praktike, inženirje in funkcionarje znanja. Osnovna raven zaposlenih in linijski vodje so praktiki znanja in se delijo na operaterje (tiho znanje na osnovi veščin) in specialiste znanja (eksplicitno, strukturirano znanje). Inženirji ali srednji menedžerji so odgovorni za pretvorbo znanja in dajejo največji poudarek eksternalizaciji (zamenjava implicitnih predstav in stališč v eksplicitne koncepte). Združujejo tiho znanje zaposlenih na izvajalski ravni in znanje višjih

izvršnih direktorjev ter oboje vključijo v nove tehnologije, proizvode in sisteme. Top menedžerji ali funkcionarji znanja pa so odgovorni za ustvarjanje znanja na skupni ravni. Aktivnostim ustvarjanja znanja dajejo neko smer z ustvarjanjem velikih konceptov o tem, kaj naj bi podjetje bilo ter vizije znanja, ki jo vključijo v politiko podjetja (Nonaka in Takeuchi 1995).

Ključnega pomena je tudi organizacijsko učenje pri katerem je potrebno vzpostaviti dobro komunikacijo in okolje, v katerem se lahko oblikujejo odnosi (interno mreženje). Pri individualnem učenju so ključni treningi in izobraževalni programi, ki vzpodbujajo posameznika, da si z aktivnostmi (e-učenje, centri za učenje) zgradi razumevanje. Smiselno je podpiranje usposabljanja na delovnem mestu (*on-the-job training*) skozi delovne prakse z zagotavljanjem virov za povečanje aktivne participacije zaposlenega (z mentorstvom, coachingom, konstruktivnim dialogom, timskim delom) ter izmenjave tacitnega znanja (mehke veščine) (McKenzie in Winkelen 2004).

Organizacijsko učenje je znotraj strateškega upravljanja s človeškimi viri nujno za poslovno uspešnost organizacije. Intelektualni kapital je vir dolgoročnih konkurenčnih prednosti, zato morajo zaposleni med potekom kariere sodelovati pri vedno večjem naboru formalnega in neformalnega učenja (Morley 2004).

### *2.3.11 Razvoj kadrov (personnel development) in programi razvoja perspektivnih kadrov*

Razvoj kadrov je organizacijska metoda namenjena perspektivnim kadrom, ki so soočeni s praktičnimi nalogami, katere razvijajo njihove spretnosti. Programi razvoja perspektivnih kadrov in razvojni centri so ključni pri izboljšanju obstoječe ali bodoče učinkovitosti s podajanjem znanja, spreminjanjem vedenja ali razvijanjem spretnosti. Za kadre s potencialom se praviloma pripravi individualni razvojni načrt, ki pa mora zajemati tudi evalvacijo (Dessler 2003). Gre za formalno identifikacijo in razvoj talentiranih kadrov (Morley 2004).

### *2.3.12 Upravljanje kariere (career management)*

Upravljanje kariere je načrtovan postopek s katerim spodbudimo, da se zaposleni zavedajo osebnih karierno povezanih prednosti in kariernih faz, ki prispevajo h kariernemu zadovoljstvu posameznika (Dessler 2003). Kariera je skupek pridobljenih izkušenj, znanj,

sposobnosti in identitetnih sprememb. Karierni razvoj je pogojen z nenehnim učenjem in pridobivanjem formalnih in neformalnih znanj na delovnem mestu. Z leti se je spremenil tudi trend kariere iz tradicionalne, ki jo je oblikovala organizacija, v kariero, za katero je odgovoren vsak posameznik sam, organizacija pa je zgolj partner pri kariernem razvoju zaposlenega. Kariera je bolj mobilna, zasnovana kratkoročno in nestabilna, pri tem pa je ključen prehod iz varnosti delovnega mesta v zaposljivost (*employability*). Ta omogoča delavcu ohranjanje na trgu dela. Gre za splet izkušenj, znanj, sposobnosti in kompetenc (vsestranskost, prilagodljivost, kreativnost, sposobnost vodenja, timskega dela, odprtost za nenehno izobraževanje). Posamezniki, ki imajo te prednosti, so hkrati potencialni kandidati za odhod iz organizacije, zato je ključno, da se organizacije posvečajo usposabljanju in razvoju interne zaposljivosti (Holbeche 2005).

Boxall (v Boxall in Purcell 2003) izpostavi kadrovske dejavnosti, ki so namenjene zadržanju ključnih kadrov in razvoju interne oziroma omejene prilagodljivosti, in sicer oblikovanje sistema nagrajevanja in napredovanja, vzpostavljanje ustrezne komunikacije med nadrejenimi in zaposlenimi ter oblikovanje raznovrstnih izobraževalnih programov (Boxall in Purcell 2003).

Arthur in Rousseau (Arthur 1994) opredelita pojem neomejene kariere (*boundaryless careers*), ki je v splošnem definiran kot nasprotje organizacijske kariere. Pojavi se zaradi upadanja zmožnosti večjih organizacij, da zagotovijo notranje kariere (*internal careers*), zaradi sploščanja organizacijskih hierarhij, pojava novih organizacijskih oblik (mrežnih organizacij) in nove psihološke pogodbe, v kateri posamezniki skrbijo bolj za osebne kot za organizacijske cilje. To pomeni, da organizacije ne smejo biti odvisne zgolj od internega razvoja človeških virov, ampak morajo v sistemih upravljanja talentiranih kadrov prepoznati nujnost eksternega trga dela (Arthur 1994). Arthur in DeFillippi (v Boxall in Purcell 2003) poudarjata, da lahko organizacijsko učinkovitost povečamo s kariernimi premiki izven meja organizacije. Poleg tega je izkušen kandidat lahko predhodno usposobljen za opravljanje podobnih nalog v organizaciji (Boxall in Purcell 2003). Organizacije v boju z eksterno konkurenco na vodilnih mestih zaposlujejo kandidate iz eksternega trga dela ter omogočajo mobilnost (*inter-firm mobility*) med organizacijami (Arthur in DeFillippi v Boxall in Purcell 2003).

Upravljanje kariere in spremljanje zaposlenega pri razvoju ključnih spretnosti dolgoročno doprinese k stabilnosti v zaposlitvenem odnosu in pripadnosti s strani delavca (Morley 2004).

### 2.3.13 Vodenje

Hambrick in drugi (2009) izpostavijo strateški pomen oblikovanja timov vodilnih kadrov (*top management teams*) za doseganje učinkovitosti vodstva v organizaciji. Takšne time sestavljajo visoko talentirani kadri na višjih oziroma vodilnih položajih (*highly talented non-managerial staff*). Ponavadi gre za majhne skupine (Hambrick in drugi 2009). Takšni kadri se lahko zaposlijo v organizaciji, kasneje pa ugotovijo, da ta ne ponuja priložnosti za razvoj njihovih talentov, zato jo zapustijo ali pa ostanejo in ne dosežejo svojega potenciala, kar Boxall (v Boxall in Purcell 2003) poimenuje interna odpoved (*internal resignation*). Tudi Belbin (2004) poudari pomen timov, ki jih sestavlja vršno vodstvo, pri katerih je njihova učinkovitost najvišja, kadar imajo vključeni člani raznolike in komplementarne stile timskega dela. Po mnenju avtorja (Belbin 2004) je smiselno, da je v tim vključen vsaj en kreativen posameznik ter da ga vodi odgovorna oseba v organizaciji, ki pozna način, kako učinkovito uporabiti talente ostalih glede na različne stile timskega dela in njihove vloge v timu.

Organizacije redko prevzamejo en način vodenja za vse skupine zaposlenih v organizaciji, saj so tako imenovani interni trgi dela (*internal labour markets*) segmentirani. To razvrščanje pa ni zgolj na vodstveni kader in ne-vodstveno delovno silo (*non-managerial labour*). Interni trgi dela so se razvili kot sredstvo za doseganje večje kontrole nad trgom delovne sile v zaposlitvenem procesu. Njihov namen je zadržati zaposlene, ki v organizaciji ustvarjajo dodano vrednost, s ponudbo varnosti delovnega mesta in kariernih možnosti. Interni trg dela Boxall (v Boxall in Purcell 2003) deli na notranje jedro (*inner core*), v katerega so uvrščeni strateško pomembni zaposleni (vodstveni kadri in tehnični strokovnjaki) in bi njihova izguba pomenila ogrožanje zmožnost organizacije za prilagajanje spreminjajočem se okolju. Sekundarni interni trg dela ali zunanje jedro (*outer core*) vključuje zaposlene s primernimi veščinami za učinkovito izvajanje dejavnosti organizacije, ki predstavljajo pomembno podporo notranjemu jedru (Boxall in Purcell 2003).

Avtorji Liu in ostali (2003) izpostavijo, da je v okviru upravljanja kadrov v organizaciji na posamezne skupine v organizaciji vezan tudi način ali stil vodenja. Menijo, da je skupina

zaposlenih, ki temeljijo na znanju in internem razvoju je lahko optimalno vodena z opolnomočenjem (*empowering leadership*). To pomeni, da se pri zaposlenih razvija samokontrola in spodbuja sodelovanje v odločanju, inovativnost ter samostojno delovanje. Liu in ostali (2003) poudarjajo, da morajo vodje doseči boljšo samodisciplino, večje zadovoljstvo in motivacijo zaposlenih. Ugotavljajo, da so delavci, pri katerih je njihova zaposlitev vezana na delovno mesto najbolje vodeni s transakcijskim načinom (*transactional leadership*). Pri tem načinu vodenja odnosi temeljijo na pogajanjih med nadrejenim in zaposlenim. Vodenje temelji na postavljanju ciljev, sistemih zagotavljanja uspešnosti in nagrajevanja ter povratnega informiranja zaposlenih. Za skupino pogodbenih delavcev opredelijo neposredni način vodenja (*directive leadership*), ki temelji na navodilih, postavljenih ciljih in sankcijah ob slabi realizaciji ciljev. Skupino partnerjev je po mnenju avtorjev (Liu in drugi 2003) najbolje voditi s transformacijskim načinom vodenja (*transformational leadership*), ki je nasprotje transakcijskega. Gre za vodenje, ki se osredotoča na preseganje lastnih interesov zaradi višjega kolektivnega namena, misije ali vizije. Postavljeni so dolgoročni cilji z namenom izvajanja vizije. Temelji na zaupanju, pripadnosti in celo karizmi vodje (Liu in drugi 2003).

Vodenje po Adizes-u ni skupina ljudi v vrhu hierarhije organizacije, ampak proces skozi katerega se prepoznajo, spreminjajo in osvojijo organizacijski cilji. Kdorkoli je v proces vpleten, pa naj bo to vodja, svetovalec ali fizični delavec, je del vodenja. Avtor vodstvenega kadra ne povezuje s pristojnostjo razdeljevanja nalog, kontrolo ali načinom poročanja delavcev nadrejenemu, saj morajo le-ti z namenom, da bi se naloge dobro opravile komunicirati, predlagati ideje in motivirati drug drugega (Adizes 2004).

Miller in Dröge (1986) dokazujeta, da osebnost vodilnih managerjev in njihove izkušnje lahko vplivajo na organizacijske rezultate, vendar niso pojasnili do kakšne mere vplivajo na naloge, strategije in učinkovitost. Avtorja ugotavljata, da potreba po napredku vodstva in velikost organizacije najbolj vplivata na strukturo organizacije, kar se še posebno odraža v manjših ali hitro rastočih organizacijah. Osebnost vodstva lahko močno vpliva na zaposlene v majhnih organizacijah, saj imajo direktorji toliko bolj neposreden in osebni stik z zaposlenimi, vodji in so ključni pri oblikovanju strategije, odločanju ter vzpostavljanju klime v organizaciji (Miller in Dröge 1986).

Vodilna delovna mesta se močno razlikujejo v stopnji strateškega odločanja, poleg tega pa se vodilni zaposleni razlikujejo v izzivih učinkovitosti oziroma po tem koliko učinkovitosti se od njih zahteva. Glede na njihov talent se razlikujejo v svojih zmožnostih (Fama 1980) in v primernosti njihovih talentiranih kadrov za specifične kontekste s katerimi se soočajo. Velikokrat so preveč stimulirani in pod vplivom stresnih okoliščin, da bi lahko celovito in pravilno pretehtali objektivno situacijo, zato se namesto tega zanašajo na osebne izkušnje (Hambrick in drugi 2005).

#### *2.3.14 Mentorstvo*

Mentorstvo pomeni izvajanje formalnih ali neformalnih programov, s katerimi vodstveni delavci usposablajo manj izkušene zaposlene (Dessler 2003). Mentorji so večinoma višje pozicionirani in s svojimi izkušnjami doprinesejo k dolgoročnemu razvoju in kariernemu napredovanju mlajših strokovnjakov (Lee in Valerio 2005). Clutterbuck (1991) poudarja pomen mentorstva v tem, da lahko pomaga ljudem zaznati sposobnosti, omejitve, priložnosti in grožnje kariernih potencialov ter vzpostaviti odnos, v katerem gre za obojestransko prepoznavanje potreb po osebnem razvoju (Clutterbuck 1991). Bolj izkušeni delavci morajo imeti občutek razpolaganja z znanjem, status in možnosti napredovanja v podjetju, kar bo vzpodbudilo prenašanje znanja tudi na sodelavce. Njihov *know how* je potrebno ceniti in nagraditi, če ga želimo širiti med ostale (Ipe 2003).

#### *2.3.15 Treening osebnih veščin (coaching)*

Treening osebnih veščin (*coaching*) je oblika učenja in motiviranja oziroma interaktivni proces, v katerem trener z uporabo posebnih tehnik sproži miselne procese, ki pomagajo povečati učinkovitost in dosegati višje rezultate. Gre za individualni razvoj (večinoma) vodstvenih delavcev z namenom doseganja strokovnega razvoja in samozavedanja učinkovitosti zaposlenega. Skozi metode učenja se kandidatu postavljajo izbrana vprašanja, ki vzpodbujajo razmišljanje izven okvirov, iskanje notranjih znanj in neodkritih idej. Glavni cilj procesa je zaposlenemu spodbuditi večjo uporabo svojih potencialov. V večjih organizacijah proces izvajajo interni trenerji, ki imajo to prednost pred zunanji svetovalci, da so vpeti v organizacijo ter bolje poznajo potrebe kandidata (Lee in Valerio 2005).



### *2.3.16 Sistem zagotavljanja uspešnosti (performance management)*

Celovit sistem zagotavljanja uspešnosti, poleg postavljanja ciljev in evalvacije njihovega doseganja, pomeni tudi spremljanje načina doseženega rezultata. Na ta način je možno rezultate še izboljšati ter s tem prispevati k večji učinkovitosti individualnega dela ter uspešnosti organizacije. V okviru letnih razgovorov, ki so pri tem sistemu ključni, je možno postaviti prihodnje cilje in določiti aktivnosti za naprej. Na osnovi informacij pa se sprejema nadaljnje kadrovske odločitve o nagrajevanju, kariernemu razvoju ali izobraževanju (Zupan 1999). Znotraj sistema zagotavljanja uspešnosti mora potekati sistematično spremljanje talentiranih kadrov (Collings in Mellahi 2009). Visoko učinkovite organizacije s sledenjem zaposlenim na področju zagotavljanja uspešnosti evalvirajo postavljene skupne cilje, ki delujejo kot motivatorji (Holbeche 2005).

### *2.3.17 Ciljno vodenje (management by objectives)*

Ciljno vodenje je proces usmerjanja zaposlenih k istim ciljem z namenom izboljšanja učinkovitosti, organizacijske kulture in vizije. Uporaba ciljev pri vodenju je tudi oblika participativnega upravljanja, saj zaposleni sodelujejo pri odločitvah, kar poleg učinkovitosti povečuje tudi pripadnost in motivacijo zaposlenih. Pomemben del ciljnega vodenja je merjenje učinkovitosti zaposlenega, glede na postavljene cilje oziroma spremljanje njihovega doseganja (Dessler 2003).

### *2.3.18 Sistem nagrajevanja (compensation and benefits management)*

Sistemi nagrajevanja so procesi, ki prevajajo strateške poslovne cilje in podjetniške vrednote v delo (Wilson v Zupan 2001). Znotraj učinkovitih sistemov se zaposlene skladno s strategijo spodbuja k doseganju želenih ciljev organizacije, načinu vedenja in dela. Z njimi je možno povečati učinkovitost in uspešnost dela ter pripadnost zaposlenih. Sistem mora biti pravičen in omejen z vidika stroškov dela. Eden od načinov pravičnega nagrajevanja, ki je bolj primeren za organizacije v katerih je veliko timskega dela, je nagrajevanje na podlagi izjemnih dosežkov (Zupan 2001).

### *2.3.19 Povratne informacije*

Pri 360° (stopinj) povratnih informacijah gre za metodo ocenjevanja vedenja posameznika ali skupine. To je sistematična zbirka povratnih informacij o delovni učinkovitosti posameznika ali skupine, pridobljena s strani različnih deležnikov (Dessler 2003). Informacije so pridobljene s strani zaposlenega, nadrejenih, sodelavcev in zunanjih ocenjevalcev (naročniki, dobavitelji, stranke). Metoda je pomembna, ker lahko ocenjevani kandidat pridobi vpogled in povratno informacijo o opravljenem delu z različnih vidikov (Ghorpade 2000). Avtorja London in Beatty (1993) izpostavita orodje 360 stopinjskih povratnih informacij kot eden od načinov doseganja konkurenčnih prednosti s katerim se pridobi za organizacijo pomembne podatke (London in Beatty 1993).

### *2.3.20 Razvoj organizacijske kulture*

Kultura predstavlja vrednote, ki temeljijo na predpostavkah vedenja in norm, ki se sprejmejo v neki organizaciji. Zaposleni, ki so v podjetju dlje časa sprejemajo te norme in pravila obnašanja kot nekaj samoumevnega (Holdbeche 2005). Marshall in McClean (v Holbeche 2005) opredelita kulturo kot zbirko tradicij, vrednot, politik, prepričanj in vedenja, ki predstavljajo vse kar počnemo in mislimo v organizaciji. Edgar Schein (v Holbeche 2005) pravi, da so se kulture odkrile ali razvile z določeno skupino, ki se sooča s svojimi problemi zunanjega prilagajanja in notranje integracije. Odvisna je od mnogih dejavnikov, socialne kulture, ki je značilna za neko organizacijo, tehnologije, trga in konkurence.

V vsaki organizaciji obstaja nekaj ali več podskupin. Kulture v teh skupinah pogosto temeljijo na skupnih interesih, vrednotah in vedenju, ki so v podjetju prepoznavni. Organizacijska kultura je zaradi obstoječih subkultur v organizaciji kompleksen pojav. Razvoj kulture lahko predstavlja sredstvo, ki omogoča spremembe in doseganje večje uspešnosti. S tega vidika je smiselno, da organizacije redno izvajajo analize kulture, s katerimi lahko pridobijo informacije o specifičnih kulturnih ovirah, vpogled v videnje organizacije s strani zaposlenih ter opredelijo temeljna prepričanja. Eden od ključnih ciljev analize je testiranje stopnje usklajenosti kulture z zunanjim okoljem, organizacijsko strategijo in sistemom. Oblikovanje kulture odprte za spremembe, ki prihajajo iz zunanjega in notranjega okolja mora biti organizacijam ključno vodilo do odličnosti in uspešnosti (Holdbeche 2005).

Kultura je močno povezana s politiko delovanja organizacije, strukturo, sistemom, ljudmi in prioritetami organizacije. Potrebno jo je razlikovati od klime v organizaciji, ki predstavlja psihološko atmosfero, ki nam pove, kako organizacija deluje. V vsaki organizaciji se oblikuje lokalna klima, ki je povezana z oblikami vodenja. Klima v organizaciji se lahko hitreje spreminja kot sama kultura (Holdbeche 2005).

#### *2.3.21 Visoka pripadnost zaposlenih, ukoreninjenost v organizacijo (embeddedness in culture/organization)*

Butler in Waldroop (2001) poudarjata, da ključni zaposleni ostajajo v organizaciji, kadar je njihovo delo povezano z njihovimi ukoreninjenimi interesi v skladu s katerimi izbirajo aktivnosti, ki jih osrečujejo (Butler in Waldroop 2001). Ukoreninjenost v organizacijo (*job embeddedness*) predstavlja kombinacijo dejavnikov, ki vplivajo na odločitve zaposlenega, da ostaja v organizaciji ali jo zapusti (Bergiel in drugi 2009). Pomeni širok nabor vplivov na zadrževanje zaposlenega v organizaciji. »Vključuje (1) posameznikove povezave z drugimi ljudmi, timi in skupinami, (2) zaznavanja o delovnih, organizacijskih in družbenih vlogah ter (3) zaznavanje čemur bi se moral odpovedati v primeru, da zapusti organizacijo« (Mitchell in drugi 2001, 1102). Zaposleni z veliko povezavami je v večji meri ukoreninjen v mreži organizacije (Mitchell in drugi 2001).

#### *2.3.22 Usklajevanje družinskega in poklicnega življenja (work-life balance management)*

Ključni element nove psihološke pogodbe je doseči ravnotežje poklicnega in zasebnega življenja posameznika, kar omogoča dosegati zadovoljstvo delavca na eni strani in dosežene cilje organizacije na drugi (Holbeche 2005). Nova psihološka pogodba temelji na sporazumnem dogovoru med delavcem in delodajalcem. Doseganje in ohranjanje ravnotežja med delom in prostim časom je možno z vzpostavljanjem vzajemnega zaupanja pri doseganju obojestranskih ciljev in interesov. Ravnotežje se lahko vzpostavi z ukrepi prilagodljivih oblik dela in samozaposlitve. Negativne posledice stresa, preobremenjenosti na delovnem mestu ter nezadovoljstva, ki je povezan s pomanjkanjem časa za družino, vodijo organizacije k razvoju fleksibilnih oblik dela, s katerimi je možno hkrati doseči organizacijske in posameznikove potrebe ter povečati učinkovitost zaposlenega. Najpomembnejše prilagodljive oblike dela so polovični delovni čas, krajši delovni čas, delo na daljavo, neplačani dopust, prilagodljiv urnik,

delo od doma, študijski dopust in ostale možnosti, ki se navezujejo na starševske obveznosti. Ukrepi v tej smeri so del korporativne družbene odgovornosti organizacije (Birch in Paul 2003).

Družine delujejo kot družbeni sistemi, ki so med delovne in prostočasne vloge vpeti tako, da pritiski ob nepredvidljivih spremembah v enem delu sistema, vedno vplivajo na drugega. Te spremembe so s prilagodljivo in na znanju temelječo delovno silo vedno bolj pogoste. Ne glede na strukturo družine, zaposlene osebe v večini težijo k boljšemu usklajevanju družinskega in poklicnega življenja. Za doseganje tega postavlja okvir družini prijazno delovno okolje (Morley 2004).

Birch in Paul opredelita ključne kazalce kvalitete poklicnega življenja: (1) varnost delovnega mesta, (2) možnost zaposlovanja v organizaciji, (3) dolžina delovnega časa, (4) intenzivnost in učinkovitost na delovnem mestu, (5) prilagodljiv delovni čas, (6) pravično plačilo, (7) primerno ravnotežje med poklicnim in zasebnim življenjem, (8) enakost med spoloma, (9) odsotnost stresa in (10) odsotnost tveganja za zdravje delavca (Birch in Paul 2003).

Danski model varne prožnosti (*flexicurity*) je na področju sistemov zaposlovanja edinstven primer, ki prinaša uspeh danski ekonomiji. Danska zakonodaja na področju zaposlovanja omogoča nizko stopnjo varnosti delovnega razmerja in bolj prožno prehajanje na trgu dela (oziroma numerična fleksibilnost), hkrati pa v okviru socialne politike in aktivne politike zaposlovanja zagotavlja solidaren sistem blaginje. Ta model predstavlja alternativo splošno sprejetim konceptom, ki predvidevajo visoko stopnjo varnosti posameznikove zaposlitve v organizaciji. Trikotnik danskega zaposlitvenega sistema obsega fleksibilni trg dela, aktivno politiko zaposlovanja in sistem zavarovanja za brezposelnost (Madsen 2004).

### **3 POMEMBNE RAZISKAVE NA PODROČJU UPRAVLJANJA TALENTIRANIH KADROV**

#### **3.1 Pomembne mednarodne raziskave na področju upravljanja talentiranih kadrov**

##### *3.1.1 Sekundarna analiza kadrovskih praks, ki so povezane z upravljanjem talentiranih kadrov na podlagi baze Cranet*

Na podlagi podatkov iz mednarodne primerjalne študije Cranet smo naredili sekundarno analizo s katero smo ugotavljali, kakšna je uporaba kadrovskih praks v evropskem prostoru. Cranet baza (*The Cranfield Network on International Human Resource Management*), ki jo koordinira Cranfield University iz Velike Britanije je bila osnovana leta 1989 z namenom, da omogoči dostop do podatkov o dobrih kadrovskih praksah v evropskem prostoru ter s tem mednarodno primerjavo. Baza danes predstavlja raziskovalno sodelovanje med državami z reprezentativnimi podatki na področju upravljanja s človeškimi viri. V Cranet mreži sodeluje več kot štirideset univerz oziroma poslovnih šol iz različnih evropskih in drugih držav (Cranet 2012). Leta 2001 se je sodelujočim državam pridružila tudi Slovenija. V letu 2004 je bil opravljen drugi krog anketiranja z isto vzorčno populacijo, v letu 2008 pa tretji (Kohont in drugi 2008). V sekundarni analizi smo uporabili podatke iz tretjega kroga anketiranja, v katerem je sodelovalo 218 organizacij.

S pomočjo podatkov iz baze Cranet smo izvedli dodatne opisne analize z namenom, da bi podrobneje preverili uporabo kadrovskih praks, ki jih povezujemo z upravljanjem talentiranih kadrov. Primerjave so se nanašale na Slovenijo in deset evropskih držav, ki so sodelovale v raziskavi ter smo jih v vzorcu izbrali na podlagi visoke stopnje usklajevanja dela s prostim časom, kar smo razumeli kot kazalnik kvalitete življenja zaposlenih oseb.

Rezultate sekundarne analize smo tabelarno prikazali v prilogah. Iz podatkov raziskave je bilo razvidno (glej priloga A.1), da so skupno vse sodelujoče organizacije izbranega vzorca z 58,1 odstotkov nagnjene k internemu zaposlovanju strokovnjakov, z 41,9 odstotkov pa se te kadrovske prakse ne poslužujejo. Po primerjavi opisnih statistik držav v izbranem vzorcu, smo ugotovili, da strokovnjake v največji meri interno zaposluje Estonija (95,4%), sledi Slovenija (82,7%) ter Finska in Norveška z 82,5 odstotkov. Izrazito k internemu zaposlovanju strokovnjakov ni nagnjena Švedska, kjer so organizacije z 72,7 odstotkov odgovorile, da ne

zaposlujejo na ta način. Države smo medsebojno primerjali glede na povprečne vrednosti. Najvišjo povprečno vrednost v vzorcu ima Estonija, in sicer 0,95, sledijo Slovenija, Finska in Norveška z 0,83. Najnižjo povprečno vrednost ima Švedska z 0,27. Slovenija je v primerjavi s povprečjem (ki je sicer 0,58) drugih evropskih držav v vzorcu veliko bolj nagnjena k zaposlovanju usposobljenih kadrov znotraj organizacije.

Države v izbranem vzorcu z 70,2 odstotkov interno pridobivajo vodstvene delavce (glej priloga A.1). Po primerjavi držav, ugotovimo, da vodstvene delavce v največji meri interno zaposluje Norveška (95,5% in povprečna vrednost 0,96), sledi Estonija (92,4% in povprečna vrednost 0,92), Slovenija (91,8% in povprečna vrednost 0,92) ter Švica (89,7% in povprečna vrednost 0,90). K internemu zaposlovanju vodstvenih delavcev ni nagnjena Švedska, kjer so organizacije z 51,1 odstotkov odgovorile, da ne zaposlujejo na ta način, sledi ji Nizozemska (41,4%). Najnižjo povprečno vrednost ima Švedska z 0,49. Slovenija je v primerjavi s povprečjem drugih evropskih držav v izbranem vzorcu (ki je sicer 0,70) v samem vrhu glede uporabe kadrovske prakse zaposlovanja vodstvenih kadrov znotraj organizacije.

Pogledali smo tudi v kakšni meri uporabljajo države eksterni način pridobivanja strokovnjakov oziroma zaposlitvene agencije pri zaposlovanju strokovnjakov ter ugotovili (glej priloga A.1), da se zunanjih agencij z 59,9 odstotkov ne poslužujejo. Primerjava držav vzorca je pokazala, da se agencij za zaposlovanje, ko gre za pridobivanje usposobljenih in strokovnih kadrov v največji meri poslužujejo organizacije v Belgiji (59,6%). Bolj izrazito se tovrstnih načinov pridobivanja strokovnjakov ne poslužujejo na Švedskem (79,8%) in v Sloveniji (70,4%). Najvišjo povprečno vrednost v izbranem vzorcu ima Belgija, in sicer 0,6, najnižjo pa Švedska z 0,2. Slovenija s povprečno vrednostjo 0,3, se v primerjavi s povprečjem (ki je sicer 0,4) drugih evropskih držav v izbranem vzorcu, v manjši meri poslužuje kadrovske prakse pridobivanja strokovnih kadrov z uporabo zaposlitvenih agencij.

Skupno so organizacije odgovorile, da se z 41,2 odstotkov ne poslužujejo zunanjih agencij za pridobivanje vodstvenih kadrov (glej priloga A.1). Primerjava držav izbranega vzorca je pokazala, da se agencij za zaposlovanje, ko gre za zaposlovanje vodij v največji meri poslužujejo organizacije v Švici (74,2%), Nemčiji (70,7%) in Belgiji (66,2%). V Sloveniji se tovrstnih načinov pridobivanja vodstvenih kadrov ne poslužujejo z 67,6 odstotkov, kar je največ v vzorcu izbranih držav. Najvišjo povprečno vrednost v izbranem vzorcu imata Švica (0,74) in Nemčija (0,71), najnižjo pa Slovenija z 0,32. Povprečna vrednost v vzorcu je 0,59,

kar pomeni, da Slovenija glede uporabe storitev agencij za zaposlovanje pri zaposlovanju vodstvenih kadrov odstopa od povprečja.

Zanimalo nas je, v kakšni meri organizacije za kadrovske prakse usposabljanja in razvoja zaposlenih uporabljajo zunanje izvajanje (glej priloga A.1). Najvišjo povprečno vrednost v izbranem vzorcu ima Estonija, in sicer 2,31, sledita ji Švedska (2,03) in Nizozemska (1,91). Najnižjo povprečno vrednost ima Danska z 0,69. Slovenija je v primerjavi z drugimi evropskimi državami v izbranem vzorcu (s povprečno vrednostjo 1,28) rahlo nad povprečjem, glede uporabe zunanjih izvajalcev, pri usposabljanju in razvijanju zaposlenih. Kot je razvidno, države v danem vzorcu, v povprečju za usposabljanje in razvoj zaposlenih, ne uporabljajo v veliki meri zunanjega izvajanja.

Preverili smo tudi (glej priloga A.1), v kakšni meri organizacije pri zaposlovanju uporabljajo zunanje izvajanje. Povprečna vrednost izbranega vzorca je 0,92, kar pomeni, da za pridobivanje in zaposlovanje kadrov, v povprečju države ne uporabljajo zunanjega izvajanja oziroma ga uporabljajo v zelo majhni meri. Še najbolj zunanje izvajanje uporabljajo na Švedskem (1,30), v Franciji (1,28) in Belgiji (1,23). Najnižjo povprečno vrednost ima Finska z 0,55. Slovenija je v primerjavi z drugimi državami izbranega vzorca (s povprečno vrednostjo 0,80) rahlo pod povprečjem oziroma organizacije pri nas toliko manj uporabljajo zunanje izvajanje za usposabljanje in razvoj zaposlenih.

Skupno imajo države v vzorcu v 54,7 odstotkov zapisano strategijo, v 30 odstotkov strategijo imajo, vendar pa ni zapisana (glej priloga A.1). V vzorcu 15,2 odstotkov organizacij nima kadrovske strategije. Primerjano med državami ima Norveška najbolj izoblikovano kadrovske strategije (zapisana ali nezapisana strategija) in sicer v 96,9 odstotkov, sledijo Belgija (90%), Danska (88,8%) in Francija (88,7%). Najbolj izstopajo organizacije, ki nimajo kadrovske strategije in sicer na Nizozemskem z 39,7 odstotkov in v Nemčiji z 23,5 odstotkov. Slovenija ima z 88,1 odstotkov zapisano ali nezapisano strategijo, 11,9 odstotkov organizacij pa kadrovske strategije nima. Najvišjo povprečno vrednost v izbranem vzorcu ima Norveška, in sicer 1,78, sledi Finska z 1,65 in Švedska z 1,64. Najnižjo povprečno vrednost ima Nizozemska z 0,79. Slovenija (povprečje je 1,2) je v primerjavi z drugimi evropskimi državami v izbranem vzorcu pod povprečjem, ki je sicer 1,39.

V povprečju (glej priloga A.2) vse države skupino vodstvenih delavcev redno seznanjajo s poslovno strategijo (povprečna vrednost je 0,96). Strokovni delavci so v povprečju ravno tako v veliki meri seznanjeni s poslovno strategijo, vendar je povprečna vrednost nižja oziroma 0,74. Pri skupini operativnih delavcev je povprečna vrednost 0,66, pri fizičnih delavcih pa 0,49. Države izbranega vzorca torej v povprečju različno informirajo poslovno strategijo glede na skupino zaposlenih.

Pri spremenljivki vodstvenih delavcev (glej priloga A.2) je najvišja povprečna vrednost izbranega vzorca 1 in sicer za Dansko in Norveško, Francija pa ima najnižjo vrednost, in sicer 0,76. Slovenija ima povprečno vrednost 0,98, kar pomeni, da organizacije vodstvene delavce v veliki meri seznanjajo s poslovno strategijo.

Najvišjo povprečno vrednost izbranega vzorca pri spremenljivki strokovnih delavcev (glej priloga A.2) ima Finska (0,97), sledita Norveška (0,92) in Belgija (0,91), Francija pa ima najnižjo vrednost, in sicer 0,49. Slovenija ima povprečno vrednost 0,84, kar pomeni, da organizacije strokovne delavce v večji meri seznanjajo s poslovno strategijo, vendar pa še vedno v manjši meri kot vodstvene delavce.

Finska (0,90), Danska (0,84) in Belgija (0,83) imajo najvišjo povprečno vrednost izbranega vzorca pri seznanjanju operativnih delavcev (glej priloga A.2). Francija ima zopet najnižjo vrednost, in sicer 0,42. Slovenija ima povprečno vrednost 0,62, kar pomeni, da organizacije operativne delavce v manjši meri seznanjajo s poslovno strategijo.

Če pogledamo skupino fizičnih delavcev (glej priloga A.2) je najvišja povprečna vrednost izbranega vzorca na Finskem (0,87) in Norveškem (0,81). Najnižji vrednosti imata Nemčija (0,24) in Francija (0,28). Slovenija ima povprečno vrednost 0,52.

Francija vse skupine glede poslovne strategije seznanja v manjši meri kot ostale države izbranega vzorca, najbolj pa so pri tem izključeni fizični delavci. Za razliko od Francije, Finska vse skupine v veliki meri informira o poslovni strategiji. Finska predstavlja izjemo v primerjavi z ostalimi državami (ter tudi Norveška in Belgija), ki v povprečju različno informirajo delavce glede na pripadajočo skupino, čemur sledi tudi Slovenija.



Države v izbranem vzorcu imajo v 88,1 odstotkov kadrovske oddelek znotraj organizacije (glej priloga A.3). V primerjavi držav vzorca je bilo razvidno, da imajo vse Švicarske organizacije, ki so sodelovale v raziskavi kadrovske oddelek, v samem vrhu pa so tudi Belgija (96,7% in povprečna vrednost 0,97), Nemčija (95,7% in povprečna vrednost 0,96), Švedska (93,2% in povprečna vrednost 0,93), Danska (92% in povprečna vrednost 0,92) in Francija (91,9% in povprečna vrednost 0,92). Slovenija se uvršča v skupino, ki ima v najmanjši meri izoblikovan kadrovske oddelek, saj je 30 odstotkov (povprečna vrednost je 0,7) organizacij odgovorilo, da nima posebnega oddelka, ki bi bil namenjen kadrom v organizaciji. Poleg Slovenije bi v to skupino lahko uvrstili še Finsko, ki ima z 37 odstotkov najmanj izoblikovano strukturo kadrovske oddelkov in Estonijo (32,4%). Najvišjo povprečno vrednost v izbranem vzorcu ima Švica, in sicer 1, najnižjo pa Finska z 0,63. Slovenija je v primerjavi z drugimi evropskimi državami v izbranem vzorcu pod povprečjem, ki je sicer 0,88.

Z združeno izvedeno spremenljivko, ki smo jo poimenovali *total statement*, smo merili usmerjenost organizacij k družbeni odgovornosti, etiki, raznolikosti in vrednotam. Združena spremenljivka se ne porazdeljuje normalno, vrednosti in upoštevane spremenljivke pa so prikazane v prilogah A4 in A5. Povprečna vrednost združene spremenljivke je 1,091, kar pomeni, da imajo države v izbranem vzorcu v povprečju opredeljene vrednote, etična merila, so usmerjene k družbeni odgovornosti in raznolikosti, nimajo pa tega zapisanega. Minimalna vrednost združene spremenljivke je 0, maksimalna vrednost pa 2. Kot je razvidno v tabeli 3.1 ima najvišjo povprečno vrednost v izbranem vzorcu Norveška, in sicer 1,71, sledi Belgija z 1,351 in Danska z 1,231. Najnižjo povprečno vrednost ima Nizozemska z 0,528. Slovenija je v primerjavi z drugimi evropskimi državami v izbranem vzorcu pod povprečjem z vrednostjo 0,992.

**Tabela 3.1: Združena spremenljivka Total\_statement, ki meri raznovrstnost sistemov (Cronbach= 0,729)**

DRŽAVA	SREDNJA VREDNOST	N	STANDARDNI ODKLON	MINIMUM	MAXIMUM
Belgija	1,3517	231	0,61276	0	2
Danska	1,2318	357	0,56091	0	2
Estonija	1,0725	69	0,58646	0	2
Finska	1,1615	130	0,61226	0	2
Francija	0,9237	118	0,67503	0	2
Nemčija	0,8649	409	0,67264	0	2
Nizozemska	0,528	116	0,50731	0	2
Slovenija	0,9922	193	0,54897	0	2
Švedska	1,1859	269	0,57003	0	2
Norveška	1,7102	88	0,30768	0,75	2
Švica	1,0788	92	0,63325	0	2
Skupaj	1,0913	2072	0,64056	0	2

Vir: lastni

V splošnem so sicer organizacije izbranega vzorca dobro informacijsko podkrepljene (glej priloga A.6), kar 51 odstotkov ima samostojni informacijski kadrovski sistem ali sistem za kadre, ki je vpet v širši informacijski sistem v organizaciji. Nekatere organizacije uporabljajo zgolj nekaj orodij, s katerimi si pomagajo pri kadrovskih evidencah, takih je 34,3 odstotkov, 15,7 odstotkov držav v vzorcu pa nima informacijsko podkrepljenega kadrovskega sistema. Najmanj imajo informacijsko podkrepljen sistem države Francija (33,1%), sledi Danska (25,5%) in Finska (24,6). Slovenija se v tem delu uvršča med bolj informatizirane države z 9,2 odstotkov. Države sem primerjala tudi v delu, kjer imajo organizacije samostojni informacijski kadrovski sistem, ki je vpet v širši informacijski sistem v organizaciji. Slovenija je v samem vrhu s 35 odstotkov, sledi Norveška (30,5%) in Švica (29,2%). Najvišjo povprečno vrednost v izbranem vzorcu ima Slovenija, in sicer 1,97, sledi Nemčija z 1,70 in Estonija z 1,76. Najnižjo povprečno vrednost ima Francija z 0,93. Slovenija je v primerjavi z drugimi evropskimi državami v izbranem vzorcu nad povprečjem, ki je sicer 1,57.

Pri združeni izvedeni spremenljivki poimenovani *total HRIS*, ki meri razvitost informacijskih kadrovskih sistemov (KIS-kadrovski informacijski sistem) za spremljanje razvoja in pridobivanja kadrov v organizaciji, smo izračunali povprečje 0,339, kar pomeni, da države v izbranem vzorcu v povprečju tovrstne informacijske sisteme ne uporabljajo v veliki meri. Spremenljivka je prikazana v prilogah A7 in A8 ter se porazdeljuje normalno. Kot je razvidno v tabeli 3.2 ima najvišjo povprečno vrednost v izbranem vzorcu Belgija, in sicer 0,477, sledi Norveška z 0,357 in Slovenija z 0,349. Najnižjo povprečno vrednost ima Švedska z 0,226.

Slovenija je v primerjavi z drugimi evropskimi državami v izbranem vzorcu nad povprečjem, vendar pa v splošnem tako kot ostale države informacijskih kadrovskih sistemov ne uporablja za razvoj in pridobivanje kadrov.

**Tabela 3.2: Združena spremenljivka Total\_HRIS (Cronbach= 0,679)**

DRŽAVA	SREDNJA VREDNOST	N	STANDARDNI ODKLON	MINIMUM	MAXIMUM
Belgija	0,4777	202	0,28199	0	1
Danska	0,3487	261	0,29882	0	1
Estonija	0,325	60	0,26473	0	1
Finska	0,2992	88	0,25914	0	1
Francija	0,326	91	0,2569	0	1
Nemčija	0,3455	357	0,28323	0	1
Nizozemska	0,3114	99	0,28337	0	1
Slovenija	0,3496	164	0,28133	0	1
Švedska	0,2265	220	0,24066	0	1
Norveška	0,3574	83	0,27807	0	1
Švica	0,3112	83	0,28841	0	1
Skupaj	0,3395	1708	0,28366	0	1

Vir: lastni

Z združeno spremenljivko, ki smo jo poimenovali *total kariera družbeno* in se ne porazdeljuje normalno, smo merili razvitost kariernih programov za posebne skupine zaposlenih oziroma težje zaposljive osebe. Vrednosti in upoštevane spremenljivke so prikazane v prilogah A9 in A10. Povprečna vrednost je 0,088, kar pomeni, da države v izbranem vzorcu v povprečju izrazito ne uporabljajo tovrstne programe družbene odgovornosti. Kot je razvidno v tabeli 3.3 ima najvišjo povprečno vrednost v izbranem vzorcu Švica, in sicer 0,219, sledi Slovenija z 0,125 in Nizozemska z 0,107. Najnižjo povprečno vrednost ima Estonija z 0,041. Slovenija je v primerjavi z drugimi evropskimi državami v izbranem vzorcu nad povprečjem, vendar pa v splošnem tako kot ostale države ne uporablja karijerne programe težje zaposljivih skupin.

**Tabela 3.3: Združena spremenljivka Total\_kariera\_družbeno (Cronbach= 0,747)**

DRŽAVA	SREDNJA VREDNOST	N	STANDARDNI ODKLON	MINIMUM	MAXIMUM
Belgija	0,097	240	0,20336	0	1
Danska	0,0903	340	0,17193	0	1
Estonija	0,0419	58	0,12554	0	0,71
Finska	0,0917	120	0,1755	0	0,86
Francija	0,0659	156	0,15342	0	1
Nemčija	0,0792	386	0,15261	0	1
Nizozemska	0,1071	116	0,17151	0	0,86
Slovenija	0,1257	158	0,24631	0	1
Švedska	0,0426	282	0,10609	0	0,57
Norveška	0,0933	98	0,17658	0	1
Švica	0,2193	86	0,259	0	1
Skupaj	0,0885	2040	0,17781	0	1

Vir: lastni

### 3.1.2 Raziskava Manpower

Raziskovalni center podjetja Manpower Inc., ki je ena izmed vodilnih agencij za zaposlovanje v svetu, na letni ravni izvede raziskavo o primanjkljajih na trgu delovne sile in potrebah po talentiranih kadrih (*2012 Talent Shortage Survey*). Raziskava že sedem let poteka globalno. V njej je v letu 2012 sodelovalo več kot 38.000 delodajalcev iz 41 držav. Opravljenih je bilo 38,077 intervjujev. Sodelovale so države iz območja ZDA (Združene države Amerike), Azije ter Evrope, Bližnjega vzhoda in Afrike (EMEA). Slovenija je bila kot ena izmed držav območja EMEA v raziskavo vključena drugič (Manpower 2012).

Na vrhu globalne lestvice najbolj iskanih poklicev preko zunanjih posredovalnih agencij so bili v letu 2012 kvalificirani trgovci, inženirji in prodajni zastopniki, iskani pa so tudi tehniki, informatiki, računovodje oziroma finančniki, vozniki, vodstveni delavci, fizični delavci in administrativni delavci. Rezultati najbolj iskanih poklicev preko agencije za zaposlovanje na območju Slovenije v letih 2011 in 2012 so prikazani v tabeli 3.4. Manpowerjeva raziskava globalnega trga talentiranih kadrov poudarja, da talentirane kadre ni ustrezno iskati zgolj med terciarno izobraženimi kadri, ampak glede na primanjkljaje na trgu dela in sposobnosti kandidatov (Manpower 2011).

**Tabela 3.4: Najbolj iskani poklici preko agencije za zaposlovanje na območju Slovenije v letu 2011 in 2012**

2011		2012	
MESTO	POKLICI	MESTO	POKLICI
1	<b>kvalificirani trgovci</b>	1	<b>kvalificirani trgovci</b>
2	gostinsko in hotelsko osebje	2	inženirji
3	strojniki	3	fizični delavci
4	inženirji	4	vozniki
5	prodajni zastopniki	5	gostinsko in hotelsko osebje
6	vozniki	6	zdravniki
7	kuharji	7	kuharji
8	tehniki	8	prodajni zastopniki
9	zdravniki	9	administrativni delavci
10	informatiki (področje IT)	10	mehaniki

Vir: Manpower (2011, 2012).

V območju EMEA so se v raziskavi kot najbolj problematične pri zapolnjevanju delovnih mest zaradi pomanjkanja talentiranih kadrov izkazale Bolgarija (51%), Romunija (45%), Nemčija (42%), Turčija (41%) in Avstrija (40%). Slovenija (26%) je pod globalnim povprečjem (34%) glede težavnosti zapolnjevanja mest s talentiranimi kadri, kar pomeni, da se na tem področju uvršča med manj problematične države. Najbolj pogost razlog za problematično zapolnjevanje delovnih mest delodajalci navajajo pomanjkanje kandidatov s tehničnimi spretnostmi (34%), sledi pomanjkanje zadostnega števila prijav primernih kandidatov (30%) in pomanjkanje izkušenj pri kandidatih (24%) (Manpower 2012).

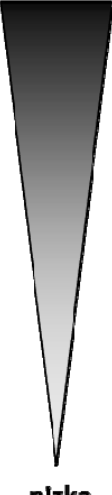
Strategije, ki so po mnenju delodajalcev najbolj ključne za izboljšanje problematičnega zapolnjevanja iskanih delovnih mest gledano globalno, so (1) zagotavljanje dodatnega usposabljanja in razvoja zaposlenih (25%), (2) širitev iskanja talentiranih kadrov izven lokalnega območja (12%), (3) spremljanje potencialnih kadrov (12%) in (4) osredotočanje na kadrovske prakse zadržanja talentiranih kadrov, ki zasedajo delovna mesta, katera je težje zapolniti (9%). Sledijo strategije (5) povišanja začetnih plač (8%), (6) sistemov nagrajevanja in bonitet (7%), (7) osredotočanja na kadrovske prakse pridobivanja talentiranih kadrov (7%) in (8) sodelovanja z izobraževalnimi institucijami (7%) (Manpower 2012). Delodajalci EMEA območja so sicer bolj naklonjeni strategijam udejstvovanja zaposlenih kot so to delodajalci v Združenih državah Amerike in Azije (Manpower 2011).

Udejstvovanje zaposlenih (*engagement*) pomeni mera, do katere so zaposleni pripadni organizaciji, motivirani za delo in pripravljeni ostati v organizaciji. S strani zaposlenega je pomembno njegovo razumevanje strateškega pomena delovnega mesta (na katerem je zaposlen) za organizacijo. Po raziskavi organizacije *Society for Human Resource Management* (Lockwood 2007) so zaposleni z najvišjimi stopnjami pripadnosti 20 odstotkov bolj učinkoviti in v 87 odstotkov manj verjetno zapustijo organizacijo. Zadovoljstvo na delovnem mestu (*job satisfaction*) je pojem, ki ga velikokrat povezujemo s pojmom udejstvovanja zaposlenih, vendar pa ta opisuje zgolj način na katerega zaposleni doživlja svoje delovno mesto, okolje in plačilo za delo (Lockwood 2007).

### 3.1.3 Raziskava Capitalent

V raziskavo Evropske zveze za upravljanje s človeškimi viri (European Association for People Management, EAPM) in CAPITALENT-a, ki je bila zaključena v letošnjem letu, je bilo vključenih 1.174 strokovnjakov za upravljanje s človeškimi viri iz majhnih in srednje velikih organizacij v več kot tridesetih državah Evrope. Analizirali so 51 kadrovske prakse na podlagi katerih so podjetja ločili na močna in šibka. Razlikovanje sta omogočila dva kriterija, in sicer strateško načrtovanje talentiranih kadrov in sistematično pridobivanje povratnih informacij (EAPM in Capitalent 2012). Ugotovili so, da visoko učinkovite organizacije v večji meri uporabljajo sledeče kadrovske prakse na sliki 3.1.

**Slika 3.1: Kadrovske prakse upravljanja talentiranih kadrov v visoko učinkovitih organizacijah**

POMEMBNOST	OPIS
	sistematično identificiranje na letni ravni in sistematično načrtovanje talentiranih kadrov z dvoletno časovnico
	povratne informacije (180° ali več) in sistematični izhodni intervjuji
	vključevanje poslovnih potreb v projekte upravljanja talentiranih kadrov
	komuniciranje strategije, v katero so vključeni talentirani kadri
	raznoliko upravljanje talentiranih kadrov
	uporaba jasnih postopkov nominacije in selekcije talentiranih kadrov
	zagotoviti da zaposleni razumejo in delajo skladno z vizijo organizacije
	uporaba ciljnega vodenja s strani vodstva
	uporaba širšega obsega bazena talentiranih kadrov (od 10% do 20% zaposlenih )
	vključevanje upravljanja talentiranih kadrov med razpoložljiva finančna sredstva

Vir: EAPM in CAPITALMENT (2012).

Pomembna ugotovitev raziskave je, da sodelujoče organizacije ne vidijo talentirane kadre kot elito v nekaj odstotkov od števila zaposlenih, ki predstavljajo naslednike vodstva, ampak več kot polovica (57%) meni, da upravljanje talentiranih predstavlja vsaj 10 odstotkov zaposlenih v organizaciji. Poleg tega je pomembna raznolikost delovne sile v organizaciji (EAPM in Capitalment 2012).

Glede na bistvene zaključke raziskave je za učinkovito upravljanje talentiranih kadrov ključno njihovo vključevanje v poslovno strategijo (*business anchor*), strokovno vodenje talentiranih kadrov (sposobnosti vodij, postopki, kadrovske prakse, orodja) in ustvarjanje primerne okolja oziroma učinkovite kulture, ki vrednoti organizacijski talent. Ob tem pa je z namenom doseganja pripadnosti potrebno upoštevati potrebe in zanimanja posameznikov, ki zapolnjujejo bazen talentiranih kadrov (EAPM in Capitalment 2012).

Zaskrbljujoča ugotovitev je, da od 60 odstotkov organizacij, ki so v zadnjih treh letih začele s projektom upravljanja talentiranih kadrov, kar v 89 odstotkov organizacij projekt ni dosegel zelenega učinka. Večinoma se kot razlog navaja pomanjkanje naklonjenosti vodstva, poleg tega pa tudi zadostne mere pripadajočih sredstev. »Če organizacija resnično vrednoti talent kot strateški vir in daje upravljanju talentiranih kadrov primerno pozornost, bo s tem bistveno

prispevala k visoki učinkovitosti ter si utrla pot do dolgoročnega uspeha« (EAPM in Capitalent 2012).

#### *3.1.4 Druge raziskave, ki se navezujejo na področje upravljanja s talentiranimi kadri*

Po raziskavi podjetja Ernst & Young (*2008 Global HR Risk Survey*), v katero je bilo vključenih več kot 150 globalnih direktorjev 1000-ih top Fortune organizacij, je najbolj rizično HR področje upravljanja talentiranih kadrov. Skrbi se pojavljajo zaradi trenutne krize finančnih in ekonomskih trgov ter spreminjajočih se strategij zaposlovanja, kar ima vpliv na zadrževanje zaposlenih (Leisy in Pyron, 2009). V raziskavi avtoric Kaye in Jordan Evans (2001), je bilo ugotovljeno, da se stroški zamenjave talentiranega zaposlenega gibljejo od 70 do 200 odstotkov njegove letne plače. Upoštevati moramo stroške oglaševanja, selekcije, usposabljanja, izobraževanja, zmanjšane produktivnosti za čas uvajanja, izgube strank in poslov, ki so vezani na bivšega zaposlenega. Organizacije morajo torej skrbeti za povračilo svojih investicij v talentirane zaposlene in paziti, da le-ti ne odidejo iz organizacije (Kaye in Jordan Evans 2001).

Omeniti je potrebno tudi raziskavo OECD o mednarodnih migracijah visoko kvalificirane delovne sile (znanstveno-tehnične stroke), kjer je bilo ugotovljeno, da je največji priliv (v relativnem deležu) visoko usposobljene populacije terciarno izobraženih migrantov možno opaziti v Združenih državah Amerike, Kanadi, Avstraliji in Franciji. Podrobnejša raziskava je pokazala, da so v Novi Zelandiji in na Irskem zabeležili največji odliv (več kot 15%) visoko usposobljene delovne sile (*highly skilled*) v druge države OECD. Velika Britanija in Nemčija imata (absolutno) številčno največ visoko usposobljenih migrantov, medtem ko jih imajo Luxemburg, Norveška in Slovaška, najmanj. Večina držav daje velik pomen pridobivanju in zadržanju visoko usposobljenih tehničnih kadrov in imajo temu namenjene kadrovske politike (OECD 2009).

### **3.2 Pomembne domače raziskave na področju upravljanja talentiranih kadrov**

#### *3.2.1 Raziskava Planeta GV in Energos*

Po raziskavi Planeta GV in podjetja Energos (*Upravljanje in razvoj ključnih kadrov v slovenskih organizacijah*) v kateri je sodelovalo 116 organizacij, anketirali pa so zaposlene s



kadrovsko funkcijo v podjetju, imata dve tretjini (63 odstotkov) opredeljeno, kateri profili spadajo v bazen ključnih kadrov. Kar 33 odstotkov organizacij pa svojim ključnim kadrom ne določa ciljnih kompetenc. Anketirane organizacije se pri upravljanju ključnih kadrov osredotočajo bolj na interne (identifikacija talentiranih kadrov v organizaciji in razvoj le-teh) kot pa eksterne (pridobivanje novih in zadržanje obstoječih) načine upravljanja (Žezlina 2010).

Rezultati raziskave *Upravljanje in razvoj ključnih kadrov v slovenskih organizacijah*, kažejo, da je »v povprečju gledano to področje še precej slabo razvito: organizacije se premalo sistematično ukvarjajo z upravljanjem in razvojem ciljnih kompetenc svojih ključnih kadrov« (Žezlina 2010). S ključnimi kadri se sistematično ukvarja le slaba polovica organizacij oziroma 46 odstotkov, kar dobrih 59 odstotkov organizacij pa nima pripravljenih programov razvoja ciljnih kompetenc. »V slovenskih organizacijah veliko truda vložimo v izbiro najprimernejšega kandidata, ko pa se ga zaposli, se z njim nihče več ne ukvarja na učinkovit način« (Žezlina 2010).

Anketirane organizacije za programe razvoja ključnih kadrov organizacije namenjajo do 30 odstotkov celotnih sredstev, ki so namenjena izobraževanju (od teh manj kot 10 odstotkov sredstev več kot polovica). Podrobnejša analiza kaže na povezanost med velikostjo organizacije in deležem sredstev, ki jih namenijo za razvoj ključnih kadrov (Žezlina 2010).

Raziskava Planeta GV in podjetja Energoss je pokazala, da manjše organizacije v večji meri namenjajo manj sredstev (manj kot 10 odstotkov sredstev za namene izobraževanja) za razvoj ključnih kadrov (Žezlina 2010). Večja podjetja lahko več sredstev namenjajo razvijanju sistemov upravljanja talentiranih kadrov, poleg tega pa en sistem služi velikemu številu zaposlenih. Če je sistem dober lahko iz velikega kadrovskega bazena zaposlenih izluščijo bolj talentirane posameznike in jih nato razvijajo, če pa temu ni tako lahko ob nepreglednosti veliko talentiranih kadrov zapusti podjetje. Zaskrbljujoče je dejstvo, da 17 odstotkov organizacij ne spremlja prihodov in odhodov ključnih kadrov (Žezlina 2010).

### 3.2.2 Druge raziskave

Analiza emigracije slovenskih znanstvenikov v obdobju 1995–2009 je pokazala, da se je »evidentiran obseg emigracije v absolutnih številkah povečal (zlasti na letni ravni), izražen

relativno – kot delež v številu raziskovalcev – pa je ostal majhen in nespremenjen. Ocenili smo tudi skupno število emigrantov za celo populacijo. Na letni ravni to število ni veliko, vendar narašča: obenem se znižuje povprečna starost emigrantov in povečuje delež doktorjev« (UMAR, Bevc in Ogorevc 2011).

## **4 PRIMERI ORGANIZACIJ, KI IZVAJAJO DOBRE PRAKSE UPRAVLJANJA TALENTIRANIH KADROV**

### **4.1 Primeri tujih organizacij, ki uporabljajo izstopajoče dobre prakse upravljanja talentiranih kadrov**

#### *4.1.1 Microsoft*

Revija Fortune, ki vsako leto objavlja seznam stotih multinacionalnih organizacij na območju Evrope, katere zaposlenim nudijo najboljše delovno okolje. Med prvimi desetimi najboljšimi organizacijami v lanskem letu je tudi Microsoft. V tej organizaciji so zaposleni izrazili, da bi želeli več prispevati skupnosti, zato so v Microsoftu namenili štirideset plačanih ur na leto za prostovoljne aktivnosti, ki segajo od deljenja hrane brezdomcem do preživljanja časa s sirotami. Organizacija tudi močno podpira starševstvo. Na Norveškem na primer imajo prakso, da starši z majhnimi otroci pridejo na malico v pisarno z namenom, da ostajajo informirani s strani svojih sodelavcev. »Microsoft je okolje, kjer si lahko to kar si«, pravijo zaposleni. Pričakovano je, da imajo zaposleni mnenja, poleg tega pa podjetje omogoča nešteto možnosti za prispevek organizaciji in družbi. Ljudje v Microsoftu delajo s strastjo (CNN 2011). V organizaciji veliko vlagajo tudi v postopke zaposlovanja (iskanje kadrov, selekcija, uvajanje, usposabljanje) s katerimi zagotavljajo, da kandidati ohranjajo svoje najboljše sposobnosti (Lepak in Snell 1998).

#### *4.1.2 Google*

Ne glede na to, da je Google od začetka delovanja število zaposlenih povečal za več kot 30 odstotkov, vodstvo še vedno namenja veliko časa aktivnostim za večanje dobrega počutja zaposlenih in kvalitetnih odnosov na delovnem mestu. Z aktivnostmi kot na primer, da se v deležu 20 odstotkov delovnega časa (predvsem strokovnih delavcev) nameni viharjenju možganov (*brainstormingu*) in razvijanju nove Google vsebine, kar manjša podjetja ob širitvah velikokrat pozabijo. Organizacija omogoča programe mentorstva za svoje zaposlene (*Google to Googler (g2g) classes*) v učilnicah, kjer se medsebojno usposabljujejo (trenirajo) na področju tehnologije, posla in osebnih kompetenc. Na orodju gWhiz se lahko vsak zaposleni Googla globalno registrira z namenom odgovarjanja strokovnih vprašanj ali zagotavljanja mentorstva (CNN 2011).

### 4.1.3 FedEx

V FedEx-u se za zaposlene vsako leto organizira tekmovanje za najboljšega kurirja, ki se ga izbere s pomočjo strank, ki izpolnjujejo obrazec, v katerem ocenjujejo vljudnost, predstavitev in ustrežljivost kurirja. V letu 2010 so s strani strank prejeli čez sedem tisoč nominacij. Zmagovalca se objavi na plakatih v poslovalnicah FedEx-a. Poleg tega imajo internetno orodje za iskanje kadrov Career Hub, ki omogoča zaposlenim, da opazijo nove zaposlitvene priložnosti znotraj organizacije in načrtujejo svojo kariero (CNN 2011).

## 4.2 Primeri domačih organizacij, ki uporabljajo izstopajoče dobre prakse upravljanja talentiranih kadrov

### 4.2.1 Krka d.d.

V farmacevtskem podjetju Krka d.d. iz Novega mesta je trenutno zaposlenih skoraj 9.000 delavcev. Zagotovilo za uspešnost in rast podjetja so po navedbah organizacije ljudje, njihovo znanje, izkušnje in motivacija. Iz tega razloga je zaposlovanje novih sodelavcev, njihovo uvajanje ter osebni in strokovni razvoj skrbno načrtovano. Postopek zaposlitve v Krki je strukturiran in zelo poglobljen. Po pregledu prijav kandidatov in razgovoru v kadrovski službi s kandidati, ki ustrezajo razpisnim pogojem, sledi psihološko testiranje, nato drugi ali tretji krog razgovorov v ožjem izboru in na zadnje izbor najustreznejšega kandidata.

Podjetje si prizadeva pridobiti, motivirati in obdržati zavzete in sposobne sodelavce ter graditi kulturo mednarodnega podjetja. Posameznikov razvoj s pomočjo kadrovskih strokovnjakov, ki odkrivajo in razvijajo posameznikov potencial, spremljajo v vseh fazah. Večinoma organizirajo interna izobraževanja, zaposleni pa se udeležujejo tudi ostalih oblik izobraževanja doma in v tujini. Ohranjanje in nadgrajevanje strokovnosti je ključno za sledenje razvoja farmacije v svetu. V Krki se spodbuja inovativnost in kreativnost, zato imajo zaposleni možnost predlaganja koristnih predlogov in izboljšav. V zadnjih petih letih je bilo nagrajenih kar 2.268 predlogov, ki so omogočili bolj kvalitetno in učinkovitejše delo.

Človeški kapital predstavlja Krki osnovno konkurenčno prednost. Uspešnost dolgoletnega sistematičnega dela in vlaganja v zaposlene potrjujejo tudi številne nagrade in priznanja. V

letih 2007 in 2009 so prejeli priznanje za najuglednejšega delodajalca v Sloveniji, leta 2008 so v okviru akcije Zlata nit osvojili prestižni naslov najboljšega delodajalca v kategoriji velikih podjetij. Že vrsto let prejemajo priznanje TOP 10 Izobraževalni management za sistematično vlaganje v izobraževanje. Sloves dobrega delodajalca imajo tudi v tujini. S svojo odvisno družbo na Češkem so se že dve leti zapored uvrstili med 10 najboljših delodajalcev. V Krki nagrajujejo tudi odličnost v znanstvenoraziskovalnem delu s podeljevanjem Krkinih nagrad, pri delu z izborom naj sodelavca in pri vodenju z izborom naj vodje (Krka 2011).

#### 4.2.2 Lek d.d.

Ključna strategija uspešnosti v podjetju Lek d.d. je prepoznavanje in usmerjanje ter pospeševanje razvoja talentiranih kadrov, ki je sistematično podprt s procesom OTR (*Organizational and Talent Review*), ki je vzpostavljen v celotnem Novartis. Predpogoj je proces PMP (*Performance Management Process*). Oba procesa se izvajata na letni ravni, po določenem terminskem načrtu. Procesni temeljijo na odgovornosti vodij, ob tem pa jim svetujejo kadrovske strokovnjaki.

Strokovnjakom je omogočeno sodelovanje na mednarodnih konferencah in pridobivanje znanja na svetovni ravni. Zaposleni so vključeni v vrhunsko usposabljanje za razvoj novih tehnologij in proizvodov, delo v interdisciplinarnih timih in uveljavitev v strokovni javnosti. Sposobnim vodjem je omogočeno prehajanje med vodstvenimi položaji na vseh ravneh. Vključeni so v dodatna usposabljanja po programih MBA ali na ustreznih podiplomskih študijih.

S strokovnimi in načrtno vodenimi sistemi se oblikuje karierne poti in pripravi naslednike. Pri načrtovanju lastne karierne poti sodelujejo tudi zaposleni. Na podlagi letnih pogovorov, ki so opravljeni z vodjem, se oceni dosežke zaposlenega v preteklem letu in uskladi individualne cilje s cilji družbe ter sočasno načrtuje osebno rast in razvoj. Kot način motivacije se izbira tudi najboljše kadre ali tako imenovane Lekove Zvezde. Lekova vizija je usmerjena v pravično nagrajevanje, ki temelji na dosežkih in vedenju zaposlenih.

V Leku stremijo k oblikovanju blagovne znamke voditeljstva (*Leadership Brand*), ki je sestavljena iz sistematičnega razvoja vodij skozi lokalna in globalna izobraževanja ter druge oblike razvoja in iz neformalnih možnosti učenja veščin vodenja (Lek 2011).

#### *4.2.3 Kolektor d.o.o.*

V koncernu Kolektor posvečajo veliko pozornosti strokovnemu in kariernemu razvoju zaposlenih z omogočanjem strokovnega izpopolnjevanja, vključevanja v projekte in dela v mednarodnem okolju. »Ključni dejavnik poslovnega uspeha so usposobljeni, motivirani in delovno uspešni zaposleni v urejenem in ustvarjalnem okolju«.

V organizaciji skrbijo za zaposlene s sistemom nagrajevanja, razvoja zaposlenih in spodbujanjem inventivnosti. Sistem izobraževanja v organizaciji temelji na izobraževanju potencialnih kadrov s poudarkom na štipendiranju ter izobraževanje zaposlenih kadrov. Vsako leto na podlagi razpisa podeljujejo kadrovske štipendije za šolanje na srednjih strokovnih šolah in študij na fakultetah. Študentom in dijakom omogočajo opravljanje obvezne prakse, izdelavo seminarских, raziskovalnih in diplomskih del. Tesno sodelujejo tudi z Inštitutom Jožef Stefan v Ljubljani ter fakultetami za strojništvo, elektrotehniko in ekonomijo. Zaposlenim nudijo mentorstvo, financiranje dodatnega izobraževanja, sofinanciranje strokovnih ekskurzij v tujino, prakso v tujini in delo na posameznih projektih. Enkrat letno organizirajo dan Kolektorja, kjer je možno pridobiti vse potrebne informacije o organizaciji (Kolektor 2011).

## **5 EMPIRIČNI DEL - UPRAVLJANJE TALENTIRANIH KADROV V SLOVENSKEM IN MEDNARODNEM PROSTORU**

### **5.1 Raziskovalne metode, cilji in domneve**

V empiričnem delu naloge smo preverjali teoretična izhodišča na področju upravljanja s talentiranimi kadri in pridobili pomembne ugotovitve, ki se nanašajo na izvajanje kadrovske prakse in sistemov namenjenih ključnim kadrom v slovenskih organizacijah ter širšem mednarodnem okolju. Iskali smo bistvene razlike med organizacijami z domačim in tujim poreklom kapitala.

Empirični del naloge je razdeljen na kvantitativno analizo kadrovske prakse upravljanja talentiranih kadrov v mednarodnem prostoru ter kvalitativno analizo kadrovske prakse in sistemov upravljanja talentiranih kadrov domačih in tujih organizacij v slovenskem prostoru. Kvantitativno analizo smo pripravili s pomočjo podatkov mednarodne primerjalne študije Cranet, ki jo za Slovenijo koordinira Center za proučevanje organizacij in človeških virov, zajemala pa je mednarodno primerjavo kadrovske prakse, ki jih povezujemo z upravljanjem talentiranih kadrov. Kvalitativno analizo smo naredili na podlagi opravljenih intervjujev s strokovnimi, vodstvenimi in vodilnimi delavci v osmih velikih organizacijah različnega porekla kapitala, ki delujejo v slovenskem prostoru.

Najpomembnejše raziskovalno vprašanje magistrske naloge je: Kako organizacije v slovenskem prostoru upravljajo s talentiranimi kadri?

V prvem delu smo želeli preveriti, v kakšni meri uporabljajo kadrovske prakse, ki jih povezujemo z upravljanjem talentiranih kadrov, v izbranem vzorcu evropskih držav. Primerjano z izbranimi državami nas je zanimalo, kam lahko v povprečju uvrstimo Slovenijo, glede na razvitost kadrovske prakse, sistemov in strategij upravljanja talentiranih kadrov.

Slovenijo smo primerjali s skupino desetih evropskih držav, ki smo jih uvrstili v vzorec na podlagi višje stopnje usklajevanja dela s prostim časom, ki je bila izračunana v poročilu OECD (*Organisation for Economic Co-operation and Development*).

Postavili smo sledeče domneve:

**H1: Uporaba kadrovske prakse upravljanja talentiranih kadrov se med organizacijami v Sloveniji in organizacijami v izbranem vzorcu evropskih držav razlikuje.**

**H2: Organizacije v Sloveniji v manjši meri uporabljajo kadrovske prakse upravljanja talentiranih kadrov kot večina organizacij v izbranem vzorcu evropskih držav.**

Predvidevali smo, da se uporaba kadrovske prakse upravljanja s talentiranimi kadri med Slovenijo in ostalimi državami v izbranem vzorcu razlikuje ter da organizacije v Sloveniji primerjano z izbranimi evropskimi državami te prakse v manjši meri uporabljajo.

V drugem delu tega poglavja se osredotočamo na organizacije, ki delujejo v slovenskem prostoru. Zanimalo nas je, v kakšnih okvirjih organizacije uporabljajo kadrovske prakse upravljanja talentiranih kadrov in kako razviti oziroma strateško naravnani so sistemi, ki jih povezujejo. Želeli smo preveriti, ali v takšnih sistemih obstajajo razlike med tujimi in domačimi organizacijami glede na poreklo kapitala.

Postavili smo sledeče domneve:

**H3: Med tujimi in domačimi organizacijami v izbranem vzorcu obstajajo razlike v upravljanju talentiranih kadrov.**

**H4: Tuje organizacije v izbranem vzorcu uporabljajo bolj raznolike kadrovske prakse upravljanja talentiranih kadrov kot domače.**

**H5: Tuje organizacije v izbranem vzorcu uporabljajo bolj razvite sisteme upravljanja talentiranih kadrov kot domače.**

**H6: Domače organizacije v izbranem vzorcu so na področju upravljanja talentiranih kadrov manj strateške.**

**H7: Tuje organizacije v izbranem vzorcu lažje privabijo in zadržijo talentirane kadre kot domače.**



Predvidevali smo, da organizacije s tujim poreklom kapitala iz matične enote na svoje podružnice prenesejo veliko znanja in raznolikih izkušenj, ki se kažejo v bolj razvitih kadrovske praksah upravljanja s talentiranimi kadri. Poleg tega je pretok talentiranih kadrov, ki obogatijo kadrovske strukture slovenskih podružnic iz matične enote v slovenski prostor bolj enostaven. Veliko praks se lahko prenese z enotnimi vrednotami in kodeksi, ki veljajo v podjetju. Upoštevati je potrebno tudi dejstvo, da ni nujno, da se le-te popolnoma sprejmejo v lokalnem okolju. Kar je dobra praksa v neki drugi državi, ni nujno tudi v slovenskem prostoru. Želeli smo preveriti, če so takšni sistemi učinkovito implementirani.

Menili smo, da kadrovske področje v slovenskem prostoru še ni toliko razvito kot v tujini, kjer je praksa upravljanja s talentiranimi kadri več, velike korporacije pa imajo na razpolago tudi več finančnih sredstev, ki jih lahko namenjajo bolj kvalitetnemu izobraževanju in programom razvoja. Poleg tega ima velikokrat na izbiro zaposlitve vpliv tudi globalni ugled in velikost podjetja (multinacionalna podjetja). Zaradi vseh teh prednosti smo predvidevali, da so tuja podjetja v slovenskem prostoru bolj privlačna.

## **5.2 Kvantitativna analiza kadrovske praks upravljanja talentiranih kadrov v mednarodnem prostoru**

### *5.2.1 Izbor primerjalnega vzorca evropskih držav*

V začetku empiričnega dela smo se posvetili kvantitativni analizi kadrovske praks kariernega razvoja s pomočjo baze Cranet, ki smo jo že predstavili v prejšnjih poglavjih. Na podlagi teoretičnih izhodišč smo predpostavljali, da se skupina spremenljivk, ki merijo kadrovske prakse kariernega razvoja najbolj povezuje s ključnimi kadrovske praksami upravljanja talentiranih kadrov.

Pri postavljenih domnevah smo Slovenijo primerjali s skupino evropskih držav, ki smo jih uvrstili v vzorec na podlagi poročila OECD (*Organization for Economic Co-operation and Development*) o usklajevanju dela in prostega časa (*work-life balance*) ter s tem posledično kvalitete življenja zaposlenih oseb (OECD 2011). Predvidevali smo, da države z večjo kvaliteto življenja zaposlenih oseb, tudi več vlagajo v kadrovske sisteme in prakse namenjene razvoju zaposlenih, bolj skrbijo za svoj družbeni ugled in so s prilagodljivimi kadrovske politikami za lažje usklajevanje poklicnega in družinskega življenja bolj usmerjene k ljudem.

Izbrali smo deset držav članic OECD, pri katerih je bila izmerjena najvišja stopnja usklajevanja dela s prostim časom. Kazalniki pri meritvah so bili čezmerno delo glede na število delovnih ur (več kot petdeset ur tedensko v povprečju), stopnja zaposlenosti žensk s šoloobveznimi otroci in število minut namenjenih prostemu času, počitku in osebni negi (OECD 2011).

Glede na višino stopnje si države sledijo po naslednjem vrstnem redu: Danska, Norveška, Nizozemska, Finska, Belgija, Švica, Švedska, Nemčija, Francija in Portugalska. Sledi Slovenija in Estonija. V raziskavi Craneta-a Portugalska ni sodelovala, zato smo z namenom možnosti primerjave podatkov v vzorcu upoštevali Estonijo, ki je prva naslednja država, če ne upoštevamo Slovenije. Ob tem bi poudarili, da se Slovenija v omenjenem poročilu glede na kvaliteto življenja uvršča v sam vrh glede na ostale članice OECD.

#### 5.2.2 Združitev spremenljivke razvoj (kadrovske prakse kariernega razvoja)

S pomočjo programskega orodja SPSS smo iz prvotne mednarodne baze raziskave Cranet zajetja podatkov iz leta 2008 oblikovali novo bazo (ukaz *select cases*), v katero smo pri spremenljivki država (*country supplying questionnaire*) vključili zgolj države iz izbranega vzorca in Slovenijo. Torej države OECD glede na višino stopnje ocenjene kvalitete življenja in istočasno sodelovanje v raziskavi Cranet. Države so v raziskavi sodelovale z različnim številom vključenih organizacij kot je razvidno v prvem stolpcu tabele 5.1.

V bazi Cranet smo izbrali štirinajst spremenljivk, ki merijo kadrovske prakse razvijanja kariere. Na podlagi obstoječe teorije smo predpostavljali, da so te prakse enake tudi, ko gre za razvoj talentiranih kadrov. Program razvoja perspektivnih kadrov je eden od načinov razvijanja kariere.

Spremenljivke, ki merijo kadrovske prakse kariernega razvoja so (glej prilogo B.1.2):

- posebne naloge/projekti za spodbujanje učenja in usposabljanja pri delu (*special tasks/projects for career development*),
- vključevanje v medoddelčne naloge, ki povezujejo različne dele organizacije, stroke in funkcije (*cross organizational/disciplinary tasks for career development*),
- sodelovanje v projektnem timskem delu (*project team work for career development*),
- vzpostavljanje socialnih mrež (*networking for career development*),

- formalni karierni načrti (*formal career plans for career development*),
- razvojni centri (*development centers for career development*),
- načrti nasledstva (*succession plans for career development*),
- načrtovano kroženje med delovnimi mesti (*planned job rotation for career development*),
- programi razvoja perspektivnih kadrov (*high flier schemes for career development*),
- programi pridobivanja izkušenj/interna prerazporeditev v drug oddelek v domači državi ali v tujini (*experience schemes for career development*),
- časne prerazporeditve v druge organizacije (*secondments to other organizations for career development*),
- trening osebnih veščin (*coaching for career development*),
- mentoriranje (*mentoring for career development*),
- računalniško podprti paketi/e-učenje (*e-learning for career development*).

Po analizi spremenljivk smo ugotovili, da so sodelujoči v delu, ki se nanaša na Slovenijo podajali odgovore na štiri stopenjski lestvici, medtem ko so imeli anketiranci v ostalih evropskih državah možnost podati odgovore na pet stopenjski lestvici. To je pomenilo, da del baze podatkov, ki se nanaša na Slovenijo in vseh štirinajst spremenljivk ni primerljiv z ostalimi podatki v raziskavi Cranet. Z namenom zagotavljanja primerljivosti pri merjenju smo podatke v delu, ki se nanaša na Slovenijo prevrednotili (glej prilogo B.1.2) ob tem pa obdržali enako razmerje najnižjih in najvišjih vrednosti.

Vse izbrane spremenljivke smo v programskem orodju SPSS z ukazom *compute* združili v novo izvedeno spremenljivko *Rec\_total\_razvoj*, ki meri kadrovske prakse kariernega razvoja. Vrednosti spremenljivke so prikazane v prilogi B.1.2. Združena spremenljivka se porazdeljuje normalno. Koeficienta sploščenosti (*kurtosis*) z vrednostjo -0,416 in asimetričnosti (*skewness*) z vrednostjo 0,319 izpolnjujeta pogoj za normalno porazdelitev, ker sta na intervalu od -1 do 1 kot prikazuje.

Vrednost spremenljivke je podana na intervalu pri katerem 0 pomeni, da organizacije ne uporabljajo kadrovske prakse in 4 da jih uporabljajo v zelo veliki meri. Povprečna vrednost združene spremenljivke (*mean*) je 1,31, kar pomeni, da se države v izbranem vzorcu v povprečju bolj nagibajo k ne uporabljanju kadrovske prakse kariernega razvoja, kot pa njihovi uporabi v zelo veliki meri. Minimalna vrednost združene spremenljivke je 0, maksimalna vrednost pa 3,86.

Vrednosti združene spremenljivke smo razdelili v 4 skupine frekvenc (glej prilogo B.1.2). Prva skupina zajema frekvence od vrednosti 0 do vključno 1, druga vrednosti nad 1 do vključno 2, tretja nad 2 do vključno 3 in četrta nad 3 do 4. V prvi skupini je frekvenca 726 (39%), drugi 823 (44%), tretji 290 (16%) in četrti 18 (1%). Kar ena tretjina organizacij torej ne uporablja kadrovske prakse kariernega razvoja.

### 5.2.3 Cronbachov test veljavnosti

Z namenom, da bi preverili, v kakšni meri vse spremenljivke merijo isto in jih je možno združiti smo naredili Cronbachov test veljavnosti ali alpha test ( $\alpha$ ). Ta koeficient meri zanesljivost odgovorov pri posameznih spremenljivkah (Leontitsis in Page 2007).

Interpretacija koeficienta  $\alpha$  kot mere enakovrednosti poudarja odvisnost zanesljivosti merjenja od korelacije med izmerjenimi spremenljivkami. Alpha se teoretično nahaja na intervalu od 0 do 1. Bolj kot je  $\alpha$  bližje 0, manj zanesljivi so odgovori v vprašalniku. Višji koeficient daje spremenljivkam večjo veljavnost. Če je koeficient od 0,6 (6%) dalje pa do meje 0,8 (8%), spremenljivke lahko v nadaljnjih analizah obravnavamo kot združene (Cronbach in Shavelson 2004).

Izračunani Cronbachov koeficient  $\alpha$  (glej prilogo B.1.2) vseh štirinajstih spremenljivk je 0,877, kar pomeni, da je homogenost znotraj enot zelo velika in lahko rečemo, da spremenljivke merijo isto stvar. Ena izmed štirinajstih vključenih spremenljivk v združeno spremenljivko meri uporabo programov razvoja perspektivnih kadrov (*high flyer schemes for career development*). Na podlagi Cronbachovega koeficienta lahko potrdimo, da združena spremenljivka meri kadrovske prakse upravljanja s talentiranimi kadri.

### 5.2.4 Analiza variance One-Way ANOVA, Welch F test in Games-Howell post-hoc test

Zanimalo nas je, ali je odvisna spremenljivka, ki meri kadrovske prakse kariernega razvoja statistično različna v državah izbranega vzorca oziroma drugače povedano, ali vrsta države v izbranem vzorcu vpliva na uporabo kadrovske prakse kariernega razvoja. Ali organizacije v različnih državah izbranega vzorca tudi v različni meri različni uporabljajo te kadrovske prakse oziroma ali se mnenja teh različnih skupin med seboj razlikujejo. Poleg tega smo želeli

preveriti ali obstaja povezanost na vzorcu, kakšne so razlike med državami izbranega vzorca in v kakšni meri se razlikujejo.

»Z analizo variance lahko preverjamo značilnost razlik med povprečji na populaciji v več skupinah« (Kropivnik in drugi 2006, 53). Neodvisna spremenljivka, ki je razdeljena na skupine se imenuje faktor (*Rec\_Country*) in je v primeru naše analize sestavljena iz izbranih držav OECD glede na višino stopnje kvalitete življenja zaposlenih oseb in sodelovanje v raziskavi Cranet. Odvisna spremenljivka za katero smo proučevali razlike povprečnih vrednosti v skupinah je združena spremenljivka *Rec\_Total\_Razvoj*, ki se porazdeljuje normalno. Vrednosti faktorja morajo biti zapovrstna pozitivna cela števila.

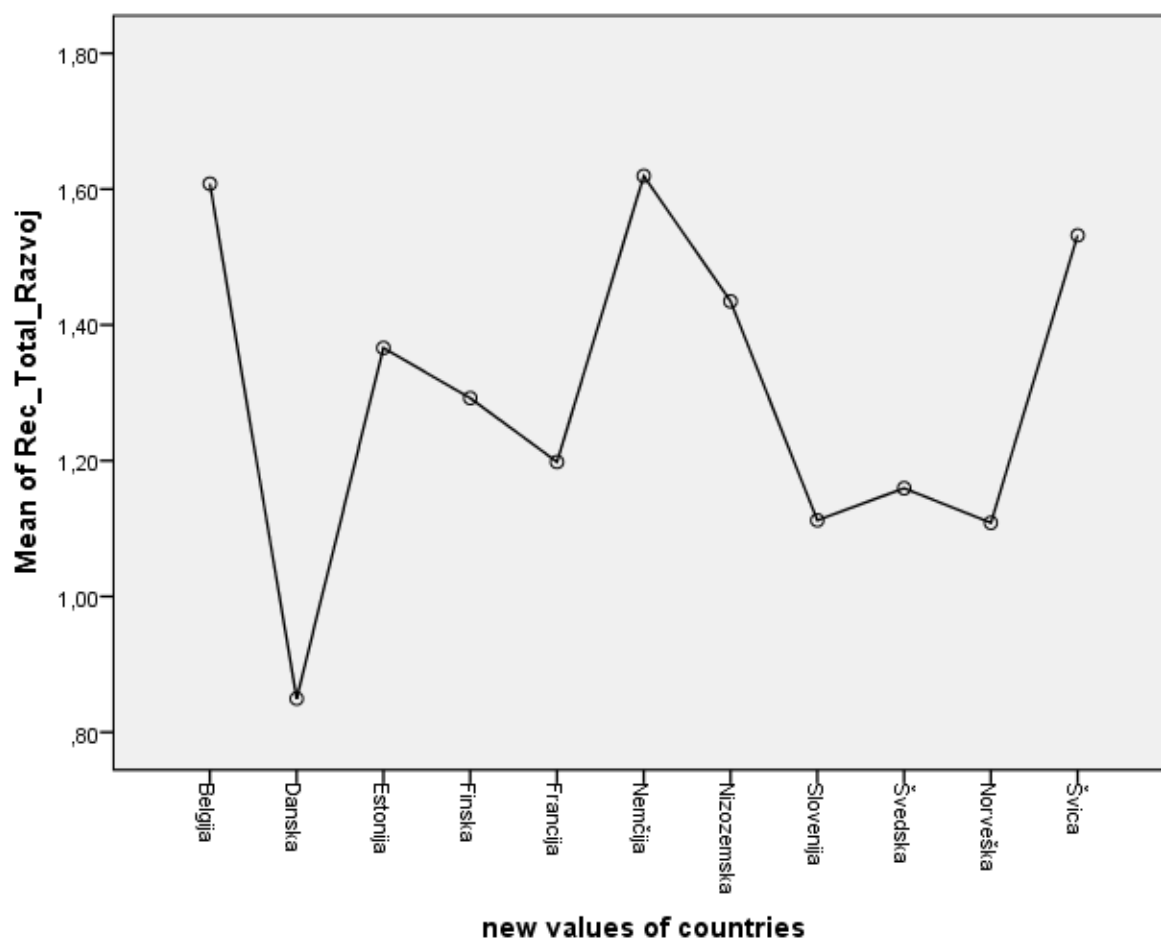
Povprečne vrednosti posameznih držav so prikazane v Tabeli 5.1 Najvišje povprečne vrednosti združene spremenljivke imajo Nemčija (1,619), Belgija (1,608) in Švica (1,531). Danska ima primerjano z vsemi državami najnižjo povprečno vrednost, in sicer 0,849. **To kaže na pomembno ugotovitev, da Danski sistem varne prožnosti z vidika razvoja talentiranih kadrov v organizaciji ni najbolj učinkovit, saj primerjano z ostalimi državami v izbranem vzorcu na Danskem tovrstne kadrovske prakse izvajajo v najmanjši meri.** Povprečna vrednost Slovenije je 1,112, kar je pod povprečjem vrednosti izbranih držav v vzorcu (1,31). To pomeni, da Nemčija v največji meri primerjano z ostalimi državami v vzorcu uporablja kadrovske prakse kariernega razvoja, ki jih lahko povežemo s kadrovskimi praksami, ki so namenjene talentiranim kadrom. Da bi preverili, ali med državami obstajajo statistično značilne razlike, smo v nadaljevanju naredili analizo variance.

**Tabela 5.1: Povprečne vrednosti posameznih držav**

DRŽAVA	N	POVPREČNA VREDNOST	STANDARDNI ODKLON	STANDARDNA NAPAKA	MIN.	MAX.
Belgija	207	1,6080	0,71705	0,04984	0,00	3,29
<b>Danska</b>	259	<b>0,8494</b>	0,45006	0,02797	0,00	3,00
Estonija	64	1,3661	0,74356	0,09295	0,00	3,14
Finska	121	1,2922	0,61659	0,05605	0,00	3,14
Francija	106	1,1981	0,61881	0,06010	0,00	3,14
<b>Nemčija</b>	393	<b>1,6194</b>	0,66867	0,03373	0,00	3,43
Nizozemska	116	1,4347	0,82955	0,07702	0,00	3,50
<b>Slovenija</b>	191	<b>1,1122</b>	0,77128	0,05581	0,00	3,86
Švedska	225	1,1594	0,65137	0,04342	0,00	3,00
Norveška	81	1,1085	0,62107	0,06901	0,00	2,50
Švica	94	1,5319	0,72258	0,07453	0,07	3,14
Total	1.857	1,3105	0,71752	0,01665	0,00	3,86

Vir: lastno delo - SPSS

**Slika 5.1: Grafični prikaz povprečnih vrednosti po državah v vzorcu**



Vir: lastno delo - SPSS

Z namenom preverjanja enakosti varianc v skupinah na populaciji smo postavili ničelno in alternativno domnevo.

**H<sub>0</sub>: Variance odvisne spremenljivke *Rec\_total\_razvoj* v skupinah so na populaciji enake.**

**H<sub>1</sub>: V vsaj dveh skupinah varianci odvisne spremenljivke *Rec\_total\_razvoj* na populaciji nista enaki.**

Domnevo o enakosti varianc smo preverili z Levenovim preizkusom o enakosti varianc ali Levenovim testom homogenosti varianc. V programskem orodju SPSS smo z uporabo podprograma One-Way ANOVA naredili analizo variance enega faktorja, kar »pomeni, da so skupine oblikovane glede na vrednosti ene same spremenljivke« (Kropivnik in drugi 2006, 53). S pomočjo Levenovega testa homogenosti varianc smo preverili »ali so variance v skupinah enake ali različne« (Kropivnik in drugi 2006, 53). Tveganje pri zavračanju ničelne domneve oziroma stopnja značilnosti je znašala 0,000, torej manj kot 0,05, zato smo lahko ničelno domnevo zavrnil in ugotovili, da so variance v vseh skupinah različne.

**Tabela 5.2: Test homogenosti varianc**

LEVENOVA STATISTIKA	PROSTOSTNA STOPNJA (df1)	PROSTOSTNA STOPNJA (df2)	STOPNJA ZNAČILNOSTI (sig.)
10,647	10	1846	0,000

Vir: lastno delo – SPSS

**Tabela 5.3: ANOVA**

	VSOTA KVADRATOV	PROSTOSTNA STOPNJA	KVADRAT POVPREČNE VREDNOSTI	F	STOPNJA ZNAČILNOSTI (sig.)
med skupinami ( <i>between groups</i> )	134,818	10	13,482	30,324	0,000
znotraj skupin ( <i>within groups</i> )	820,726	1846	0,445		
Total	955,544	1856			

Vir: lastno delo - SPSS

Levenov test je pokazal, da variance niso homogene, zato smo morali uporabiti Welch F test (*Robust Tests of Equality of Means Table*) za preverjanje naslednjih domnev, s katerimi smo preverjali enakosti povprečij v skupinah.

**H<sub>0</sub>: Povprečja odvisne spremenljivke *Rec\_total\_razvoj* v skupinah so na populaciji enaka (spremenljivki nista statistično značilno povezani).**

**H<sub>1</sub>: V vsaj dveh skupinah povprečji odvisne spremenljivke *Rec\_total\_razvoj* na populaciji nista enaki (spremenljivki sta statistično značilno povezani).**

Stopnja značilnosti je znašala 0,000, torej manj kot 0,05, zato smo lahko ničelno domnevo zavrnili in sklenili, da sta povprečji vsaj v dveh skupinah statistično značilno različni. Ker je s to ugotovitvijo obstajala možnost, da so različna vsa povprečja v skupinah, smo rezultate analizirali s pomočjo Games-Howell postopka (*post-hoc* testi) s katerim je možno preverjati razlike v povprečjih za vsak par skupin posebej. Na ta način smo lahko preverjali, katere države se med seboj razlikujejo in v kakšni meri.

**Tabela 5.4: Robust Tests of Equality of Means**

	STATISTIC <sub>1</sub>	PROSTOSTNA STOPNJA (df1)	PROSTOSTNA STOPNJA (df2)	STOPNJA ZNAČILNOSTI (sig.)
Welch	40,858	10	525,937	0,000

1. Asimptotično F porazdeljena

Vir: lastno delo - SPSS

**H<sub>0</sub>: Povprečji odvisne spremenljivke *Rec\_total\_razvoj* sta na populaciji enaki.**

**H<sub>1</sub>: Povprečji odvisne spremenljivke *Rec\_total\_razvoj* sta na populaciji različni.**

Ugotovili smo že, da med skupinami kot celota obstajajo statistično značilne razlike. Medsebojna primerjava skupin pa nam je pokazala, katere skupine se razlikujejo. Statistično značilne razlike v izvajanju kadrovske prakse, ki jih lahko povezujemo s kariernim razvojem glede na posamezno državo lahko potrdimo v primeru, da je stopnja značilnosti (signifikanca) manjša ali enaka 0,05 ( $\alpha = 0.05$ ).



**Tabela 5.5: Primerjava Slovenije z drugimi državami v vzorcu**

I	J	RAZLIKA V POVPREČJIH (I-J)	STANDARDNA NAPAKA	STOPNJA ZNAČILNOSTI (sig.)
Slovenija	Belgija	-0,49581*	0,07482	0,000
	Danska	0,26277*	0,06242	0,002
	Estonija	-0,25388	0,10841	0,414
	Finska	-0,18002	0,07910	0,453
	Francija	-0,08592	0,08202	0,994
	Nemčija	-0,50722*	0,06521	0,000
	Nizozemska	-0,32254*	0,09512	0,033
	Švedska	-0,04717	0,07071	1,000
	Norveška	0,00373	0,08875	1,000
	Švica	-0,41972*	0,09311	0,001

\* Povprečna razlika je značilna pri stopnji 0,05.

Vir: lastno delo - SPSS

Slovenijo smo primerjali z ostalimi državami izbranega vzorca in ugotovili statistično značilne razlike z državami Nemčija (0,000), Belgija (0,000), Švica (0,001), Danska(0,002) in Nizozemska (0,033). Slovenija se statistično značilno ne razlikuje od držav Estonija (0,414), Finska (0,453), Francija (0,994), Švedska (1) in Norveška (1). **To pomeni, da so države Švedska, Norveška in Francija na področju uporabe kadrovske prakse kariernega razvoja v največji meri podobne Sloveniji, medtem ko Nemčija, Belgija in Švica primerjano s Slovenijo najbolj različno izvajajo te kadrovske prakse.**

**H1: Uporaba kadrovske prakse upravljanja talentiranih kadrov se med organizacijami v Sloveniji in organizacijami v izbranem vzorcu evropskih držav razlikuje.**

Opravljen analiza kaže, da se domneva H1 potrdi.

**H2: Organizacije v Sloveniji v manjši meri uporabljajo kadrovske prakse upravljanja talentiranih kadrov kot večina organizacij v izbranem vzorcu evropskih držav.**

Na podlagi izračunov lahko domnevo H2 potrdimo.

### 5.2.5 Ključne ugotovitve in rezultati kvantitativne analize

S pomočjo programskega orodja SPSS je bilo na podlagi baze Cranet združenih štirinajst spremenljivk, ki merijo kadrovske prakse kariernega razvoja za katere smo predvidevali, da so ključne kadrovske prakse upravljanja talentiranih kadrov. Cronbachov koeficient je pokazal veliko homogenost pri združevanju spremenljivk.

Primerjali smo povprečne vrednosti posameznih držav in ugotovili, da Nemčija v primerjavi z ostalimi državami v največji meri uporablja kadrovske prakse kariernega razvoja. Danska ima najnižjo povprečno vrednost, ki pa je tudi nižja od povprečja Slovenije. Povprečna vrednost Slovenije je sicer pod povprečjem vrednosti izbranih držav v vzorcu. Z namenom, da bi preverili, ali med državami izbranega vzorca in Slovenijo obstajajo statistično značilne razlike in povezanost oziroma vpliv spremenljivk, smo naredili analizo variance v kateri smo ugotovili, da glede na Levenovo statistiko variance niso enake. Iz tega razloga smo uporabili Welch F test ter ugotovili, da sta v vsaj dveh skupinah povprečji statistično značilno različni. Da bi preverili še ostala povprečja v skupinah smo izvedli Games-Howell *post-hoc* test, s katerim smo ugotovili, da primerjano s Slovenijo obstajajo statistično značilne razlike z državami Nemčija, Belgija, Švica, Danska in Nizozemska, med državami Estonija, Finska, Francija, Švedska in Norveška pa statistično značilnih razlik ni, kar pomeni, da zadnje države najbolj podobno uporabljajo kadrovske prakse razvoja zaposlenih.

**Z analizo smo potrdili prvo domnevo, da se uporaba kadrovske prakse upravljanja talentiranih kadrov v izbranem vzorcu evropskih držav razlikuje ter drugo domnevo, da organizacije v Sloveniji v manjši meri uporabljajo kadrovske prakse upravljanja talentiranih kadrov.**

## 5.3 Kvalitativna analiza kadrovske prakse in sistemov upravljanja talentiranih kadrov domačih in tujih organizacij v slovenskem prostoru

### 5.3.1 Izbira namernega vzorca za izvedbo poglobljenega intervjuja

V nadaljevanju empiričnega dela smo z namenom preverjanja teoretičnih izhodišč izbrali namerni vzorec organizacij z enakimi značilnostmi oziroma tipičnih enot, da smo lahko na podlagi pridobljenih podatkov sklepali o značilnostih celote. »Pri takem izboru obstaja

tveganje o pristranskosti, saj nimamo objektivnih meril za določanje obsega odstopanja vzorčnih aritmetičnih sredin od populacijskih vrednosti. Kljub temu pa ima tovrstni izbor prednosti, saj so taki vzorci mnogo cenejši, izvedbeno hitrejši in enostavnejši, ocene pa se nemalokrat ne razlikujejo od ocen iz verjetnostnih vzorcev« (Kalton in Vehovar 2001).

Vzorčno enoto sestavljajo organizacije na območju Slovenije, ki smo jih izbrali na podlagi dveh kriterijev, in sicer država kapitala ter velikost organizacije. Organizacije smo na podlagi podatkov portala GVIN (gvin.com) razvrstili v dve skupini glede na to ali je poreklo kapitala tuje ali domače. Izbrali smo velika podjetja, saj smo predvidevali, da imajo večji bazen talentiranih kadrov, več kariernih možnosti zaradi delovnih mest na različnih področjih, bolj razvite sisteme sledenja zaposlenim ter zato bolj razvite kadrovske oddelke, programe in sisteme upravljanja s talentiranimi kadri. Zakon velikost podjetij opredeljuje sledeče:

*...srednje veliko podjetje je podjetje, ki ima manj kot 250 zaposlenih in katerega letni prihodek ne presega 50 milijonov eurov, oziroma letna vrednost aktive ne presega 43 milijonov eurov. Malo podjetje je podjetje, ki ima manj kot 50 zaposlenih in katerega letni prihodek ne presega 10 milijonov eurov, oziroma letna vrednost aktive ne presega 10 milijonov eurov. Mikro podjetje je podjetje, ki ima manj kot 10 zaposlenih in katerega letni prihodek ne presega 2 milijonov eurov, oziroma letna vrednost aktive ne presega 2 milijonov eurov (ZPOP-1, Ur.l. RS 102/2007).*

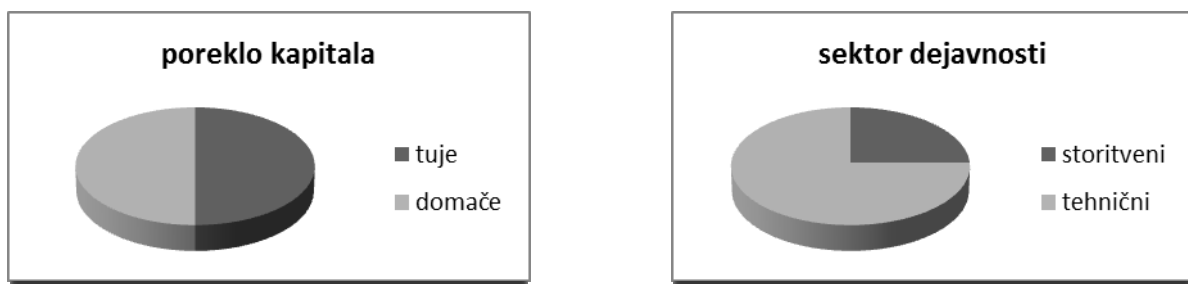
Poleg omenjenih dveh kriterijev smo pri izbiri organizacij upoštevali dober kadrovski ugled v javnosti, dejavnost organizacije in specifičnost kadrov, ki jih za opravljanje dejavnosti potrebujejo. Predvidevali smo, da ima tehnični sektor bolj specifične in deficitarne kadre. Organizacije so bile v vzorcu izbrane na podlagi javno dostopnih informacij (objave, reference, razprave, dobre prakse).

Na namernem vzorcu smo v izbranih organizacijah opravili poglobljene intervjuje (*the long interview*) z odgovornimi osebami za kadrovsko funkcijo upravljanja talentiranih kadrov (glej prilogo B.2.2). Metoda poglobljenega intervjuja je ena najbolj učinkovitih metod kvalitativnega raziskovanja in nam lahko podatke pomaga umestiti v širši družbeni kontekst (McCracken 1988).

V kvalitativnem delu naloge je sodelovalo osem organizacij (tabela 5.6), ki se glede na število zaposlenih uvrščajo med velika, saj zaposlujejo več kot 250 delavcev (prvi kriterij). Vse imajo

več kot 50 milijonov letnih prihodkov v preteklem letu, kar izpolnjuje drugi kriterij, ki določa velikost podjetja. Večina sodelujočih organizacij ima v tujini podružnice, kjer je ravno tako zaposlenih več kot 250 delavcev. Šest organizacij ima podružnico v več kot petih državah. Ena polovica ima domače, druga pa tuje poreklo kapitala. Na tej podlagi je bil vzorec razdeljen v dve skupini (po štiri organizacije). V vzorcu so večinoma tehnično usmerjene organizacije, dve organizaciji se uvrščata v storitveni sektor. Organizacije delujejo na področju dejavnosti strojništva, energetike, proizvodnje, bančništva, zavarovalništva, telekomunikacij, računalništva in informatike.

**Slika 5.2: Poreklo kapitala in sektor dejavnosti**



Vir: lastni

V raziskavi so sodelovala podjetja IBM Slovenija d.o.o. (v nadaljevanju: IBM), Danfoss Trata Slovenija d.o.o. (v nadaljevanju: Danfoss), Trimo d.d. (v nadaljevanju: Trimo) ter ostale organizacije, ki niso želele biti imenovane. V nadaljevanju bomo predstavili bistvene ugotovitve, s katerimi bo možno poiskati vzporednice in najti presečišče na področju upravljanja s talentiranimi kadri v slovenskem prostoru.

Sodelujoče organizacije z domačim poreklom kapitala so bile: Trimo, organizacija številka dve, štiri in pet. Sodelujoče organizacije s tujim poreklom kapitala so bile: Danfoss, IBM ter organizaciji številka ena in sedem.

**Tabela 5.6: Sodelujoče organizacije**

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8
organizacija	anonimna	anonimna	Danfoss	anonimna	anonimna	Trimo	anonimna	IBM
poreklo kapitala	tuje	domače	tuje	domače	domače	domače	tuje	tuje
sektor dejavnosti	storitveni	storitveni	tehnični	tehnični	tehnični	tehnični	tehnični	tehnični
število zaposlenih	250 in več	250 in več	250 in več	250 in več	250 in več	250 in več	250 in več	250 in več
pozicija intervjuvanca	strokovna	vodilna	strokovna	strokovna	strokovna	vodilna	vodstvena	vodstvena

Vir: lastni

Polovica intervjuvancev v vzorcu je glede naloge, zadolžitve in odločitve povezane s kadrovskimi zadevami strokovnih delavcev, ena četrtnina na vodstveni, druga pa na vodilni poziciji. Odločitve v zvezi s kadrovskimi zadevami se večinoma sprejemajo timsko. Po mnenju sodelujočih je pet organizacij glede na vlogo kadrovske funkcije na razvojni stopnji, tri organizacije pa so na strateškem nivoju. Če primerjamo skupini glede na izvor kapitala, so tista s tujim poreklom v večji meri na strateškem nivoju. Za lažje razumevanje bomo v nadaljevanju organizacije glede na poreklo kapitala ločili na tuja in domača.

**Slika 5.3: Prikaz pozicije intervjuvanca**

Vir: lastni

Vse domače organizacije v vzorcu so same razvile kadrovsko strategijo in politiko. Polovica tujih organizacij je kadrovsko strategijo in politiko prevzela od matične enote ter jo implementirala oziroma jo delno razvila, delno pa implementirala. Večinoma se je v teh primerih od skupine prevzelo obvezne smernice, splošne politike, programe in dobre prakse, ki so jih nato prilagodili lokalnem okolju.

Intervjuvanci glede na svoje naloge in zadolžitve posvetijo zgolj eno tretjino delovnega časa kadrovskim procesom upravljanja talentiranih kadrov. Tuje organizacije navedenim procesom posvečajo več časa. Eden od intervjuvancev je poudaril, da je to razmerje v fazi postavljanja

oziroma spremembe sistema za upravljanje talentiranih kadrov drugačno, saj je potrebno večino časa posvetiti razvijanju tega projekta. Odgovorna oseba v podjetju IBM posveča upravljanju s talentiranimi kadri do dve tretjini delovnega časa, saj meni, da le-to predstavlja eno od ključnih strateških področij v organizaciji.

### 5.3.2 Proces upravljanja talentiranih kadrov

Organizacije, ki so sodelovale v raziskavi zelo dobro poznajo proces upravljanja talentiranih kadrov oziroma *talent management*. Podjetja v vzorcu so bila načrtno izbrana, kar je bilo razvidno tudi v jasnosti opredeljevanja samega procesa in z njim povezanih kadrovske praks. V nadaljevanju bomo predstavili nekaj opredelitev s strani sodelujočih. Za lažje razumevanje smo organizacije označili s številkami.

Organizacija številka ena (v nadaljevanju: O1), ki deluje na področju bančništva, upravljanje s talentiranimi kadri opredeljuje kot »zavezanost organizacije in vodstva, da zaposli, razvija in obdrži najbolj talentirane in vrhunske sodelavce. Ta proces mora biti del poslovne strategije in hkrati vključen v vse poslovne procese v podjetju«. Menijo, da ima vsak svojo predstavo o tem kaj talent je, zato je predpogoj ugotoviti, kaj štejejo kot talent, saj imamo vsi zaposleni talent, vendar ne enakega, kar pa ne pomeni, da se je potrebno sistematično ukvarjati z vsemi zaposlenimi. »Bistvena je identifikacija ključnih kadrov v podjetju, kar predstavljajo sodelavci z vodstvenim potencialom (ljudje, ki jih njihovi direktni vodje prepoznajo kot vodje) ter skrb za kontinuiteto njihovega razvoja sposobnosti in zagotavljanje novih generacij« (O1 2012).

V organizaciji številka dve (v nadaljevanju: O2), ki se uvršča v storitveni sektor, razumejo proces kot »ukvarjanje s perspektivnimi ali ključnimi kadri, ne pa potencialnimi« (O2 2012).

Organizacija številka tri oziroma Danfoss je proces upravljanja talentiranih kadrov opisal kot »sistematično identifikacijo uspešnih zaposlenih, kar pomeni prepoznavanje njihovega potenciala in uspešnosti, pogovor o slabostih in prednostih ter kasneje njihov sistematični razvoj«. Trenutno je to v organizaciji osrednja tema, ključno vodilo pa je dosegti zadostno število dobrih vodij in strokovnih kadrov (Danfoss 2012).

V organizaciji številka štiri (v nadaljevanju: O4), ki se ukvarja z dejavnostjo računalništva in informatike, se »preko ključnih projektov išče najbolj sposobne ljudi, ki lahko v prihodnosti prevzamejo bistvene vodstvene ali strokovne pozicije« (O4 2012).

Upravljanje s talentiranimi kadri je v organizaciji številka pet (v nadaljevanju: O5), ki se uvršča v tehnični sektor, »proces, s katerim se v organizaciji najdejo najboljši oziroma perspektivni kadri, ki jih je možno zaposliti na ključnih delovnih mestih in projektih ter so primerni za izboljšave in nasledstva. Gre za izboljšanje veščin, ki jih imajo ključni kadri oziroma razvoj spretnosti, ki jih še niso razvili«. Iz tega razloga dajejo v organizaciji bistveni poudarek izobraževanju, ki mora biti načrtovano (O5 2012).

V Trimu (organizacija številka šest) menijo, da je »talent potrebno prepoznati in razvijati ter za to imeti potrebna orodja«. Hkrati pa poudarjajo, da »sam talent še ne pomeni nič, če se kandidat ni pripravljen razvijati«. Po zaključku šolanja je vir prepoznavanja talenta uspeh kandidata kasneje, ko se zaposli pa njegov rezultat oziroma vključenost v organizacijo (želje, ambicije). V organizaciji vodje prepoznavajo talentirane zaposlene z orodji (merjenja, osebnostni profili) za identifikacijo smeri razvoja potenciala (Trimo 2012).

Organizacija številka sedem (v nadaljevanju: O7) namesto pojma talentirani kadri, uporablja izraz ključni potenciali. Imajo »program razvoja ključnih kadrov, katerega namen je, da se identificira ljudi, ki so predvideni za vodstvena in vodilna delovna mesta, ali pa po drugi strani za višja strokovna delovna mesta«, ki jih bodo po identifikaciji razvijali v tej smeri, jim načrtali karierno pot ter bo na ta način zapolnjena piramida nasledstev v organizaciji (O7 2012).

Zadnja organizacija (številka osem) oziroma IBM ta proces razume kot

*...celoten razvoj, od dneva, ko kandidat pride v podjetje, se pravi, ko se vse administrativne zadeve zaključijo, od takrat naprej se prične talent management. Ko se vhodni proces zaključi, se manager prvič pogovori z zaposlenim, naredita cilje do konca leta, od takrat dalje talent management poteka nenehno, saj je to neprestani proces. Z vidika zaposlenega poteka največ v relaciji nadrejeni-zaposleni. Nadrejeni dobiva smernice (kaj in kako), programe in prakse s strani kadrovske službe, ki ima strateško funkcijo. Kadrovska služba managementu pomaga in sugerira s programi (IBM 2012).*

### 5.3.3 Proces pridobivanja talentiranih kadrov

V spodnji tabeli 5.7 so prikazani odgovori, ki so jih podali intervjuvanci. Pri prikazu poln krog pomeni, da se organizacije v največji meri poslužujejo določene kadrovske prakse, prazen krog pa, da v najmanjši meri. **Organizacije v vzorcu dobro poznajo proces pridobivanja talentiranih kadrov in z njim povezanih kadrovskih praks. Ključni poudarki so na internem zaposlovanju, opazanju talentiranih kadrov na predlog vodij in ustvarjanju delodajalčeve znamke.**

**Tabela 5.7: Prikaz odgovorov s strani intervjuvancev**

Kadrovske prakse pridobivanja talentiranih kadrov	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8
iskanje talentiranih kadrov s pomočjo internetnih portalov	—	—	—	—	—	—	—	—
iskanje talentiranih kadrov s pomočjo posredovalnih agencij	—	—	—	—	—	—	—	—
razumevanje trga dela	—	—	—	—	—	—	—	—
uporaba učinkovitih selekcijskih postopkov	—	—	—	—	—	—	—	—
novačenje talentiranih kadrov na univerzi	—	—	—	—	—	—	—	—
iskanje talentiranih pri partnerjih/"posojanje" za začasne projekte	—	—	—	—	—	—	—	—
interno zaposlovanje	—	—	—	—	—	—	—	—
sistem opazanja talentiranih kadrov na predlog vodij	—	—	—	—	—	—	—	—
izbira talentiranih kadrov za ključne vloge v organizaciji	—	—	—	—	—	—	—	—
iskanje kadrov s specifičnim znanjem, "lovci na glave" ( <i>headhunting</i> )	—	—	—	—	—	—	—	—
ustvarjanje delodajalčeve znamke ( <i>employer brand</i> ) - dobrega ugleda organizacije, dostopnosti potencialnim kandidatom in privlačnih delovnih mest	—	—	—	—	—	—	—	—
iskanje talentiranih kadrov v mednarodnem okolju	—	—	—	—	—	—	—	—
zaposlovanje ob pravem času ( <i>just-in-time</i> )	—	—	—	—	—	—	—	—
mreženje	—	—	—	—	—	—	—	—
tehnike primerjalne inteligence za identificiranje izjemnih kandidatov	—	—	—	—	—	—	—	—

Vir: lastni

Proces pridobivanja talentiranih kadrov v O1 pomeni »razvijanje in zadržanje oziroma interno zaposlovanje ter ne toliko pridobivanje iz eksterne okolja, saj se pri kadrovanju vodstvenih pozicij ne objavi razpisa, ampak najprej pogleda v interni bazen talentiranih kadrov« (O1 2012).

V O2 menijo, da se »brez realnih potreb po konkretnem delu načrtno ne zaposluje talentiranih kadrov in v eksternem okolju ne išče skupino ljudi, ki bi jo želeli razviti«, poudarjajo pa, da je »ko se pojavijo realne potrebe pomembno, da je zaposleni znotraj organizacije, da jo pozna in se nato prepozna njegove potenciale« (O2 2012).

Pridobivanje talentiranih kadrov v organizaciji O4 pomeni poiskati »kandidate s certifikati in referencami s področja stroke, ključni kadri imajo reference podprte tudi z mednarodnimi certifikati, kar v organizaciji predstavlja bazo znanja« (O4 2012).



V Trimu poudarjajo, da je za pridobivanje potencialnih in deficitarnih kadrov (tehničnih, mednarodnih in vodstvenih/vodilnih profilov) ključno »graditi znamko dobrega in privlačnega delodajalca, biti zanimiv ter biti tisti, ki lahko uresniči karijerne sanje potencialnega kandidata«.

Na področju pridobivanja potencialnih kadrov v O7 kot ključno izpostavljajo, »da podjetje dela na ugledu (npr. pridobitev certifikata družini prijazno podjetje), da ima transparenten in učinkovit sistem nagrajevanja ter da neprestano upravlja klimo, kar ne pomeni, da se dela na tem, da so delavci zadovoljni, ampak da so zavzeti (stopnja zavzetosti mora biti višja kot zadovoljstva)« (O7 2012).

#### *5.3.4 Pridobivanje talentiranih kadrov z internim zaposlovanjem*

**Večina sodelujočih organizacij, tako domača kot tuja, pridobiva talentirane kadre z internim zaposlovanjem. Tuje organizacije izrazito temeljijo na tej kadrovski praksi.**

Pridobivanje talentiranih kadrov v O1 temelji na internem zaposlovanju, pri tem pa je ključno zagotavljanje vodstvenih nasledstev. Tudi v O2 ima sistem pridobivanja perspektivnih in ključnih kadrov osnovo v internem zaposlovanju (značilno je prerazporejanje kadrov).

Danfoss vodilna delovna mesta večinoma zapolnjuje z interno zaposlenimi kandidati. V O4 kljub specifikam dejavnosti še vedno veliko ključnih pozicij zapolnjujejo interno, izpostavili pa so značilnost strokovnih kadrov, ki zaradi močne usmerjenosti v stroko ne želijo napredovati, saj bi z napredovanjem pridobili vodstveno funkcijo, ki pa ne ustreza njihovim željam. O5 delovna mesta v šestdesetih odstotkov zapolni z internimi razpisi. Tudi v Trimu je interno zaposlovanje na podlagi razvoja potencialnih kandidatov v bazenu močno, saj poudarjajo, da: »Ko prepoznamo nek potencial ali talent se z njim več ukvarjamo oziroma mu damo več priložnosti, da dela na projektih in drugih področjih, se več izobražuje. Kasneje, ko se pojavi prosta pozicija, se pregleda notranjo bazo in da priložnost internim kadrom, v kolikor so dovolj razviti«.

V O7 je interno zaposlovanje ravno tako zelo močno, imajo vzpostavljen bazen talentiranih kadrov, spremljajo se njegove karijerne ambicije in oblikuje piramida nasledstev. Za IBM je

interno zaposlovanje osnova upravljanja s talentiranimi kadri, kar je razvidno iz sistema, v katerem imajo »za vsakega zaposlenega narejen individualni karierni načrt (kako učinkovit je, kakšne kompetence ima, na katerih področjih se mora še izobraževati, ali je pripravljen za karierni premik...)«. Njihova splošna smernica je, da naj bi zaposleni v obdobju od treh do štirih let naredil karierni premik na višjo oziroma drugo pozicijo (IBM 2012).

### 5.3.5 Sistem opažanja talentiranih kadrov na predlog vodij

**Večina organizacij uporablja sistem opažanja talentiranih kadrov na predlog vodij. Tuje organizacije se tovrstne kadrovske prakse poslužujejo v večji meri.**

V prvi organizaciji je sistem opažanja talentiranih kadrov na predlog vodij del sistema upravljanja talentiranih kadrov, saj »vodje nominirajo svoje sodelavce, preko sistema upravljanja učinkovitosti v okviru letnega razgovora«. Enako je pri drugi organizaciji, kjer

*...na predlog vodij na podlagi objektivnih in subjektivnih kriterijev identificirajo generacije perspektivnih kadrov vsake dve leti. Postopek identifikacije se začne s postavljanjem meril za rezultate, nato se opravi intervjuje z nosilci procesov (direktorji), predstavi se sistem in kriterije ter postavi seznam zaposlenih, ki izpolnjujejo objektivne kriterije. Izbrane se postavi pred izzive, s kandidati se opravijo testiranja (sposobnosti, učinkovitosti, vprašalnike osebnosti in kariernih sider), intervju s psihologom, ugotovi se ali naj bi se posameznik razvijal v vodstveni ali strokovni smeri in dogovori v kateri karierni smeri se bo razvijal. Za generacijo se naredi analizo (kje so se izobraževali, koliko je bilo projektov, kaj so realizirali) in intervjuje z nadrejenimi (O2 2012).*

Prvi objektivni kriterij je starost, katere zgornja meja je petintrideset let, saj v organizaciji menijo, da se mladi perspektivni kadri, ki do tega obdobja niso izstopili iz povprečja, ne morejo uvrstiti med ključne kadre. Drug kriterij je univerzitetna izobrazba, tretji, da je kandidat v preteklem obdobju pokazal večjo zavzetost in sposobnost za reševanje problemov, zadnji pa, da je najmanj eno leto zaposlen v organizaciji (O2 2012). Tudi v Danfossu »sistematična identifikacija vedno poteka na predlog vodij« (Danfoss 2012).

V O4 je »subjektivna ocena, ki se podpre z referencami na projektih ključna« pri identifikaciji talentiranih kadrov (O4 2012). Peta organizacija ravno tako temelji na sistemu opažanja

talentiranih kadrov na predlog zaposlenih in vodij. Pri tem opazujejo »strokovnost kandidatov in njihov prispevek na projektih, s katerimi se najbolj izločijo«, ker pa so velika organizacija, se ob tem »preverja tudi reference in psihološko primernost kandidata«.

Trimo opaža in spremlja talentirane kadre »v okviru letnih razgovorov, ki so informacijsko podprti, ob katerih se naredi karierni načrt, lahko pa tudi na neposredni predlog s strani vodij, ki kandidata v okviru vprašalnika ocenijo oziroma opredelijo ali je nadpovprečen« (Trimo 2012). V O7 imajo »usmerjevalni odbor, ki predlaga talentirane kadre s katerimi vsi direktorji opravijo intervju in jih nato potrjujejo ter predlagajo za konkretna delovna mesta v določenem sektorju« (O7 2012).

IBM ima ravno tako močen sistem opažanja talentiranih kadrov na predlog vodij, saj se »v okviru načrtovanja nasledstev ali ob neformalnih druženjih opaža talente«. V organizaciji imajo visoko učinkovito kulturo, zato je »zelo pomembno, ali zaposleni dosega oziroma presega svoje cilje, se pravi mora biti učinkovit delavec (*performer*), hkrati pa je pomembno tudi kaj naredi in na kakšen način (ne za vsako ceno). Če oboje ustreza kriterijem organizacije, potem postaja naš talentirani kader« (IBM 2012).

### 5.3.6 Ustvarjanje delodajalčeve znamke

**Za večino organizacij, predvsem pa tuje organizacije, je ustvarjanje delodajalčeve znamke (*employer brand*), se pravi dobrega ugleda organizacije, dostopnosti potencialnim kandidatom in privlačnih delovnih mest, ključnega pomena.**

Po mnenju O1 so na tem področju »zelo dostopni, imajo privlačna delovna mesta, velik odziv na objave delovnih mest, poleg tega pa se redno udeležujejo na zaposlitvenih sejmih« (O1 2012). Tudi v Danfossu dajejo ustvarjanju delodajalčeve znamke velik pomen, kar v praksi potrjujejo s »prisotnostjo na fakultetah, sodelovanjem pri praksah in diplomskih nalogah, podeljevanjem nagrad za dobro poslovanje, prisotnostjo v medijih, prijavi na razpise za dobrega delodajalca, s svojim zaposlitvenim portalom« ter ostalimi aktivnostmi za večanje ugleda organizacije.

V O5 je tovrstna kadrovska praksa ravno tako močna, saj veljajo za »podjetje z dobrim ugledom, močno družbeno odgovornostjo, družini prijazno podjetje in izjemno privlačni

delodajalec glede na odziv ob objavi delovnih mest« (O5 2012). Trimo je izpostavil, da »prepoznavnost podjetja večajo tudi preko razpisa za raziskovalne nagrade, s katerim hkrati pridobivajo potencialne kandidate« za zaposlitev v organizaciji (Trimo 2012).

Z uspehom na projektu Zlata nit (Dnevnik), ki je vseslovenski izbor najboljših delodajalcev v kategoriji malih, srednje velikih in velikih podjetij, v O7 potrjujejo, da so v tej kadrovski praksi ravno tako zelo močni. »Zlata nit pomeni delati na tem, da si najboljši med delodajalci in je dober pokazatelj, kako te konkurenti vidijo«. Poleg tega je cilj organizacije »biti ugleden delodajalec z vidika iskalcev zaposlitve«, kar poudarijo tudi pri objavi zaposlitvenih oglasov z vizualnimi logotipi dosežkov. Velik poudarek dajejo v organizaciji tudi temu, da se zaposleni, ki se ukvarjajo s človeškimi viri, redno udeležujejo na posvetih, okroglih mizah ali predavanjih na temo dobrih kadrovske prakse, s katerimi predstavljajo organizacijo. Imajo certifikat družini prijazno podjetje, kot večina organizacij v izbranem vzorcu (O7 2012). Tudi IBM izvaja na področju ustvarjanja privlačne blagovne znamke veliko aktivnosti. »Temu je posvečeno veliko projektov, saj se določenim skupinam, kjer obstaja interes predstavlja produkte in delovna mesta, ki jih nudi organizacija« (IBM 2012).

V O2 trenutno poteka »projekt *rebrandinga* oziroma se načrtno spreminja celotno blagovno znamko«. V okviru projekta zaposlujejo kandidate z vrednotami, ki so skladne z novimi strategijami ter dajejo večji pomen selekciji kadra (O2 2012).

### 5.3.7 Mreženje

**Večina organizacij uporablja mreženje.** Najbolj sistematično imajo to kadrovske prakse pridobivanja talentiranih kadrov oblikovano v IBM-u, kjer imajo program »pripelji svojega prijatelja« v okviru katerega spremljajo priporočila s strani zaposlenih in zbirajo predloge najustreznejših kandidatov za odprto delovno mesto (IBM 2012). V Danfossu »se mreženje zgodi, ni pa sistematično vodeno« (Danfoss 2012). Trimo s pomočjo mreženja išče deficitarne kadre s posebnimi znanji, saj jih je toliko težje poiskati in novačiti, saj le-ti niso tako aktivni v iskanju zaposlitve, v kolikor jo že imajo. Tudi v O5 in O7 je mreženje močno, kjer poudarjajo njegovo pozitivno konotacijo, predvsem pa, da so »pomembne reference, ne veze« (O7 2012).

### 5.3.8 Ključne vloge in kritična delovna mesta

**Večina organizacij, še posebno tuje organizacije, izbirajo talentirane kadre za ključne vloge oziroma kritična delovna mesta v organizaciji.**

V O1 zelo pogosto izbirajo talentirane kadre za ključne vloge v organizaciji, kar predstavljajo vodstvena delovna mesta. Nasprotno pa vloge niso določene v O2, saj poudarjajo, da gre za »identifikacijo človeka, ki mu dajo možnost, da bo z večjo zavzetostjo pri delu imel prednost pred ostalimi kandidati«. Pri tem »ne gre za sistem nasledstev z obljubami, saj se mora zaposleni dokazati« (O2 2012). Danfoss ima »določena ključna delovna mesta, njihovo zapolnjevanje pa večinoma poteka interno, saj morajo kandidati dobro poznati organizacijo« (Danfoss 2012). V O7 so »v piramidi nasledstev določena ključna in kritična delovna mesta« (O7 2012). IBM ob dnevu namenjenem zaposlenim ali »*people day*« prepoznava talentirane kandidate, opredeli ključna delovna mesta za te kandidate in jih kasneje za te vloge razvija.« Ostale organizacije, predvsem pa domače, se ne poslužujejo te kadrovske prakse (IBM 2012).

### 5.3.9 Novačenje talentiranih kadrov na univerzi

**Tuje organizacije za razliko od domačih v večji meri novačijo na univerzi. Na tem področju v večji meri s fakultetami sodelujejo predvsem organizacije iz tehničnega sektorja, kjer je aktualna problematika deficitarnih poklicev.**

Trimo v primerjavi z ostalimi domačimi organizacijami na tem področju izrazito izstopa, saj je za organizacijo novačenje talentiranih kadrov v okviru univerze ključno.

*Naša dolgoletna praksa je aktivno sodelovanje z vsemi fakultetami, ki producirajo za nas zanimive profile. To so vsekakor vse tehnične: strojna, gradbena, elektro, informatika...z njimi se zelo intenzivno sodeluje. Strokovnjaki predavajo, ta področja se štipendira, izvaja se obvezne prakse, sodeluje se pri pripravi diplomskih nalog, v okviru razpisa za raziskovalne nagrade se išče povezave z akademsko sfero in še širše odpre nabor potencialnih kadrov (izbere se najboljše naloge) (Trimo 2012).*

Tudi v Danfossu pogosto sodelujejo s fakultetami, predvsem za »pridobivanje kadrov, ki se ukvarjajo z raziskavami in razvojem«, zato so dogovorjeni s profesorji, da identificirajo najboljše študente, ki v organizaciji opravijo prakso. Na takšen način sicer pridobijo relativno

malo kadra, nekje do dva zaposlena na leto (Danfoss 2012). »Zaposleni IBM-a s strokovnimi predavanji sodelujejo pri predmetih na določenih fakultetah, na sejnih in predstavitev v okviru inovacijskega centra. Sodelovanje z univerzo je vzpostavljeno tudi s študentskim delom, izvajanjem obvezne prakse ter kasnejših zaposlitev na podlagi priporočil oziroma identifikacije obstoječih študentov« (IBM 2012).

V O7, O5 in O2 bolj poredko novačijo talentirane kadre na univerzah, če pa že, bolj za specifične profile (na primer programerji). »Večinoma se pri asistentih na fakultetah naredi poizvedba, kateri študenti izstopajo iz povprečja, kasneje pa se kandidate preveri na praksah« (O5 2012).

#### *5.3.10 Izposoja talentiranih kadrov na podlagi začasnih projektov*

**Polovica sodelujočih organizacij nikoli ne išče talentirane kadre pri partnerjih ali si začasno izposoja kadre na podlagi začasnih projektov. Dve tuji organizaciji se te kadrovske prakse sicer redno poslužujeta, dve domači pa občasno.**

V O7 so na takšen način uspešno pridobili več ključnih kadrov. Največkrat je šlo za »delo z velikimi projekti, ko se je pri partnerju izposodilo projektne vodje, ki se je kasneje po uspešno opravljenem projektu zaposlil v organizaciji« (O7 2012). IBM ima na tem področju oblikovan »program, kjer se posodi zaposlenega partnerju za določen čas, medtem pa ima zaposleni pogodbo o zaposlitvi na mirovanju. Namen je, da se organizacijska ozaveščenost prenese na partnerja ter da se poveča znanje o proizvodih in storitvah IBM-a. Delijo se tudi stroški dela« (IBM 2012).

Kadre pridobijo s strani partnerjev v O2 zgolj v primeru, da gre za vzajemni interes, večinoma bolj v primeru specifičnih delovnih mest (kot na primer programerji). Podobno tudi v O4 izposoja kadrov na podlagi začasnih projektov uporabljajo izključno znotraj hčerinskih podjetij, ponavadi za obdobje enega leta, kjer gre večinoma za vodstvene kadre, ker je začasna potreba ali je potrebno vzpostaviti določene nadgradnje na področju tehnologije.

### 5.3.11 Internetni zaposlitveni portali

**Večina sodelujočih organizacij talentiranih kadrov ne išče s pomočjo internetnih zaposlitvenih portalov, jih pa pri zaposlovanju v splošnem sicer uporablja. Domače organizacije v vzorcu tovrstne portale v večji meri uporabljajo. Organizacije tudi ne uporabljajo naprednejše tehnike primerjalne inteligence za identificiranje izjemnih kandidatov.**

Trimo s pomočjo internetnih portalov (MojeDelo.com) išče potencialne kandidate za zaposlitev, ki bodo kasneje interno razviti. Tudi O5 uporablja navedeni portal, vendar zgolj v primeru, da znotraj organizacije ni primerne kandidata. V O7 uporabljajo osnovne internetne baze (*Facebook, LinkedIn*), z namenom, da preverijo, »kaj kandidat objavlja, s čim se ukvarja oziroma če ima kakšna dodatna znanja, ki bi jih potrebovali« (O7 2012). IBM uporablja portal *LinkedIn* v primeru potreb po zapolnitvi delovnih mest s specifičnimi nalogami oziroma iskanja kandidatov za strokovne pozicije. Ostale organizacije te kadrovske prakse za pridobivanje talentiranih kadrov ne uporabljajo, razen v splošnem, saj menijo, da je smiselno, če se kandidati razvijajo notranje.

### 5.3.12 Zunanje izvajanje, posredovalne agencije, lovci na glave

**Ugotovili smo tudi, da večina organizacij v vzorcu talentirane kadre ne išče s pomočjo posredovalnih agencij oziroma se zunanjega izvajanja na tem področju poslužujejo zgolj včasih. Tuje organizacije sicer v večji meri uporabljajo agencije za zaposlovanje v namene iskanja talentiranih kadrov. Tudi iskanje kadrov s specifičnim znanjem z lovci na glave oziroma uporabo *headhunting*-a se v praksi redkeje uporablja, in sicer bolj po potrebi. Tuje organizacije zopet to kadrovsko prakso v večji meri izvajajo.**

S pomočjo posredovalnih agencij ali lovci na glave v O1 iščejo kadre »zgolj v primeru, kadar znotraj organizacije oziroma v bazenu ni primerne kandidata, še posebno ko gre za specifična vodstvena delovna mesta« (O1 2012). Tudi v O2 in O4, ki sta domači organizaciji, tovrstne kadrovske prakse uporabljajo bolj za vodstvene in mednarodne funkcije, vendar občasno.

V Trimu se »zunanjega izvajanja poslužujejo predvsem za določene profile, saj imajo posredovalne agencije že opravljen ožji nabor primernih kandidatov za zaposlitev«. Danfoss s pomočjo lovcev na glave v večji meri išče »talentirane kadre predvsem, ko gre za strokovna delovna mesta, za katera so potrebna specifična znanja (na primer na področju upravljanja kakovosti)«. Največkrat je to v primeru, da sami ne najdejo primernih kandidatov za strokovne pozicije, medtem ko za vodilna delovna mesta iščejo interno (Danfoss 2012). Teh praks pa se v O7 poslužujejo poredko, saj so mnenja, da »organizacija najbolj ve, kaj jim predstavlja talentiran kader« (O7 2012).

IBM ima preko posredovalne agencije najete zaposlene. »Večinoma se ti pogodbeni delavci tudi redno zaposlijo, pod pogojem, da ustrezajo postavljenim kriterijem. Ko se pojavi prosto delovno mesto imajo prednostno obravnavo, če imajo ustrezne kompetence in znanje.« Iskanja s pomočjo lovcev na glave se ne poslužujejo, saj imajo močno interno funkcijo zaposlovanja, kar je skladno tudi z mednarodnimi usmeritvami (IBM 2012).

### *5.3.13 Analize trga dela, mednarodno okolje*

**Zanimivo je, da večina organizacij v vzorcu ne izvaja podrobnejših analiz trga dela za namene iskanja talentiranih kadrov.** Kljub temu pa v O2 (domača organizacija) menijo, da zaradi svoje velikosti in dejavnosti delovanja trg dela dobro poznajo, razumejo in ga regulirajo.

**Organizacije občasno in po potrebi iščejo talentirane kadre v mednarodnem okolju, bolj pogosto pa je to pri tujih organizacijah, ki delujejo v okviru skupine.** V O1 imajo vzpostavljen mednarodni interni trg dela, v Danfossu (v okviru skupine) po potrebi pridobivajo in posredujejo kadre v mednarodno okolje ter v O7, kjer sodelujejo s hčerinskimi družbami na področju iskanja strokovnjakov, kjer se znotraj poslovalnic išče talentirane ljudi, ki bi se želeli zaposliti v Sloveniji. Poleg navedenih treh tujih organizacij tudi IBM sodeluje z mednarodnimi enotami, kjer pa gre večinoma za posredovanje domačih kadrov v večje centre v tujini (npr. Češka, Slovaška), saj slovenski trg dela, žal še ni dovolj privlačen za tuje kadre. V O2, ki je domača organizacija, večinoma ne pridobivajo talentirane kadre iz tujine, se pa tujci po potrebi zaposlijo v Sloveniji na začasnih projektih.



#### 5.3.14 Uporaba posebnih selekcijskih postopkov za talentirane kadre

**Ugotovili smo tudi, da večina organizacij v vzorcu ne uporablja posebnih selekcijskih postopkov, ki bi bili namenjeni zgolj talentiranim kadrom.** V veliki meri pa sicer pri zaposlovanju kandidatov v splošnem uporabljajo učinkovite selekcijske postopke, kot so psihometrična testiranja, reševanje posebnih nalog, preizkušnje (na primer delo s strankami), študije primerov, predlogi strategij, razgovor pred komisijo. Večinoma so bolj zahtevni selekcijski postopki namenjeni višjim kadrom oziroma kadrom, ki zapolnjujejo ključna delovna mesta (strokovna in vodstvena).

V tej kadrovske praksi med sodelujočimi organizacijami izstopa Danfoss, kjer »s selekcijskim postopkom iščejo osebe s potencialom, za katere se kasneje lahko ustvari delovno mesto, ki se prilagodi kandidatu. To velja predvsem za mlade potenciale, ki imajo sicer manj izkušenj, ampak širino« (Danfoss 2012). IBM ima selekcijske postopke izrazito strukturirane, kadrovska praksa pa je sledeča:

*...najprej se opravi selekcija na osnovi CV-jev (pomembno je, kako se kandidat predstavi), naredi se nabor šestih kandidatov s katerimi ima vodja razgovor (preveri osebno primernost kandidata), nato strokovnjak za zaposlovanje opravi vedenjski intervju, s katerim se preveri, če oseba ustreza podjetju. Če gre za tehnično delovno mesto se opravi razgovor tudi z osebo, ki je na tem področju strokovnjak. Sledi razgovor v kadrovske službi, nato logični in učenjski test, razgovor pri direktorju ter končni razgovor pri enem od mednarodnih direktorjev (IBM 2012).*

#### 5.3.15 Zaposlovanje ob pravem času (just-in-time)

**Sodelujoči večinoma, tako tuje kot domače organizacije, ne uporabljajo kadrovske prakse zaposlovanja ob pravem času (just-in-time),** saj so stroškovno omejeni in talentiranih kadrov ne zaposlujejo na zalogo, ampak po potrebi.

#### 5.3.16 Ključni razlogi, ki pritegnejo ali odbijejo talentirane kadre

**Tri četrtnine sodelujočih organizacij kot ključni razlog, ki pritegne ali odbije talentirane kadre od organizacije, navajajo ugled organizacije.** Bolj poredko se kot razlog omenja plača (predvsem deficitarni poklici) in delovno mesto. Tri organizacije navajajo kariere

možnosti (mladi začetniki v krajšem času pridobijo bistveno več izkušenj) ter usklajevanje družinskih in poklicnih obveznosti.

**Tabela 5.8: Prikaz odgovorov s strani intervjuvancev**

Ključni razlogi, ki pritegnejo/odbijejo talentirane kadre	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8
plača in bonitete								
lokacija								
delovna mesta								
karierne možnosti								
družina/poklic								
ugled organizacije								
velikost organizacije								
drug razlog								

Vir: lastni

V O2 so dodali, da je »vsak odhod ali prihod individualna zgodba«. Ob tem je ključni razlog, ki pritegne kandidate varnost zaposlitve. Če pride do odhoda gre večinoma za »prehod h konkurenci zaradi boljše ponudbe oziroma višje plače na račun zmanjšanja varnosti zaposlitve« (O2 2012). Varnost zaposlitve je tudi ključni razlog pri O5, ki je ravno tako domača organizacija.

Danfoss je kot razloge podrobneje navedel »urejenost procesov (ve se kaj je potrebno delati in na kakšen način), transparentnost, poslovna uspešnost organizacije, mednarodno okolje in odnosi v organizaciji« (Danfoss 2012). V O4 so kot ključne razloge opredelili »zanimive tehnologije, projekte z vidika stroke, možnost izobraževanja in delo v mednarodnem okolju« (O4 2012).

V Trimu so poudarili sledeče: »odvisno od tega kaj, koga motivira in posameznikovih osebnih ciljev lahko podjetje ponudi kar ima, lahko je to zanimiva strokovna funkcija, saj je plača relativna«. Bistveni razlogi pa so: »ugled podjetja, možnost delati v mednarodnem okolju, možnost delati na strokovno zahtevnih projektih in mednarodna primerljivost (možnost mednarodne kariere)«. Tudi v IBM-u so menili, da je na tem področju veliko »odvisno od vsakega posameznika in tega v kakšni življenjski dobi se zaposluje, na primer mladi mami je bolj pomembno usklajevanje poklicnih in družinskih obveznosti ali delo od doma, bolj strokovnim kadrom je pomembna plača. Ključni razlogi v IBM-u so znamka, karierne možnosti, varnost zaposlitve in organizacijska kultura« (IBM 2012). V O7 so izpostavili še »klimo v organizaciji, ki podpira udejstvovanje zaposlenih (*engagement*) in inovativnost« (O7 2012).

### 5.3.17 Proces zadržanja talentiranih kadrov

Analiza je pokazala, da je večini, tako tujih kot domačih sodelujočih organizacij, proces zadržanja talentiranih kadrov jasen. **Ključni poudarki so v spremljanju in informiranju talentiranih kadrov, upravljanju znanja, upravljanju kariere, načrtovanju nasledstev in ciljnem vodenju. Poleg tega večina organizacij v vzorcu, predvsem pa tuje organizacije, dajejo velik pomen usklajevanju družinskega in poklicnega življenja, družbeni odgovornosti, opredeljenim organizacijskim vrednotam, visoko učinkovitem vodenju zaposlenih in vodenju, ki je usmerjeno k ljudem. Vse organizacije ocenjujejo visoko pripadnost zaposlenih in dobro razvito organizacijsko kulturo.** V nadaljevanju navajamo nekaj opredelitev s strani intervjuvancev pojma kadrovske praks zadržanja talentiranih kadrov.

Za O1 pomeni ta proces »usposabljanje talentiranih kadrov v okviru programa razvoja talentiranih kadrov in nudenje dodane vrednosti« (O1 2012). V Danfossu menijo, da je pri zadržanju talentiranih kadrov ključen »dober vodja, ki zna predstaviti in kreirati izzive na delovnem mestu« (Danfoss 2012). V O4 so izpostavili, da so pri tem pomembne »zanimive tehnologije, ki zadržijo talentirane kadre, kultura organizacije in medosebni odnosi« (O4 2012). Za Trimo predstavlja zadržanje talentiranih kadrov »ko se želja oziroma vizija kandidata ujame z željo ali vizijo podjetja, če je razkorak, ni možnosti za nadaljevanje« (Trimo 2012). IBM je

*...dve leti nazaj ustanovil in implementiral program zadržanja talentiranih kadrov (retention program), v katerem usmerjevalni odbor predlaga, kateri kandidati so primerni za program zadržanja kadrov in zakaj. To so osebe, ki jih ne moreš dobiti iz danes na jutri, ali imajo posebna znanja glede na specifično podjetje, ali imajo dobro mrežo (poznajo ključne osebe) oziroma imajo določene kompetence, brez katerih organizacija ne more. V ta program je bilo imenovanih pet odstotkov zaposlenih. Zadrževanje za IBM pomeni celoten talent management, ne zgolj, ko želi kandidat oditi in mora potekati od prvega pogovora z vodjem, ko se postavi cilje do razvoja (IBM 2012).*

**V nadaljevanju smo sodelujoče organizacije spraševali o kadrovske praksah zadržanja talentiranih kadrov, ki zadevajo sistem nagrajevanja in ocenjevanja učinkovitosti.**

**Tabela 5.9: Prikaz odgovorov s strani intervjuvancev**

Kadrovske prakse zadržanja talentiranih kadrov - nagrajevanje	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8
letni razgovor								
360° povratne informacije								
sistem bonitet in nagrajevanja talentiranih								
informiranje talentiranih o učinkovitosti dela								
sistematično spremljanje talentiranih kadrov								
ocenjevalni centri namenjeni talentiranim kadrom								

Vir: lastni

### 5.3.18 Letni razgovor

**Rezultati so pokazali, da večina organizacij, tako domače kot tuje, redno uporablja letni razgovor, ki služi kot orodje za opažanje, spremljanje, nagrajevanje ter razvoj talentiranih kadrov. Tuje organizacije ga uporabljajo v največji meri, predvsem pa bolj strukturirano.**

V O4 uporabljajo letni razgovor »za opažanje ključnih kadrov, kar poteka tudi globalno, poleg tega pa so osnovni letni razgovori namenjeni vsem zaposlenim, za vodstvene kadre pa imajo ločene (ciljno usmerjeno vodenje)« (O4 2012). Tudi v O5 se na podlagi letnega razgovora spremlja zaposlenega, saj se

*...preveri realizacija (kaj ni bilo opravljeno, kakšno vlogo je imel zaposleni v organizaciji, kako ga vodja vidi, kako on sam sebe vidi, kakšni so bili kritični dogodki, kakšni so bili izjemni dogodki), delovna obremenjenost, kompetence, odnos do strank, nadrejenih in sodelavcev, odnos do dela, pozitivno naravnost in zadovoljstvo na delovnem mestu. Nato se naredi načrt o izboljšanju delovne učinkovitosti (kaj je potrebno, ali česa primanjkuje), postavi se cilje (do kdaj morajo biti realizirani), načrt izobraževanja (potrebna, želena, do kdaj realizirana), karierni razvoj (kje se delavec vidi, v kateri enoti) ter pregleda ideje in predloge izboljšav zaposlenega (O5 2012).*

V Trimu so letni razgovori dodatno »informativsko podprti, zato se tudi preko rezultatov lahko prepozna tiste, ki si želijo kariernih poti«. Letni razgovor je v O7

*...strukturiran na podlagi strateških ciljev podjetja po principu top down. Najprej postavi izvršni direktor cilje ostalim direktorjem in tako naprej, vsakemu se postavi do šest ciljev in meri zavzetost posameznega zaposlenega. Pogovori se izvajajo dva krat letno, naredi se ocena realizacije in cilji za naprej. Če cilji niso doseženi, se lahko*

poseže v višino bonitet. Vsi individualni cilji so ponderirani, kar pomeni, da je posamezen cilj lahko bolj ovrednoten. Ta sistem je informacijsko podkrepjen. Razgovor je razdeljen na del, kjer se postavljajo cilji ter razvojni del, kjer se ugotavljajo potrebe po izobraževanju in pridobljene reference« (O7 2012).

Za organizacijo pomeni najpomembnejše orodje za vodenje sodelavcev in ustvarjanje dobrih delovnih pogojev. »Na pogovoru se postavijo individualni cilji in razvojni načrt, ki je namenjen razvoju kompetentnosti in kariere« (O7 2012).

IBM je letni razgovor strukturiral po posameznih delovnih mestih, v okviru katerih so postavljeni poslovni cilji (ki morajo biti *smart*<sup>3</sup>). »O ciljih se morata strinjati nadrejeni in podrejeni, biti morajo merljivi in dosegljivi. Drugi del letnega razgovora pa je individualni načrt razvoja zaposlenega, ki določa, kakšna znanja in kompetence zaposleni še potrebuje, da bo lahko dosegel te poslovne cilje. Postavijo se tudi cilji za karierni razvoj zaposlenega« (IBM 2012).

### 5.3.19 Metode povratnih informacij

**Večina sodelujočih organizacij pri spremljanju talentiranih kadrov ne uporablja metode 360° povratnih informacij, uporablja se zgolj 180° in 270° povratne informacije<sup>4</sup>.** Predvsem 270° povratne informacije se uporabljajo kot orodje za spremljanje in ocenjevanje vedenj vodstvenih kadrov oziroma razvoj voditeljstva. V O7 se te metode »uporablja tudi ob letnih razgovorih, da se vidi, kje so odstopanja v kompetencah, katere izhajajo iz vrednot« (O7 2012). Letni razvojni pogovor predstavlja osnovo za razvoj zaposlenih in ga v O1 opredeljujejo kot konkurenčno prednost, saj je osnova za tak pogovor »ocena kvantitativnih in kvalitativnih ciljev ter vedenj oziroma kompetenc po metodi 270°. Zaposleni so sistem privzeli kot orodje, ki podpira in razvija komunikacijo nadrejenih s podrejenimi« (O1 2012).

---

<sup>3</sup> S.M.A.R.T. cilji predstavljajo ključne kazalnike učinkovitosti kadrov in po črkah v kratici pomenijo: S-specifični (*specific*), M-merljivi (*measurable*), A-dosegljivi (*attainable*), R-ustrezni (*relevant*) in T-pravočasni (*timely*) (Meyer 2003).

<sup>4</sup> Metoda 360° (stopinj) povratne informacije pomeni, da so podatki pridobljeni s strani zaposlenega, nadrejenih, sodelavcev in zunanjih ocenjevalcev (naročniki, dobavitelji, stranke) (Ghorpade 2000). Velikokrat se v praksi namesto metode 360° izvede metoda 270° (stopinj) povratne informacije, kar pomeni, da podatki ne vključujejo skupine zunanjih ocenjevalcev (London in Beatty 1993). Pri metodi 180° (stopinj) povratne informacije poteka komunikacija od spodaj navzgor (s strani zaposlenega) in od zgoraj navzdol (s strani nadrejenega) (Dessler 2003).

Analiza vedenj za vodje in sodelavce, ki ugotavlja skladnost odnosov z vrednotami organizacije O7 je podlaga za postavljanje ciljev v razvojnem načrtu. »Vodje na podlagi matrike uspešnosti doseganja individualnih ciljev in izsledkov 270° analize vedenj sestavijo nabor prednosti in izzivov vsakega sodelavca« (O7 2012).

#### *5.3.20 Sistematično spremljanje in informiranje talentiranih kadrov o učinkovitosti dela*

**V analizi se je izkazalo, da večina organizacij talentirane kadre informira o učinkovitosti dela. Pokazalo se je, da tuje organizacije v večji meri sistematično spremljajo talentirane kadre.**

V Danfossu in O1 se »talentirane informira o učinkovitosti dela v okviru letnega razgovora« (Danfoss 2012, O1 2012). Tako je tudi v O5, kjer »se preko izjemnih dogodkov identificira talente, informira sodelavca in naredi poročilo za direktorja« (O5 2012). Informiranje talentiranih kadrov poteka v O2 »vsake tri mesece ob določanju delovne uspešnosti, kar pomeni, da se vsak vodja pogovori z zaposlenim, mu razloži cilje in pričakovanja za naslednje obdobje ter pojasni, zakaj je bil na takšen način nagrajen« (O2 2012).

Za Danfoss predstavlja informiranje kadrov o njihovi učinkovitosti »ključno kadrovske prakse upravljanja s talentiranimi kadri« (Danfoss 2012). Zaradi specifičnosti dejavnosti poteka informiranje v O4 pretežno neformalno. V O7 je »naloga direktorjev sektorjev, da se redno ukvarjajo s talentiranimi, kadrovska služba pri tem deluje kot podpora. Nadrejeni imajo karierno mapo in so dolžni spremljati ali je smer razvoja zaposlenega pravilna« (O7 2012).

V IBM-u najmanj enkrat letno na relaciji nadrejeni in zaposleni opravijo razgovore z oceno, »se pa tudi na polletnem nivoju preverja cilje, hkrati pa spodbuja vodje, da se v večji meri na mesečnem nivoju spremlja kadre«. V vzorcu gre večinoma za sistematično spremljanje talentiranih kadrov na letni ravni v okviru letnih razgovorov, za evalvacije generacij talentiranih kadrov poteka spremljanje znotraj sistematičnega prepoznavanja. IBM ima tovrstno spremljanje v največji meri sistematično, saj je »v tabelarnih prikazih razvidno v kateri fazi razvoja so zaposleni« (IBM 2012).

### 5.3.21 Ocenjevalni centri namenjeni talentiranim kadrom

**Pomembna ugotovitev je tudi, da večina organizacij nima ocenjevalnih centrov namenjenih talentiranim kadrom. Domače organizacije takšnih centrov sploh nimajo, pri tujih pa jih ima polovica.**

V O1 se vodstveni kadri »enkrat letno v okviru programa za skupino talentiranih kadrov ocenijo v takšnem centru« (O1 2012). IBM ima vzpostavljene ocenjevalne centre kot »del programa za vodstvene pozicije in tehnične strokovnjake (po svetu). V njih se najprej opravijo selekcijski postopki, kasneje pa potekajo dvodnevni ocenjevalni postopki, kjer se podrobneje preverja, ali kandidat ustreza delovnem mestu« (IBM 2012).

### 5.3.22 Ločen sistem nagrajevanja za talentirane kadre

**Rezultati so pokazali, da večina organizacij v vzorcu nima ločeno izoblikovanega sistema nagrajevanja za talentirane kadre, ampak na ravni celotne organizacije, vendar so ti sistemi naravnani tako, da se nagrajuje po učinkovitosti. Iz tega sledi, da so uspešnejši deležni večjih nagrad, ki so lahko tudi razvojne narave.**

V O1 se »ocenjevanje ciljev (dvakrat letno) veže na sistem nagrajevanja, ki temelji na upravljanju učinkovitosti in je vzpostavljen na ravni celotne organizacije. S strani nadrejenega lahko bolj učinkoviti zaposleni prejmejo diskrecijsko nagrado«. Sistem so v projektu nadgradili nekaj let nazaj. Postavljen je na podlagi metodologije uravnoveženih kazalnikov (*balanced scorecard*), saj so opredelili cilje posameznih divizij in jih med seboj povezali. Hkrati je sistem nagrajevanja vezan na doseganje ciljev posameznika. Rezultat projekta je bila večja seznanjenost s cilji in strategijo ter posameznimi organizacijskimi enotami (O1 2012). Tudi v O2 nimajo posebnega sistema za talentirane zaposlene, »ampak so uspešnejši bolj nagrajeni, lahko iz projektne dela, nematerialno ali z izobraževanji« (O2 2012).

V Danfossu »imajo bolj učinkoviti oziroma uspešni višje plače, nadpovprečni več zaslužijo, sistem za talentirane pa ni ločen« (Danfoss 2012). Tudi O5 ima sistem nagrajevanja enoten za celotno organizacijo, vendar je v okviru programov na predlog vodij možno na letni ravni izbrati dve osebi, ki si zaslužita napredovanje, s tem pa so se izpostavili najboljši« (O5 2012). Trimo ima ravno tako sistem nagrajevanja, ki je »postavljen na ravni organizacije. Nagrajen je

rezultat, ne potencial. Če je zaposleni uspešen, dobi hitreje priložnosti za napredovanje in izobraževanje, se osebnostno uveljavi ter dela na zanimivih projektih« (Trimo 2012).

V O7 so »talentirani deležni bolj pogostih in kvalitetnejših izobraževanj« (O7 2012). IBM na področju nagrajevanja omogoča, da »imajo vsi zaposleni enake možnosti, vendar se najbolj uspešne nagrajuje po učinkovitosti (ko presežejo cilje, so s tem identificirani in uvrščeni v bazen, nato se jih strukturirano spremlja in razvija)« (IBM 2012).

Po mnenju O4 so talentirani kadri »glede bonitet skromni (na primer zaposleni niso sami v pisarnah), motivirajo jih medosebni odnosi, plača pa se določa individualno (to je tudi pokazatelj vrednosti zaposlenega)« (O4 2012).

V nadaljevanju se kadrovske prakse zadržanja talentiranih kadrov navezujejo na razvojno-karierni vidik upravljanja talentiranih kadrov.

**Tabela 5.10: Prikaz odgovorov s strani intervjuvancev**

Kadrovske prakse zadržanja talentiranih kadrov - razvoj kariere	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8
računalniško podprti paketi/e-učenje								
sodelovanje v projektne timskem delu								
mentorstvo								
eksterni seminarji								
izobraževanje v tujini								
upravljanje znanja (kroženje znanja, medoddelčni timi, interno izobraževanje)								
kroženje med delovnimi mesti ( <i>job-rotation</i> )								
začasne prerazporeditve v druge organizacije								
zunanje izvajanje razvoja talentiranih kadrov								
trening osebni veščin ( <i>coaching</i> )								
programi razvoja perspektivnih kadrov, razvojni centri, individualni razvojni načrti								
načrt razvoja ciljnih kompetenc								
ustvarjanje bazena talentiranih kadrov								
načrtovanje nasledstva								
upravljanje kariere (ind. karierni načrti, interne karierne poti)								
ciljno vodenje ( <i>management by objectives</i> )								

Vir: lastni

### 5.3.23 Upravljanje znanja (*knowledge management*)

**Izkazalo se je, da dajejo sodelujoče organizacije izredno velik poudarek upravljanju znanja, se pravi kroženju znanja, med oddelčnim timom ter internemu izobraževanju, kar predstavlja ključno kadrovske prakse zadržanja talentiranih kadrov. Tuje organizacije znanje upravljajo v največji možni meri.**



V O1 je »interno izobraževanje, ki je bolj med oddelčno, zelo močno, kar pomeni, da v primeru, ko se določenega izobraževanja udeleži zgolj en kandidat, predstavi vsebino izobraževanja še ostalim sodelavcem« (O1 2012). Perspektivni kadri imajo v O2 »možnost izbirati izobraževanja, pripada jim več izobraževanj in so ta pogosteje v tujini. V letošnjem letu imajo »že drugo generacijo mednarodne poslovne akademije, to je MBA program za določeno skupino zaposlenih (predvsem bodoči vodstveni kadri), ki jo je potrebno pripraviti za možne prevzeme funkcij v prihodnosti. Celotno skupino perspektivnih kadrov se neprestano vključuje v različne projekte in med oddelčne time« (O2 2012). Tudi v O7 je ta kadrovska praksa močna, saj se

*...v okviru interne akademije pokriva izobraževalne potrebe posameznih skupin znotraj organizacije (tudi skupine ključnih potencialov), saj se tri krat tedensko izvaja interna izobraževanja po posameznih področjih. Vezano na ta program deluje tudi poslovna šola v tujini (delavnice – na primer spodbujanja inovativnega razmišljanja) in inovacijski tim (vsako četrletje se izbere problem, ki je za organizacijo pereč in pozove zaposlene, da predlagajo rešitve, nato direktorji izberejo najboljšo rešitev - zmagovalec načeloma ni materialno nagradjen, ampak se ga javno izpostavi in sodeluje na projektu) (O7 2012).*

Danfoss omogoča opravljanje pripravništva na Danskem. Na spletni strani vabijo študente k pisanju diplomskega, magistrskega ali doktorskega dela na katerokoli temo, ki se veže na podjetje Danfoss. Za O5 je znanje ključno, saj imajo »učni center, namenjen predvsem strokovnim kadrom (na terenu, projektantom...), kjer potekajo praktična izobraževanja in predavanja« (O5 2012).

Trimo daje upravljanju znanja ravno tako velik pomen, saj je bil »že enajsto leto izveden mednarodni razpis raziskovalnih nagrad (v državah, kjer so tudi tržno usmerjeni)« (Trimo 2012). V IBM-u je upravljanje znanja ena od osnov delovanja organizacije. Velik del izobraževanja poteka interno v okviru skupine. Izobraževanja se načrtujejo v okviru individualnih kariernih načrtov, ki so narejeni na podlagi kompetenčnega modela.

#### *5.3.24 Uporaba eksternih seminarjev*

**Pokazalo se je, da večina organizacij uporablja eksterne seminarje, vendar so razmerja med uporabo eksternih in internih izobraževanj v posameznih organizacijah zelo različna in vezana na potrebe. Tuje organizacije jih uporabljajo v večji meri.**

V O2 so »možnosti za izobraževanja neomejene, pobuda mora priti s strani zaposlenega, ki da dodatni vložek v delo« (O2 2012). Tudi v Danfossu več eksternih seminarjev namenjajo talentiranim kadrom. Trenutno je odstotek eksternih izobraževanj v O5 še vedno visok, vendar bo vedno bolj nižji, saj so postavili interni učni center. V Trimu okvirno v dvajsetih odstotkih primerjano z internimi uporabljajo eksterna izobraževanja. Zunanja izobraževanja v O7 uporabljajo »v okvirno šestdesetih odstotkih, vedno več pa je internih«, saj imajo veliko notranjih izobraževalcev. »Ne glede na to, je talentiranim potrebno omogočiti zunanja izobraževanja, saj imajo specifične potrebe« (O7 2012). IBM uporablja »nekje do trideset odstotkov eksternih seminarjev, saj jih je veliko organizirano znotraj skupine« (IBM 2012).

#### *5.3.25 Izobraževanje v tujini*

**Tri četrtine organizacij izvaja izobraževanje v tujini, v tem so močne vse tuje organizacije.** Izobraževanje v tujini je za zaposlene O1 zelo pogosto, saj imajo na matični enoti v tujini izobraževalni center. Vzpostavljen je program iskanja novih talentiranih kadrov za mednarodni magistrski študij (MBA). Trenutno je vključena že tretja generacija. Mladim talentom, ki želijo graditi mednarodno kariero, je tako ponujena priložnost za poglobljeno izobraževanje v enem izmed dveh magistrskih programov. Štipendije so v letu 2010 segale do višine 25.000 EUR. Organizacija sicer tudi s finančnimi subvencijami spodbuja zaposlene, ki študirajo ob delu. Karijerne možnosti velikokrat predstavljajo tudi na zaposlitvenem sejmu Moje delo (O1 2012).

V Danfossu večji del izobraževanj v tujini namenjajo talentiranim kadrom. Ključni kadri imajo v O4 »več dostopa do kvalitetnih izobraževanj, ki so glede na specifično dejavnost lahko tudi v tujini, odvisno od finančnih omejitev pa je ali je tovrstna izobraževanja možno realizirati« (O4 2012). Trimo z izobraževanjem v tujini omogoča talentiranim kadrom »posebne dogodke namenjene zaposlenim za pridobivanje specialnih znanj« (Trimo 2012).

V O7 se izvaja izobraževanje v tujini »v okviru mednarodne poslovne akademije, organizirajo se specifična izobraževanja in mednarodne izmenjave z namenom izmenjave dobrih praks« (O7 2012). »IBM ima poslovne enote, ki delujejo po horizontali, zato so izobraževanja mednarodna, kar v praksi pomeni, da vsaka divizija nominira zaposlene iz določenega področja, da se jih udeleži (npr. če je izobraževanje za finančnike, se hkrati vse izobražuje)« (IBM 2012).

#### 5.3.26 Mentorstvo in trening osebnih veščin (*coaching*)

**Ugotovljeno je bilo, da tri četrtine organizacij uporablja mentorstvo kot kadrovske prakse upravljanja talentiranih kadrov, ni pa razlik med tujimi in domačimi podjetji. Uporablja se pretežno ob novih zaposlitvah, v času pripravništva in na področju specifičnega znanja. Polovica organizacij za talentirane kadre vedno uporablja trening osebnih veščin (*coaching*), tri četrtine domačih nikoli, tri četrtine tujih pa vedno.**

Mentorstvo se v O1 uporablja pri projektih, saj ima »vsak projekt koordinatorja, znotraj skupine pa imajo mentorje. Zelo pogosto se v okviru programa za vodje uporablja tudi trening osebnih veščin« (O1 2012). V O2 in Trimu se mentorstvo izvaja »pri začetnikih, ob novi zaposlitvi ter v času pripravništva«. Močna kadrovska praksa je tudi v O4, kjer »je mentor določen ob zaposlitvi, kasneje pa so to kadri, ki poznajo določene specifikke in se ukvarjajo z zahtevnimi vprašanji oziroma dilemami znotraj projekta (že to je sistem identificiranja talentiranih kadrov in hkrati razvoj kadrov na projektih)« (O4 2012) ter O5, kjer »mentor (nekdo z veliko izkušnjo) pripravi program uvajanja v delo za novo zaposlene, ki naj bi zajemal čim več kroženja po različnih oddelkih oziroma enotah« (O5 2012).

V O7 so »mentorji direktorji, določenim pa se omogoča tudi zunanji trening osebnih veščin na poslovnem področju« (O7 2012). IBM mentorstvo in trening osebnih veščin opisuje sledeče »na začetku, ko se zaposlijo, je to ena od vlog vodje in celotnega tima, kasneje je mentor (trener) bolj izkušena oseba, lahko tudi iz drugega tima, ki zaposlenemu z nasveti pomaga pri nadaljnjem kariernem razvoju (na primer pri mreženju). To je neprestan proces, zaposleni pa ima lahko več mentorjev hkrati« (IBM 2012).

Za Trimo trening osebnih veščin predstavlja močno in uporabno kadrovske orodje, zato so tudi »izvedli projekt v sodelovanju s tujo izobraževalno organizacijo na temo voditeljstva, v

katerega je bilo vključenih petdeset vodij iz cele skupine«. Menijo, da je »poleg vodij potrebno razviti tudi druge osebe, ki imajo občutek za *coaching*, ga razvijajo, se zavedajo, da je to orodje, ki lahko zelo dobro razvije potencial« (Trimo 2012).

### *5.3.27 Računalniško podprti paketi e-učenje*

**Polovica tujih organizacij uporablja računalniško podprte pakete e-učenje, medtem ko domače organizacije večinoma ne uporabljajo tovrstnih kadrovske praks.** E-učenje se pri večini sodelujočih organizacijah izvaja na ravni celotnega podjetja in je enako dostopno vsem zaposlenim. Najbolj računalniško podprt in prilagojen sistem e-učenja talentiranim kadrom imajo v IBM-u.

V O1 e-učenje pogosto uporabljajo na področjih, kjer je to možno, vedno pa na ravni celotnega podjetja. Trimo je še v začetni fazi z zagotavljanjem izobraževanja na podlagi računalniško podprtih paketov, poleg tega pa ugotavljajo, da je »pri starejših delavcih to težje izvedljivo« (Trimo 2012). Tudi v O7 je e-učenje »namenjeno vsem zaposlenim, vsebuje pa teme o produktih in storitvah, sistemu skladnosti poslovanja, raziskavah o organizacijski klimi ter druge vsebine« (O7 2012). V IBM-u »na računalniško podprtih paketih, ki so dostopni vsem zaposlenim, temelji interno izobraževanje in predstavlja ogromno učno bazo, ki se nenehno nadgrajuje. Teme so zelo raznovrstne, od tečaja angleščine do zahtevnih strokovnih oziroma tehničnih izobraževanj, upravljanja s časom, finančnih zadev...Teme se dopolnjujejo na osnovi letnih razgovorov glede na delovno mesto in načrtovan karierni razvoj oziroma preference zaposlenih« (IBM 2012).

### *5.3.28 Projektno timsko delo*

**V večini organizacij namernega vzorca talentirani kadri redno sodelujejo v projektne timskem delu, kar predstavlja eno od ključnih kadrovske praks upravljanja talentiranih kadrov. Pri tujih organizacijah je uporaba projektne in timskega dela še posebno značilna.**

V O1 je »projektne timsko delo del programa upravljanja s talentiranimi kadri, saj poteka v tem okviru delo na specifičnih realnih projektih, ki jih predlaga vodstvo, kjer je ključno, da talent ne sodeluje na projektu katerega vsebino pozna. Poleg tega je bistveno, da razvije

veščine timskega dela in vodstvene sposobnosti. Ob koncu leta se projekti predstavljajo vodstvu, če gre za idejne projekte vodstvo tudi odloči o njihovi implementaciji« (O1 2012).

Danfoss v projektno delo vključuje vse zaposlene, uspešnejši pa se v projektih sami izpostavijo. Tudi v O4 je ta kadrovska praksa močna, »dobri kadri, katerim izziv je motiv, se v okviru projekta vključijo pri večjih problemih« (O4 2012). V O7 se »ključne potenciale vključuje v projekte, da se preizkusi, ali so iz pravega testa za vodje (na primer ko se vzpostavlja bazen vodstvenih potencialov)« (O7 2012). Za IBM pomeni sodelovanje v projektnem tiskem delu »eno od osnov delovanja organizacije« (IBM 2012).

### *5.3.29 Kroženje med delovnimi mesti (job-rotation)*

**Kroženje med delovnimi mesti (*job-rotation*) se uporablja zgolj včasih, tuje organizacije primerjano z domačimi, to kadrovsko prakso uporabljajo v večji meri. Organizacije v vzorcu nikoli ne uporabljajo začasnih prerazporeditev talentiranih kadrov v druge organizacije (izven skupine), razen če gre za partnerske organizacije oziroma v primeru ko obstaja vzajemen interes.**

Veliko organizacij je izpostavilo oteženo izvajanje prerazporeditev in kroženja med delovnimi mesti v primerih, ko se nadrejeni težko odpovejo najbolj učinkovitim in uspešnim delavcem. To problematiko so poudarili v O2, kjer »najboljših delavcev, ki prinašajo dodano vrednost nihče ne želi dati« (O2 2012), Trimu, kjer »vsak nadrejeni, ki ima svojega dobrega delavca, tega ne želi posredovati naprej« in O5, kjer »kroženje poteka samo med enotami ob uvajanju, saj so prerazporeditve težavne, ker direktorji enot ne želijo izgubiti najboljše kadre« (O5 2012). Tudi v O7 se spodbuja »spoznavanje drugih enot in delovnih mest (ponavadi poteka en dan) z vidika boljšega razumevanja delovanja organizacije, ne pa prerazporejanje« (O7 2012). Kroženje med delovnimi mesti v O1 uporabljajo vedno bolj pogosto, in sicer kot del usposabljanja v organizaciji, vendar še vedno v majhni meri.

Za razliko od ostalih organizacij pa v IBM-u ta kadrovska praksa pri upravljanju s talentiranimi kadri ključna in izrazito izstopa. »Možnosti kroženja znotraj skupine so široke, saj lahko zaposleni delajo na mednarodnih pozicijah, lokalnih pozicijah, imajo delovno razmerje na mirovanju, so prerazporejeni k partnerjem, delajo na projektu...Teh premikov je veliko« (IBM 2012).

### 5.3.30 Programi razvoja perspektivnih kadrov in uporaba individualnih razvojnih načrtov

**Rezultati analize so pokazali, da večina organizacij redno izvaja programe razvoja perspektivnih kadrov in uporablja individualne razvojne načrte. Vsa tuja podjetja to počnejo vedno, pri domačih samo polovica. Vse sodelujoče organizacije pa za razvoj talentiranih kadrov nikoli ne uporabljajo zunanje izvajanje (*outsourcing*).**

V O1 poteka »program razvoja talentiranih kadrov tako, da se v začetni fazi identifikacije uporabi orodje oziroma portal (prevzeli od matične enote), kjer talent poda samooceno, svoje ambicije in cilje, nato ga oceni vodja. Sledi nominacija s strani nadrejenega in potrditev s strani nominiranca«. V program so dodali projektno delo talentiranih kadrov, ki poteka celo leto (kar se predstavi upravi), ocenjevalni center (prednosti, slabosti, kaj je potrebno razviti, kakšna bo pot napredka) in razvojni center (izdelavo individualnega razvojnega načrta, usposabljanje z internimi trenerji, teambuildingi) ter ga prilagodili potrebam organizacije (O1 2012). Danfoss ima »razvojni program (*accelerating development programme*), v okviru katerega vsako leto štirideset ključnih kadrov opravi usposabljanje na podlagi individualnih razvojnih načrtov« (Danfoss 2012).

Z identifikacijo potencialov v Trimu prepoznajo, »katere zaposlene se lahko razvrsti v prvi, drugi ali tretji nivo, naj gre za vodstveni ali strokovni razvoj. Za vsak nivo se opredeli potrebne kompetence in okvirni program, ki določa s katerimi orodji in izobraževalnimi oblikami bo dosežen razvoj«. Menijo, da je v podjetju že dovolj znanja, da lahko z internimi programi razvijajo potenciale na drugem in tretjem nivoju. Pri najvišjem nivoju, ki je strateški nivo, sedanji top profili, izobražujejo (trenirajo) potenciale, dodatno pa se poslužujejo tudi zunanjih izobraževalnih organizacij. »V Trimu skrbimo, da se bogastvo talentiranih kadrov in sposobnosti zaposlenih neprestano nadgrajujejo, zato omogočamo vsem zaposlenim strokovni in osebni razvoj in napredovanje v skladu z doseženimi cilji«.

V O2 »razvoj kadra poteka od spodaj navzgor, kar pomeni, da gre za identifikacijo človeka, ki se dokaže z učinkovitim delom in ima zato neomejene možnosti za razvoj, vendar pa mora impulz oziroma dodatni vložek priti s strani zaposlenega« (O2 2012).

### 5.3.31 Načrt razvoja ciljnih kompetenc

**Na podlagi rezultatov izvaja načrt razvoja ciljnih kompetenc pet organizacij. Pri tujih tri četrtine te načrte redno pripravljajo, pri domačih pa samo polovica. Večina sodelujočih organizacij ima na ravni organizacije izoblikovan kompetenčni model, na letnem nivoju pa se kompetence večinoma ocenjujejo v okviru letnih razgovorov.**

V O1 imajo »kompetenčni model, ki je povezan z letnimi razgovori, saj se zaposlenega skladno z individualnim načrtom, v katerega so vključene tudi kompetence, razvija ob upoštevanju njegovih pomanjkljivosti pri delu, poleg tega pa se na podlagi kompetenc odloča že ob zaposlitvi novega delavca« (O1 2012).

»Razvoj zaposlenih se v O7 načrtuje na osnovi ciljnih kompetenc, kar v praksi pomeni, da delavec in nadrejeni pogledata na kakšnem nivoju ima zaposleni posamezno kompetenco in kakšno izobraževanje je potrebno, da se kompetenca nadgradi. Skladno z delovnim mestom se bolj ali manj osredotoča v posamezne kompetence« (O7 2012).

V Danfossu so ugotovili, da je »za določene profile včasih premalo časa, da bi razvijali kompetence obstoječih kadrov, zato so se odločili za pridobivanje kadrov iz eksterne okolja« (Danfoss 2012).

*Trimov kompetenčni model pomaga pri izbiri ustreznih zaposlenih, njihovem razvoju in napredovanju, nagrajevanju delovne uspešnosti, načrtovanju nasledstev in izobraževanju, v skladu s strategijo, poslanstvom in vizijo podjetja. Z modelom kompetenc se zagotavlja nenehno pridobivanje novih znanj zaposlenih in razvija ustrezne sposobnosti, ki so pogoj za ohranjanje dolgoročne konkurenčne prednosti. S prepletom čustvene, razumske in duhovne inteligence razvijamo nove pristope za nadgradnjo kompetenc zaposlenih na vseh ravneh (Trimo 2012).*

### 5.3.32 Bazen talentiranih kadrov

**Vse tuje organizacije imajo vzpostavljen bazen talentiranih kadrov, medtem ko ga imajo domače organizacije zgolj občasno.**

V O1 imajo »bazen talentiranih kadrov vzpostavljen štiri leta. Letno pridobijo povprečno dvajset zaposlenih, ki imajo vodstveni potencial, kar predstavlja ključne kadre, katere je potrebno zadržati« (O1 2012). Bazen talentiranih kadrov v O2 predstavlja »generacija perspektivnih kadrov (šestdeset zaposlenih), ki se opazi v postopku identifikacije na predlog vodij ob upoštevanju objektivnih in subjektivnih kriterijev« (O2 2012). Za O4 so to »kandidati s certifikati in referencami iz realiziranih projektov« (O4 2012). V Trimu predstavljajo bazen talentiranih kadrov potencialni vodstveni ali strokovni profili, ki so z identifikacijo uvrščeni na najvišji nivo v organizaciji. Ravno tako v bazen O7 uvrščajo vodstvena oziroma vodilna delovna mesta ali višja strokovna delovna mesta, kjer je »skupino ključnih potencialov zapolnjuje osem odstotkov zaposlenih« (O7 2012). Tudi IBM deli talentirane kadre na skupino vodstvenih in strokovnih profilov ter v bazen uvršča zaposlene, ki presegajo svoje cilje oziroma so visoko učinkoviti (*performerji*).

### 5.3.33 Načrtovanje nasledstev

**Analiza je pokazala, da pet organizacij redno načrtuje nasledstva, vse tuje organizacije vedno, domača pa zgolj včasih. Za tuje organizacije zagotavljanje nasledstva predstavlja ključno kadrovske prakso upravljanja s talentiranimi zaposlenimi.**

V O1 se »nasledstva načrtujejo v okviru načrta razvoja vodstvenih kadrov, kamor so vključeni vsi vodje. Program obsega samooceno zaposlenega, oceno nadrejenega, razvojni načrt in konkretno opredelitev možnih naslednikov« (O1 2012). Nasledstva se v O2 načrtujejo »v okviru generacije perspektivnih kadrov, ki pa ni samoumevna, saj ne gre za poimenski seznam naslednikov. Oblikovan je sistem namestnikov s katerim razbremenijo izvršne direktorje in zmanjšajo tveganje ob odhodu ključnih kadrov« (O2 2012). Tudi Danfoss ima enaka načela, saj je pri sistemu nasledstev bistveno »prepoznavanje vodij, ki se morajo izkazati s svojim delom« (Danfoss 2012).

V O4 imajo močno interno zaposlovanje, zato je »opažanje kandidatov, ki zmorejo več in boljše ključno. Glede na razlike v učinkovitosti, se kadri med seboj prepoznajo in vedo, kam so umeščeni s strokovnega vidika, kar temelji na neformalnih pogovorih« (O4 2012).

V Trimu glede nasledstev menijo, da bi bilo »teoretično dobro, če ima vsak vodja svojega naslednika. V preteklosti ob vodstvenih delovnih mestih ni bilo možno imeti asistente, kar se



je omogočilo z rastjo podjetja, zato se spodbuja, da vsak vodja prepozna svojega naslednika in ga tudi razvija ob tem pa je potrebno vedno imeti še dodatne rezerve oziroma bazen potencialov« (Trimo 2012).

Pri nasledstvih v O7 se »identificira ljudi, ki so v prihodnje mišljeni za vodstvena in vodilna delovna mesta ali za višja strokovna delovna mesta, ki jih bodo po identifikaciji razvijali v tej smeri, jim začrtali karierno pot ter bo tako zapolnjena piramida nasledstev v organizaciji« (O7 2012). V IBM-u poteka načrtovanje nasledstev tako, da se »kadrovski strokovnjak pogovori z vsakim vodjem in skupaj opredelita, kdo so nasledniki znotraj enote, nato se o tem pogovori z ostalimi direktorji in znotraj tima. Talentirane kadre se opaža tudi na neformalnih druženjih« (IBM 2012).

#### *5.3.34 Upravljanje kariere*

**Ravno tako pet organizacij temelji na upravljanju kariere kot kadrovski praksi upravljanja talentiranih kadrov z individualnimi kariernimi načrti in internimi kariernimi potmi. Tri četrtine tujih organizacij sledi temu, pri domačih organizacijah zgolj polovica.**

Danfoss v okviru programa upravljanja kariere zaposlenih »za talentirane kadre pripravi karierne načrte, ki opredeljujejo kandidata v naslednjih letih. Ob tem se preverja, ali je kandidat primeren za vodilno delovno mesto, ni pa samoumevno da se bo karierni premik dejansko zgodil« (Danfoss 2012). V O7 oblikujejo »individualni karierni načrt (za dve leti), ki je v obliki karierne mape, kjer se ugotovijo ambicije ključnih potencialov, morebitne pomankljivosti in ukrepi za odpravo le-teh« (O7 2012). Tudi v IBM-u imajo za vsakega zaposlenega narejen individualni karierni načrt, ki opredeljuje, »kakšen performer je, kakšne kompetence ima, na katerih področjih se mora še izobraževati, ali je pripravljen za karierni premik...politika organizacije je, da naj bi zaposleni v roku treh do štirih let zamenjal pozicijo« (IBM 2012).

#### *5.3.35 Ciljno vodenje*

**Izkazalo se je, da tri četrtine organizacij vedno izvaja ciljno vodenje, od tega tuja podjetja to počnejo redno, pri domačih pa samo polovica. Tujim organizacijam**

upravljanje ciljev pomeni ključno kadrovsko prakso pri upravljanju talentiranih kadrov ter doseganju učinkovitosti in konkurenčnih prednosti organizacije. Ciljno vodenje se večinoma izvaja za vse zaposlene v organizaciji, največkrat v okviru letnega pogovora, sistema nagrajevanja ali upravljanja učinkovitosti.

Zadnji sklop v delu, ki se nanaša na kadrovske prakse zadržanja talentiranih kadrov, pa je zajemal prakse, katere spodbujajo razvoj organizacijske kulture in pripadnosti.

**Tabela 5.11: Prikaz odgovorov s strani intervjuvancev**

Kadrovske prakse zadržanja talentiranih kadrov - razvoj kulture	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8
usklajevanje družinskega in poklicnega življenja	-	-	-	-	-	-	-	-
intervju ob odhodu/vprašalnik ob odpovedi	-	-	-	-	-	-	-	-
opredeljene organizacijske vrednote	-	-	-	-	-	-	-	-
izjava o spoštovanju raznolikosti	-	-	-	-	-	-	-	-
etični kodeks	-	-	-	-	-	-	-	-
opredeljena družbena odgovornost (dosežki)	-	-	-	-	-	-	-	-
vodenje usmerjeno k ljudem	-	-	-	-	-	-	-	-
razvoj organizacijske kulture	-	-	-	-	-	-	-	-
visoko učinkovito vedenje zaposlenih (dosežki)	-	-	-	-	-	-	-	-
visoka pripadnost zaposlenih	-	-	-	-	-	-	-	-
ukoreninjenost v organizacijo	-	-	-	-	-	-	-	-

Vir: lastni

### 5.3.36 Usklajevanje obveznosti družinskega in poklicnega življenja

Vse organizacije poročajo o dobrem usklajevanju obveznosti družinskega in poklicnega življenja ter se močno zavedajo pomena tovrstnih kadrovskih praks za zadržanje ključnih zaposlenih. Večina ima pridobljen certifikat družini prijazno podjetje, poleg tega pa omogoča prilagodljiv in deljen delovni čas ter delo od doma.

V O1 je zadnja raziskava zadovoljstva pokazala, da se je usklajevanje družinskega in poklicnega življenja izboljšalo. Velik poudarek tej kadrovski praksi dajejo tudi v O2 z omogočanjem prilagodljivega delovnega časa, povečanimi dopusti, organiziranjem športnih prireditev, dni za otroke zaposlenih, izletov (muzejski vlak), srečanj...»poleg tega pa lahko zaposleni uporabljajo več kot sto počitniških enot, ki so v lasti podjetja« (O2 2012). Tudi v O5 izvajajo veliko ukrepov, ki izboljšujejo usklajevanje družinskega in poklicnega življenja ter so naravnani k zaposlenim, in sicer »prosti dan za prvi šolski dan otroka, novoletno obdarovanje otrok, počitniške kapacitete, obdaritev za novorojenčka, brezplačni zdravstveni pregledi, fitness vadba«. V okviru športnega društva in internega časopisa z akcijami skrbijo

za zdravje in rekreacijo zaposlenih, z vidika varnosti pri delu pa so tudi ergonomsko opremili delovna mesta.

Danfoss organizira kar nekaj aktivnosti na področju športa, saj imajo svoje športno društvo. Poudarili so, da se »mlajša generacija (zaposleni v zadnjih 4 letih) veliko druži tudi izven službe ali celo po odhodu iz organizacije«, kar kaže na dobro delovno klimo (Danfoss 2012). V O4 imajo že z vidika specifičnega dela prilagodljiv delovni čas, zato je meja med poklicnim in zasebnim življenjem bolj nejasna. Za zaposlene so ključni »dobri medosebni odnosi, pomembno jim je, da se imajo lepo, njihovi prijatelji so v službi, s katerimi se pogovarjajo o vsebini dela in kar je vezano na poklic« (O4 2012).

Trimo ima stališče, da je »človek celovita osebnost in mora imeti usklajeno življenje doma in v službi« (Trimo 2012). V O7 sodelavcem nudijo delavnice s tematiko boljšega usklajevanja poklicnega in družinskega življenja (nasveti, osebno spoznavanje). Tudi IBM izvaja interne programe za spodbujanje usklajevanja družinskih in poklicnih obveznosti, poleg tega so prvi registrirali delo na domu in imajo prilagodljiv delovni čas, ki ga ne beležijo, saj je ključno zaupanje sodelavcem glede njihove odgovornosti za doseganje letnih ciljev.

### *5.3.37 Opređeljena družbena odgovornost*

**Pomemben izsledek kvalitativne analize je, da imajo vse organizacije opredeljeno družbeno odgovornost in spodbujajo dosežke na tem področju. Večina organizacij je naravnava okoljevarstveno, spodbuja športne in kulturne dogodke ter projekte na področju sociale.**

V O1 tako večinoma namenjajo sredstva za donacije na področju socialnih projektov (na primer preureditev mladinskih domov), v posamezne akcije pa se lahko vključujejo tudi zaposleni (na primer z zbiranjem zamaškov). Organizacija je prejela tudi slovensko nagrado za družbeno odgovornost, Horus, katere namen je spodbujati celovitost v razmišljanju, inovativnosti v delovanju in odgovornost pri poslovanju slovenskih podjetij.

Na tem področju so v O2 v zadnjem času naredili velik premik z organiziranjem čistilnih akcij v naravi in prenove otroških igrišč, za kar so prejeli priznanje mednarodne organizacije.

Vključili so tudi zaposlene, ki so si morali postaviti družbeno odgovorni cilj (na primer uporaba časopisov v elektronski obliki zaradi manjše porabe papirja).

Posamezne organizacije v vzorcu so že na podlagi svoje dejavnosti družbeno odgovorne oziroma se ukvarjajo z izdelki, ki so okoljevarstveno naravnani. Tako v Danfossu razvijajo »izdelke in storitve, ki spodbujajo učinkovito rabo energije ter skrb za varovanje okolja« (Danfoss 2012). Tudi v O5 učinkovito rabo energije redno medijsko izpostavljajo in se aktivno odzivajo v primeru elementarnih nesreč, kar organizaciji veča ugled. V vrtcih in šolah po Sloveniji na mesečni ravni predstavljajo poklice, ki so deficitarni.

V Trimu so močno vpeti v lokalno okolje, zato spodbujajo šport (sponzorstvo rokomet), kulturo, trajnostni razvoj in predvsem ekologijo, saj svoje izdelke razvijajo v tem duhu. Poleg tega organizirajo tudi solidarnostne akcije (na primer zbiranje igrač za otroke). V O4 so organizirali invalidsko tekmovanje, s sponzorstvom pa podpirajo športnike in imajo interno športno kulturno društvo.

V okviru korporativne družbene odgovornosti v O7 potekajo okoljski projekti za zmanjšanje sevanja ter porabe vode in energije. Oblikovan je eko tim, v okviru katerega so »odprli že dve rastlinski čistilni napravi«. Na socialnem področju so z zbiranjem sredstev in donacijami vzpostavili veliko varnih sob za otroke (O7 2012). IBM ima kar nekaj aktivnosti na tem področju in sicer »projekt simbioza (opismenjevanje starejših), krvodajalske akcije, donacije (za otroke s posebnimi potrebami), eko službena vozila in program prostovoljstva (vsak zaposleni lahko izkoristi dva dni za nekaj, kar je povezano z družbeno odgovornostjo)« (IBM 2012).

### *5.3.38 Opredeljene organizacijske vrednote*

**Analiza je pokazala, da ima večina organizacij opredeljene organizacijske vrednote, tuje organizacije v vzorcu temu posvečajo več pozornosti.** Večinoma so vrednote opredeljene na nivoju skupine oziroma korporacije ter predstavljajo sestavni del strategije organizacije. Organizacijske vrednote so dobro posredovane zaposlenim v Trimu in so del kulture organizacije oziroma kot so povedali (tabela 5.12) »Trimovci živimo naše vrednote« (Trimo 2012). V IBM-u to »opredeljuje vedenjski intervju, s katerim se išče določene vrednote in kompetence« (IBM 2012).

**Tabela 5.12: Organizacijske vrednote v Trimu**

TRIMOVCI ŽIVIMO NAŠE VREDNOTE	
ODGOVORNOST	»Prevzemam popolno odgovornost za svoje delo, dejanja, obnašanja in misli. Odgovorno postavljam, sprejemam in izvajam naloge. Odgovornost kažem tudi v odnosu do okolja. Prevzemam osebno odgovornost za osebni uspeh in uspeh podjetja. Sem pošten. Ponosen sem, da sem trimovec in soustvarjam za trajnostni razvoj.
PARTNERSTVO	S sodelavci in poslovnimi partnerji gradim odnose na dolgi rok. Moja odločitev je biti partner in pomagati v vsaki situaciji. Ta odnos mi daje energijo in moč. Čutim zaupanje in podporo ter ju tudi dajem. Sem spoštljiv do vseh sodelavcev, poslovnih partnerjev in podjetja. Znanje in izkušnje delim s svojimi sodelavci. Gradim partnerske odnose s sodelavci in poslovnimi partnerji.
INOVATIVNOST	Kreiram ideje in jih spreminjam v nove proizvode, procese, pristope, modele, storitve, tehnologije. Tako ustvarim novo vrednost za kupca. Za neprestano inoviranje hodim po svetu z odprtimi očmi, se nenehno učim in razvijam. Razmišljam kreativno in realiziram vsaj eno izboljšavo letno. Nenehno se profesionalno in osebno razvijam.
STRAST	Neizmerno si želim. To mi daje energijo, da lahko premikam meje mogočega. Naredim več in boljše za naše kupce in ob tem uživam. Ko delam s strastjo, mi ni nič odveč, s polno zavzetostjo se osredotočim na cilj. Vzdržujem vitalno energijo. Širim pozitivne misli. Moje delo je moje poslanstvo. Sem pomemben člen v verigi uspešnosti podjetja. Dajem svoj edinstven prispevek Trimu.
ZANESLJIVOST	Kar se dogovorim, tudi izvedem. Na mojo besedo se sodelavci in poslovni partnerji lahko zanesejo. Sem zanesljiv-moja beseda velja.
ZAUPANJE	Zaupanje se začne s pozitivno mislijo, ki jo nosim v sebi. Tako lahko najprej zaupam sebi, nato sodelavcem, v uspeh podjetja, v možnost razvoja, da skupaj najdemo dobro rešitev. Ko si zaupamo, smo močni. Zaupam sebi, sodelavcem in poslovnim partnerjem.«

Vir: Trimo (2012).

### 5.3.39 Etični kodeks

**Izkazalo se je, da ima večina sodelujočih organizacij tudi opredeljen etični kodeks, od tega vse tuje organizacije.** Gre za pravila dobrega poslovnega ravnanja, vedenja in dela, ki so sprejemljiva na ravni celotne organizacije ali skupine. V okviru kodeksa imajo nekatere organizacije opredeljeno tudi trpinčenje na delovnem mestu. Trimo ima namesto etičnega kodeksa pravilnik o vedenju »pravega trimovca« (Trimo 2012).

### 5.3.40 Izjava o spoštovanju raznolikosti

**Polovica organizacij nima pisne izjave o spoštovanju raznolikosti. Tuje organizacije imajo to področje v večji meri urejeno glede na splošne smernice s strani matične enote.** V O1 imajo to področje urejeno na ravni celotne skupine, saj je »oblikovan program spoštovanja raznolikosti«. Eno od načel podjetja je spodbujanje raznolikosti z namenom

uporabe najrazličnejših talentov zaposlenih, ne glede na njihovo starost, spol, versko opredelitev, zdravje ali spolno usmeritev (O1 2012). Takšen program, ki vključuje manjšine, izvajajo tudi v IBM-u. Danfoss raznolikost opredeljuje v okviru etičnega kodeksa. V Trimu delujejo »v mednarodnem okolju, zato je potrebno vedno spoštovati raznolikost«, kar opredeljujejo tudi v poslovnem poročilu.

#### *5.3.41 Pripadnost in ukoreninjenost v organizacijo (embeddedness)*

**Vse organizacije v vzorcu ocenjujejo visoko pripadnost zaposlenih. V večini organizacij je fluktuacija nizka. Polovica organizacij ocenjuje, da bi za njihove zaposlene lahko rekli, da so ukoreninjeni v organizacijo.**

V O1 ugotavljajo, da je v zadnjem času pripadnost talentiranih kadrov narasla, še posebno v primerjavi z ostalimi skupinami zaposlenih. Danfoss je v zadnjih treh letih več zaposloval, zato bodo »več pozornosti posvečali aktivnostim za povečanje pripadnosti ljudi, ki so se pridružili organizaciji« (Danfoss 2012).

#### *5.3.42 Organizacijska kultura in klima*

**Ključno je, da večina organizacij poroča o dobro razviti organizacijski kulturi in klimi, predvsem pa tuje organizacije, ki tem kadrovskim praksam posvečajo več pozornosti.**

V O2 trenutno poteka projekt spreminjanja blagovne znamke, katerega namen je ponovno oblikovanje organizacijskih vrednot, vedenj in odnosov v organizaciji. Na letni ravni sicer v organizaciji poteka tudi SiOK merjenje (projekt raziskovanja in spremljanja organizacijske klime v slovenskih organizacijah), pri tem pa najslabše rezultate evalvirajo ter postavijo načrte za njihovo izboljšanje. Tudi v Danfossu so na ravni skupine dve leti nazaj spremenili strategijo in vrednote, ker so želeli bolj okrepiti kulturo v organizaciji, zato aktivno delujejo v smeri »one company, one way« (Danfoss 2012). V Trimu so mnenja, da je »o organizacijski kulturi potrebno vedno govoriti, predvsem pri novo zaposlenih, ki se morajo z njo seznaniti. Novo zaposlene osebe prejmejo informacije o tem, kdo je pravi Trimovec, sledi uvodno spoznavanje, kroženje, letno izobraževanje (predstavi se strateške cilje, organizacijsko kulturo in vrednote). Te komunikacije je veliko« (Trimo 2012).

Organizacija O4 je nastala iz treh različnih podjetij, katera so v določeni meri ohranila svojo kulturo, zato še vedno obstajajo specifične kulturne značilnosti posameznih enot. Tudi O7 ima zelo specifično organizacijsko kulturo, ki temelji na kreativnosti in samoiniciativnosti zaposlenih (*engagement*) ter se je postopoma vzpostavila med zaposlenimi, pri tem pa dejanska in zelena kultura še ni definirana. V IBM-u kultura temelji na »timskem delu, sodelovanju (vsi za vse), predajanju znanja in informacij, delu na projektih, odprtosti, pozitivni naravnosti ter neformalnih druženjih« (IBM 2012).

#### *5.3.43 Visoko učinkovito vedenje talentiranih zaposlenih*

**Rezultati analize so pokazali, da večina organizacij spodbuja visoko učinkovito vedenje zaposlenih in nagrajuje dosežke na tem področju. Večji poudarek tej kadrovski praksi dajejo domače organizacije.**

Danfoss v okviru sistema nagrajevanja materialno in nematerialno spodbuja visoko učinkovito vedenje posameznikov, saj je doseganje uspešnosti zaposlenih eden od ključnih strateških ciljev organizacije. V O4 dosežke učinkovitih zaposlenih nagrajujejo individualno, na primer z obiskom mednarodne konference na področju stroke. Izjemni dosežki se v O5 »nagradajo na podlagi tehnične komisije, ki pregleda ideje in predloge izboljšav zaposlenega ter izbere najboljše. Sledi podelitev certifikatov in nagrada na organiziranem dogodku, o katerem poroča interno glasilo. Talentirani kadri na ta način stopijo iz povprečja« (O5 2012).

Tudi v Trimu vsako leto razpisujejo »nagrade za najboljše sodelavce po posameznih področjih (na primer vodenje, prodaja, projekti...), ki so večinoma potovanje v tujino, šolanje v tujini, teambuildingi«. Poleg tega organizirajo »razpis za noro idejo z namenom spodbujanja razmišljanja izven okvirov in futurističnih idej, ki se lahko uporabijo za razvoj produktov. V okviru razpisa so tudi nagrade bolj "nore", na primer obisk vesoljskega centra Nasa, ogled najstarejše jedrske podmornice, let v breztežnostnem stanju, vožnja s formulo 1«. To je eden od načinov identificiranja talentiranih kadrov in širjenja internega bazena talentiranih kadrov, saj je v organizaciji »veliko strokovnjakov skritih, ker so lahko introvertirani, tukaj pa so ideje posredovane neobremenjeno, ker so anonimne in komisija na podlagi številke izbere najboljšo idejo, šele na prireditvi pa se ugotovi kdo je nagrajenec«. V letu 2007 so s strani časopisne hiše Dnevnik prejeli priznanje za najbolj inovativno podjetje med najboljšimi slovenskimi delodajalci. Povedali so: »Trimo je inovativno, radovedno, hitro rastoče podjetje, ki ustvarja

trende in razvija kompetence zaposlenih. Želimo biti podjetje, v katerem talentirani kadri cvetijo» (Trimo 2012).

V O7 se visoko učinkovito vedenje zaposlenih spodbuja »s posebnimi enkratnimi finančnimi nagradami in na način nematerialnega nagrajevanja (javno se izpostavi delavce s posebnimi dosežki, projekti). Ključni potenciali se med seboj prepoznajo (na prireditvah), vendar so do ostalih sodelavcev v organizaciji anonimni« (O7 2012).

#### 5.3.44 Vodenje usmerjeno k ljudem

**Sodelujoče organizacije vodenje usmerjajo k ljudem, tako domače kot tuje, ki pa to izvajajo v največji možni meri.** Na področju vodenja, ki je usmerjeno k ljudem v O1 »organizirajo veliko izobraževanj za razvijanje mehkih veščin vodstvenih delavcev« (O1 2012). V Trimu so mnenja, da »mora vsak vodja spremljati svojega zaposlenega in ga na primer v primeru bolniške odsotnosti poklicati z namenom, da preveri, kako se počuti. Velikokrat pa ljudje ob osebnih stiskah potrebujejo zgolj pogovor«. Vodje se v O7 »sistematično razvija v tej smeri, z namenom, da razvijejo empatijo, poslušajo ljudi, razmišljajo izven obstoječih okvirov, se hitro znajdejo in so vsestranski« (O7 2012).

#### 5.3.45 Izhodni intervju in razlogi za zapuščanje organizacije

**Ugotovljeno je bilo, da večina organizacij v vzorcu uporablja izhodni intervju oziroma vprašalnik ob odpovedi. Vsa tuja podjetja to izvajajo redno, domača samo v polovičnem deležu. Večinoma gre za strukturirano orodje, s katerim se sistematično beleži razloge za odhod zaposlenih, pri nekaterih organizacijah pa veliko povratnih informacij pridobijo tudi neformalno.**

**Tabela 5.13: Prikaz odgovorov s strani intervjuvancev**

Razlogi za odhod iz organizacije	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8
plača in bonitete								
lokacija								
delovna mesta								
karierne možnosti								
družina/poklic								
kultura org.								
nadrejeni								
drug razlog								

Vir: lastni



Kot razloge, ki vplivajo na talentirane kadre ob tem, ko zapustijo organizacijo, navajajo karijerne možnosti (predvsem tuja podjetja), plačo (predvsem domača podjetja) in usklajevanje družinskih ter poklicnih obveznosti. Bolj poredko se kot razlog pojavlja lokacija. V Danfossu so povedali, da je ključni razlog za odhod »izziv, ki ga prinaša nova, višja pozicija« (Danfoss 2012). Zaradi specifičnosti organizacijske kulture so v O4 poudarili pomembnost neizpolnjenih osebnih stališč in želj talentiranih kadrov, pri katerih je do odhoda prišlo, ker so opravljali delo, ki ga niso želeli (na primer vodstvene naloge).

#### 5.3.46 Razlogi za uporabo kadrovske prakse upravljanja s talentiranimi kadri

Po mnenju intervjuvancev je ključni razlog za odločanje o uporabi določenih kadrovske prakse upravljanja s talentiranimi kadri njihova učinkovitost. Pri tujih organizacijah je v večji meri razlog strategija, medtem ko velja za domače organizacije ravno obratno, da to ni razlog za odločanje iz česar sledi, da se domača podjetja v zelo majhni meri odločajo o primernosti kadrovske prakse na podlagi strateške usmerjenosti. Nekatere organizacije navajajo tudi kot razlog naklonjenost vodstva določeni kadrovske praksi. Tri organizacije navajajo še druge razloge, in sicer število delavcev v kadrovske službi, prilagojenost prakse potrebam in kadrom ter spremljanje dobrih praks.

**Tabela 5.14: Prikaz odgovorov s strani intervjuvancev**

Razlogi za odločanje o kadrovske praksah upravljanja s talentiranimi	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8
poznavanje praks								
dobra praksa								
enostavnost								
finančni vidik								
potrebe								
učinkovitost								
strategija								
naklonjenost vodstva								
drug razlog								

Vir: lastni

Pet organizacij v vzorcu uporablja različno kadrovske prakse upravljanja talentiranih kadrov v organizaciji glede na posamezne kriterije oziroma skupine zaposlenih. Tuje organizacije v večji meri različno usmerjajo tovrstne kadrovske prakse, kot domače. **Večinoma je splošni del kadrovske prakse za vse enak, za določene skupine talentiranih kadrov pa se del kadrovske prakse uporablja različno.** Tako uporabljajo v O7 in Trimu »določena orodja za vse zaposlene (merjenje kompetenc, letni razgovori, splošna izobraževanja), nekatera pa zgolj

za talentirane kadre« (O7 2012). V IBM-u različno usmerjajo kadrovske prakse po posameznih področjih dela.

**Več kot polovica sodelujočih organizacij uporablja enotno kadrovske prakse glede na globalno raven oziroma matično enoto, predvsem pa tuje organizacije.** Domača podjetja so glede tega precej neopredeljena.

Kadrovske prakse imajo v Danfossu na ravni skupine poenotene. Upravljanje talentiranih kadrov je poleg ciljnega vodenja, tudi na nivoju korporacije trenutno najmočnejša kadrovska praksa. »Bistveno pri tem je, da vodje po svetu na enak način upravljajo ljudi«. Tudi v O7 se kadrovske prakse izvajajo enovito, ob tem pa je ključno povzemanje dobrih praks. IBM je postavil »jasne okvirje, ki so povezani s strategijo organizacije. Kadrovske prakse se prenašajo enotno, saj so po državah oblikovana ista delovna mesta«. V Trimu so povedali, da »se prenaša kadrovske prakse, vendar je intenzivnost njihovega izvajanja na matični enoti večja« (IBM 2012).

Malo drugače je v O2, kjer »so postavljeni minimalni standardi, ki predstavljajo globalni okvir (nagrajevanje, izobraževanje), ostalo pa je prepuščeno posameznim enotam, ki imajo svojo zgodovino« (O2 2012).

#### *5.3.47 Razvrščanje kadrov v različne skupine*

**Ena ključnih ugotovitev kvalitativne analize je, da vse organizacije v danem vzorcu razvrščajo zaposlene v različne skupine na podlagi sistema upravljanja s talentiranimi kadri. Tuje organizacije imajo te sisteme v večji meri razvite, sistematične in jasne.**

V O1 poteka razvrščanje vodstvenih delavcev »v dveh nivojih, in sicer najvišji (*top management*) in srednji nivo (*middle management*)«. Sistem upravljanja s talentiranimi kadri se veže na program razvoja talentiranih kadrov, ki temelji na projektnem delu in ocenjevanju učinkovitosti. »K sistemu so zavezani vsi zaposleni v organizaciji in ima priznanje s strani vodstva ter je jasno začrtan s konkretnimi cilji in kriteriji« (O1 2012).

Sistem temelji v O2 na dveh skupinah, in sicer ključnih zaposlenih, ki prinesejo organizaciji največjo dodano vrednost (skupno jih je dvesto petdeset oziroma deset odstotkov zaposlenih)

ter zaposlenih, ki imajo po kriterijih največjo perspektivo za vodstvene ali vodilne funkcije v organizaciji, lahko pa tudi višji strokovni kader z možnostjo uvrstitve v skupino ključnih kadrov (skupno jih je šestdeset). Prva skupina je ključna bodisi iz naslova delovnega mesta (vodilni kadri, linijski vodje) ali iz naslova strokovne usposobljenosti (višji strokovni kadri). Za uvrstitev v to skupino morajo imeti takšna znanja, da jih organizacija težko nadomesti v šestih mesecih ali nositi ključno razvojno funkcijo (na primer delavka na okencu ne more biti ključni kader, če pa je dobra prejme višjo stimulacijo). Drugi skupini se nudi več možnosti za izobraževanja in se z zaposlenimi upravlja na drugačen način kot ostalimi skupinami (O2 2012).

V Danfossu poteka razvrščanje na podlagi matrike (ki zajema tudi nizko potencialne kadre). Pri razvrščanju sta ključni skupini vodstvenih in potencialnih mladih kadrov. Pri opaznanju teh kadrov je za Danfoss pomembno »da se ve, v koga bomo investirali in kdaj ter da so talentirani kadri transparentni oziroma poznani vsem zaposlenim v organizaciji«. Sistem poteka tako, da se vodja in kadrovski svetovalec enkrat letno pogovorita s posameznim zaposlenim ter ga razvrstita v matriko. Na eni osi matrike se oceni uspešnost zaposlenega (od nizke, srednje proti nadpovprečni), na drugi osi pa se ga razvrsti po potencialu glede na delovno mesto (nekdo je na ustreznem, drug bi lahko razširil svoje odgovornosti; hkrati se identificira na katerih področjih, kdaj in kako). Sledi identifikacija potencialov na vodstvenih pozicijah (kdo lahko prevzame pozicijo svojega vodje v naslednjem letu), opredelitev ključnih delovnih mest ter analiza tveganj (ob izgubi zaposlenega). Kasneje vodje na istem nivoju o stanju v matriki poročajo kadrovski službi in vodstvu, kjer ostali podajajo svoje poglede glede posameznih kandidatov. Ko se soglasno dogovori, kakšna bo matrika na nivoju posamezne organizacijske enote, se na eni osi pogleda koliko je nizko in koliko nadpovprečno uspešnih zaposlenih (če ni šestdeset odstotkov visoko uspešnih se določi, kaj bo potrebno storiti, da se v prihodnjem letu to doseže). Na drugi osi se pogleda potencial in pripravi načrt nasledstev (ali je dovolj ljudi za vodenje organizacijske enote in kaj se bo naredilo, če tega ni). Vodja zaposlenemu predstavi ocene, razvrstitev v matriki, cilje, časovno obdobje in poti do realizacije (izobraževanje, reorganizacija) ter redno pripravlja evalvacijo (Danfoss 2012).

Ključna delovna mesta so v O4 jasno določena, in sicer po projektih in učinku. Tudi kadre se razvršča glede na učinkovitost, »ključni bodo na zahtevnih projektih, ostali na vzdrževanju (operativni delavci)«. Zaposlene razvrščajo v skupino usposobljenih in vodstvenih kadrov. Usposobljeni kadri imajo specifično znanje (delavci v razvoju, sistemski inženirji). »Sistem je

dinamičen in se neprestano dopolnjuje. Trenutno je v projekte vključenih petdeset oseb, kar predstavlja dvajset odstotkov zaposlenih in bazen talentiranih kadrov« (O4 2012).

V O5 imajo opredeljena ključna delovna mesta, spremljanje teh kadrov pa poteka v okviru letnega razgovora, »kjer se evidentira prednosti in pomanjkljivosti zaposlenega na ključnem delovnem mestu in vse primanjkljaje spremeni v pluse. Najboljši se izpostavijo tudi na podlagi sistema nagrajevanja oziroma z napredovanjem na predlog vodij (petindvajset zaposlenih) in na podlagi nagrajevanja za izjemne dosežke« (O5 2012).

Bazen talentiranih kadrov se v Trimu na podlagi določenih kriterijev razvrsti v tri nivoje ter loči na skupini potencialnih vodstvenih in strokovnih kadrov. Razvrščajo tudi kadre, ki so brez potenciala za vodstveni ali strokovni nivo. V sistem upravljanja s talentiranimi kadri se po identifikaciji in razvrstitvi v nivoje vključi zgolj potencialne, glede na nivo pa se s temi kadri različno upravlja.

Sistem upravljanja talentiranih kadrov je v O7 program razvoja ključnih potencialov, kjer se na sistematičen način identificira kadre, opredeli zakaj so ključni potenciali in jih razvija. V O7 se razvršča samo na vodstvena oziroma vodilna delovna mesta ter višja strokovna delovna mesta. Imajo program razvoja ključnih potencialov, v katerega je trenutno vključenih osem odstotkov zaposlenih. V ta program uvrščajo kadre, ki so potencialni za vodstvena oziroma vodilna delovna mesta ali višja strokovna delovna mesta, so učinkoviti in imajo potencial za razvoj (zato se veliko dela na izobraževanju). Poleg tega imajo tudi program zadržanja kadrov, v katerega se uvrščajo kadri, ki so nepogrešljivi za organizacijo in predstavljajo pet odstotkov zaposlenih. Te kadre se ne razvija v tako veliki meri, lahko tudi niso presežno učinkoviti ali talentirani, vendar imajo specifično znanje. Pri njih je večji poudarek na nagrajevanju (O7 2012).

IBM razvršča talentirane kadre na skupino vodstvenih in strokovnih kadrov. Sistem strateškega upravljanja s talentiranimi kadri zajema vse kadrovske prakse, ki doprinesejo k razvoju teh zaposlenih. Ključni poudarki so na opredeljeni družbeni odgovornosti, ustvarjanju delodajalčeve znamke, učinkovitih selekcijskih postopkih, upravljanju znanja, delu na projektih, programu opažanja, sistematičnega spremljanja in razvijanja perspektivnih kadrov in ciljnem vodenju.

### 5.3.48 Sistem upravljanja talentiranih kadrov

**Pomembna ugotovitev naše analize je tudi, da ima šest sodelujočih organizacij v vzorcu izredno ciljno usmerjen in sistematičen sistem upravljanja talentiranih kadrov, kar predstavlja večino. Vsa tuja podjetja imajo tako oblikovan sistem, domača pa zgolj v polovici.**

V IBM-u so dodali, da »mora biti sistem upravljanja talentiranih kadrov pameten (SMART), kar pomeni, da je specifičen, merljiv, dosegljiv, razumen in časovno opredeljen« (IBM 2012).

**Tabela 5.15: Prikaz odgovorov s strani intervjuvancev**

<b>Sistem upravljanja talentiranih kadrov</b>	<b>O1</b>	<b>O2</b>	<b>O3</b>	<b>O4</b>	<b>O5</b>	<b>O6</b>	<b>O7</b>	<b>O8</b>
sistem upravljanja talentiranih se oblikuje na več ravneh								
sistem je ciljno usmerjen in sistematičen								
talent se razvija na ravni celotne organizacije								
redno izvajamo evalvacijo sistema								
sistem je informacijsko podkrepjen								
izvedbo opredelimo s časovnim načrtom								
razvili smo model, ki predstavlja primer dobre prakse								
zaradi varčevalnih ukrepov smo omejili sistem								

Vir: lastni

**Pri domačih organizacijah se sistem upravljanja talentiranih kadrov večinoma oblikuje na več ravneh oziroma talentirani kadri pogosteje soustvarjajo sistem.**

Prvotni sistem upravljanja talentiranih kadrov v Danfossu se je oblikoval v okviru projekta, na katerem so aktivno sodelovali talentirani kadri. Korporacija je kasneje oblikovala nov sistem, ki je zelo podoben oblikovanemu v projektu. V Trimu je kadrovska služba pripravila model, ki so ga talentirani kadri obravnavali. »Želeli smo pridobiti povratne informacije in preveriti ali se v tem prepoznajo«. Sistem v O1 se je ustvaril na pobudo kadrovske službe in skupine ter potrdil na ravni vodstva. Vanj so vključeni tudi nižji nivoji vodstva in ostali zaposleni, ki sodelujejo s povratnimi informacijami. IBM-u je matična enota postavila sistem, ki so ga uspešno implementirali in ga aktivno izvajajo.

V O7 ključni potenciali ne soustvarjajo sistema, ampak so ga le deležni. Naloga kadrovske službe je, da ga postavi, podpira in motivira vodje, da ga dosledno izvajajo in upravljajo. Tudi v O2 perspektivni kadri niso sodelovali.

**Rezultati so pokazali, da pet organizacij razvija organizacijski talent na ravni celotne organizacije. Domača podjetja v večji meri, kar pomeni, da so tuje organizacije v večji meri usmerjene v diferenciacijo organizacijskega talenta in posamezne skupine upravljajo na drugačen način. Večinoma so splošnih kadrovske praks razvoja kadrov deležni vsi zaposleni v organizaciji.**

Danfoss ima po celotni organizaciji vzpostavljen sistem razvoja kadrov. »Na primer tudi v proizvodnji se določi kompetence in se nato enkrat letno spremlja in identificira najboljše delavce«. V primerjavi s programi razvoja potencialnih kadrov je razlika samo v kompleksnosti programov razvoja in intenziteti upravljanja kadrov (Danfoss 2012).

Izobraževanje je v O4 dostopno vsem, »ključni kadri, ki se s svojim prispevkom sami izpostavijo, pa so deležni bolj kvalitetnih, specifičnih in dražjih izobraževanj« (O4 2012). V Trimu upravljajo s tremi nivoji vodstvenih in strokovnih profilov, vendar se v določeni meri ukvarjajo tudi z razvojem kadrov brez potenciala. IBM ima izobraževalna orodja enako dostopna vsem zaposlenim, zaposleni imajo individualni karierni načrt, ki mora biti realiziran v čim večji meri, saj je učinkovitost v organizaciji ključnega pomena, zato bi lahko rekli, da se sistem razvoja kadrov odvija na ravni celotne organizacije.

V O1 izvajajo za vse zaposlene v organizaciji samo splošne kadrovske prakse, ki se navezujejo na razvoj zaposlenih, medtem ko je sistem upravljanja talentiranih kadrov dostopen samo posameznikom. Organizaciji O2 in O7 organizacijskega talenta ne razvijajo na ravni celotne organizacije in se bolj osredotočajo na določene razvrščene skupine perspektivnih kadrov, »ker govorimo o potencialih, ne talentih« (O2 2012).

**Evalvacijo sistema večina organizacij redno izvaja, tuja podjetja to počnejo v večji meri.**

V O2 analizirajo generacijo perspektivnih kadrov vsake dve leti. Danfoss vsako četrletje z vsako enoto organizira sestanke z vodstvom korporacije. Evalvacije sistema ključnih potencialov v O7 potekajo povprečno vsakih šest mesecev v okviru srečanja usmerjevalnega odbora, kjer se obravnava, ali je potrebno kakšnega zaposlenega izključiti ali vključiti v bazen ključnih potencialov. IBM izvaja različne evalvacije na letnem in polletnem nivoju, vodje pa spodbujajo, da kadre spremljajo tudi na mesečni ravni.

**Zanimivo je, da ima večina sodelujočih organizacij sistem upravljanja talentiranih kadrov zgolj delno informacijsko podkrepjen, saj uporabljajo posamezna orodja (interni portali, okolje Windows, SAP), ki pa niso vpeta v kadrovske informacijske sisteme. Orodja niso tehnično prilagojena v dovolj veliki meri in se še razvijajo. Tuje organizacije imajo sistem v večji meri informacijsko podkrepjen, saj posamezna orodja prevzamejo od matične enote.**

**Na podlagi analize se je pokazalo tudi, da ima večina sodelujočih organizacij opredeljen časovni načrt za izvajanje kadrovske prakse in strategij upravljanja talentiranih kadrov. Tuje organizacije imajo te opredelitve v največji možni meri, pri domačih zgolj polovica. Časovnice so večinoma vezane na strategijo oziroma na ravni zaposlenega na letni razgovor. Večinoma so postavljene od dveh do pet let. V IBM-u je »upravljanje s talentiranimi kadri nenehni proces, ki se letno spremlja, kadri pa naj bi v obdobju treh letih naredili karierni premik znotraj organizacije« (IBM 2012).**

#### *5.3.49 Finančni vidik sistema upravljanja talentiranih kadrov*

**Rezultati so pokazali, da večina organizacij nameni do dva odstotkov letnih stroškov iz naslova dela za izvajanje kadrovske prakse in strategij upravljanja s talentiranimi kadri. Veliko intervjuvancev je poudarilo, da to ni zgolj zato, ker bi imeli omejene finance, vendar da tudi zato, ker so za dosti kadrovske prakse, ki so namenjene talentiranim kadrom, finančni vložki relativno majhni, rezultati pa lahko zelo dobri (nematerialno nagrajevanje, ukrepi za krepitev kulture v organizaciji). V O7 so povedali, da »finančnega zaledja pri razvoju talentiranih kadrov ne potrebuješ, ker to niso visoka sredstva, saj je bistveno, koliko to podjetju pomeni« (O7 2012). Letni načrt usmerjanja sredstev v posamezne kadrovske prakse in strategije upravljanja s talentiranimi kadri je sicer pri vseh organizacijah jasno določen.**

**Zaradi varčevalnih ukrepov organizacije večinoma niso omejile sistema, kadrovske prakse in strategij upravljanja s talentiranimi kadri. Domače organizacije so to storile v večji meri. V O2 in Danfossu so dodali, da sistema ni bilo potrebno omejiti, saj »zahteva samo dodaten čas s strani vodij in ne finančnih sredstev« (O2 2012). Trimo je poudaril, da je s spremembami gospodarske situacije prišlo do omejitev zgolj na področju zagotavljanja**

zunanjega izobraževanja, ki pa so ga zato organizirali interno. V IBM-u so omejili manjši del sredstev v okviru sistema nagrajevanja.

#### *5.3.50 Strategija upravljanja talentiranih kadrov*

**Za večino organizacij lahko rečemo, da imajo oblikovano strategijo upravljanja talentiranih kadrov, kar je tudi ena od ključnih ugotovitev analize. Tuje organizacije jo imajo v večji meri, domače organizacije pa so še vedno pretežno razvojno naravnane in zato v manjši meri strateške. Šest organizacij v vzorcu, po mnenju intervjuvancev, dosega strateško upravljanje talentiranih kadrov, od tega vse tuje organizacije.**

**Polovica intervjuvancev v raziskavi je bila mnenja, da so v organizacij razvili poseben model, ki se je kasneje izkazal kot primer dobre prakse upravljanja s talentiranimi kadri. Domače organizacije so tovrstne sisteme razvile same, tuje pa so jih večinoma prevzele od matične enote in jih implementirale v svoje okolje oziroma dopolnile s svojimi dobrimi praksami, ki so specifične za lokalno okolje. Tuje organizacije imajo na tem področju prednost, saj jim matične enote sistem oblikujejo in nenehno razvijajo ter dopolnjujejo s posameznimi orodji, ki omogočajo lažjo evalvacijo sistema. Večinoma vsaka posamezna organizacija uporablja svoj model upravljanja s talentiranimi kadri, z ostalimi modeli (konkurentov) pa so v manjši meri seznanjene. Na tem področju tudi ne izvajajo podrobnejših analiz in primerjav s konkurenti. Posamezne organizacije so model že predstavile na zaposlitveni delavnici, vendar se gledano vse organizacije skupaj to izvaja v manjši meri. To kaže na potrebo po večjem razvoju strategij na tem področju.**

#### *5.3.51 Trendi upravljanja talentiranih kadrov*

Intervjuvance smo povprašali tudi po njihovem mnenju in pričakovanjih glede sistemov upravljanja s talentiranimi kadri ter s tem povezanih kadrovske praks in strategij v Sloveniji oziroma pri konkurentih. Zanimalo nas je, če bi katero od konkurenčnih podjetij izpostavili kot primer dobre prakse upravljanja s talentiranimi kadri. V nadaljevanju navajamo nekaj zanimivih mnenj posameznih organizacij.

O1: »Zavedanje pomembnosti upravljanja s talentiranimi kadri je zelo v porastu, vendar je zaradi gospodarske krize manj možnosti. Kljub danim resursom pa je za vsako nadgradnjo



sistema potreben tudi čas. V organizaciji bi lahko naš program, ki ga namenjamo vodstvenim potencialom, razširili še na strokovnjake, kar bo v prihodnosti predvidoma izvedeno« (O1 2012).

O2: »Na različne načine se lahko veliko govori, v praksi pa premalo izvaja, bolj pomembno je, ali postavljeni sistemi prinašajo dodano vrednost ter da se pri njihovem oblikovanju izhaja iz strateških potreb. Vodstvo se mora zavedati, da je potrebno obdržati strateško pomembne kadre, zato so vse kadrovske prakse, ki iz tega izhajajo ključne« (O2 2012).

O3 oziroma Danfoss: »Praksa v Sloveniji ni tako slabo razvita, saj imamo za to področje zaposlene v kadrovski službi. Pomembno je doseganje trajnega uspeha, *sustainability*, se pravi kako bomo dolgoročno ta sistem vzdrževali« (Danfoss 2012).

O6 oziroma Trimo: »V zadnjem obdobju se o talentih veliko pogovarjamo, v več organizacijah je to ključna tema. Prednost imajo multinacionalke, ker imajo razvite modele in orodja, je pa potrebno pri prenosu oziroma ko se podjetje širi v tujino, upoštevati tudi kulturni vidik in dobro razumeti druga okolja« (Trimo 2012).

O7: »Dobri delodajalci se vsakodnevno borijo na trgu dela za dobre talentirane kadre, zato je pomembno, da je to področje opredeljeno tudi v strategiji« (O7 2012).

O8 oziroma IBM: »Med posameznimi kadrovskimi strokovnjaki je ozaveščenost zelo visoka, to so večinoma večja in mednarodna podjetja, predvsem pa uspešna podjetja, ki imajo takšne sisteme večinoma dobro razvite in tudi dajejo upravljanju talentiranih kadrov velik poudarek« (IBM 2012).

Sodelujoči strokovni delavci so kot primer dobre prakse upravljanja s talentiranimi kadri navedli sledeče organizacije: Lek, Krka, Mercator, IBM, Trimo, Si.mobil, Microsoft, Siemens, Akrapovič, Sava, Telekom, Gorenje, Helios in Avtotehna.

Za zaključek intervjuja smo spraševali glede razlik med slovenskimi in tujimi ter velikimi in malimi organizacijami na tem področju. Intervjuvanci so zopet podali kar nekaj zanimivih stališč, ki jih opredeljujemo v nadaljevanju.

O1: »Prednost podjetij tujega porekla je lahko ravno v tem, da iz matičnih družb pridobijo smernice, ki jih prilagodijo svoji kulturi in ustvarijo dobro mešanico kadrovske prakse. Večja podjetja imajo tudi več finančnih in drugih virov ter se zato lahko s talentiranimi zaposlenimi bolj sistematično ukvarjajo, kot pa je to v malih podjetjih, kjer se vsi poznajo« (O1 2012).

V O2 so bili mnenja:

*Strategije in sistem je težko postavljati na globalni ravni, ker so lahko neprimerne za lokalni nivo. So pa zato v multinacionalkah bolj striktni glede izvajanja kadrovske prakse, kar je prednost, saj je lažje implementirati spremembe. V velikih organizacijah je spremembe težje uvajati, saj so ljudje bolj konzervativni, v majhnih je to lažje, vendar je zato bazen talentiranih kadrov manjši. Finančna sredstva niso toliko pomembna, saj ti sistemi ne zahtevajo veliko denarja, ampak je potrebno delati na pozornosti (saj je materialno nagrajevanje načeloma najslabše) ter dobro komunicirati povratne informacije. Ključna izziva v prihodnosti sta vodenje in ukvarjanje z ljudmi (O2 2012).*

V O3 oziroma Danfossu so povedali:

*V podjetju smo izbrali ekipo profesionalcev iz različnih področij, z namenom, da oblikuje sistem za upravljanje s talentiranimi kadri, ki bi ga sami želeli. Pregledali so spletne strani, prebrali nekaj knjig, iz česar izhaja, da lahko sistem naredi kdorkoli, ne glede na to ali je podjetje malo ali veliko, tuje ali domače. Tudi na nivoju organizacijske enote je možno izvajati takšen sistem. Bistvena je pripadnost vodstva in zaposlenih sistemu, predvsem pa da se vanj verjame (Danfoss 2012).*

V O4 so izpostavili sledečo problematiko:

*V času gospodarske krize in močne konkurenčnosti, je razlika med tujimi in domačimi organizacijami ta, da se prve ne bodo odpovedale oddelkom za raziskave in razvoj na račun morebitnega odpuščanja operativnih delavcev, medtem, ko domača želijo obdržati delovna mesta in v razvoj zaradi pomanjkanja sredstev manj investirajo. Manjša podjetja imajo prednost v tem, da se lažje prilagodijo okolju ter bolj učinkovito usmerjajo vire, večja podjetja pa imajo več strokovnjakov na različnih področjih, kar omogoča povezljivost tehnologij in širšo bazo strokovnega znanja. Razlike so tudi v plačah zaposlenih (O4 2012).*

V O5 so poudarili:

*Večje organizacije imajo močnejše finančno zaledje, večjo pripadnost zaposlenih, vendar se tudi težje prilagodijo na spremembe. Kadrovske projekte je v tehničnem sektorju toliko težje izvajati in komunicirati, saj je večina zaposlenih tehničnih strokovnjakov, ki velikokrat dvomijo v odločitve kadrovske službe, saj si ne želijo sprememb. Velikost kadrovskega oddelka je zato ključna za razvoj kadrovskih projektov in vzdrževanje postavljenih sistemov. V majhnih podjetjih se vsi med seboj poznajo, kar omogoča večji pretok informacij, ki pa je v velikih organizacijah precej otežen (O5 2012).*

V O6 oziroma Trimu so bili mnenja:

*V velikem podjetju je modele lažje izvajati, saj je na razpolago velik bazen kadrov in več možnosti za premike, v majhnem podjetju pa ni dovolj področij, kamor bi lahko prerazporedili kadre. V zadnjem času je možno razpolagati zgolj s kadri, ki se jih potrebuje za konkretno delo, ni pa možnosti ustvarjanja rezerve kadrov za razvoj (v smislu mladih potencialov). Išče se ljudi z izkušnjami, ki takoj dosežejo učinek, kar pa ni dobro na dolgi rok, saj je bolje, če ima organizacija možnost nekaj let vzgajati kader, saj bo nedvomno bolj pripaden in vpet v organizacijo ali delovno mesto» (O2 2012).*

O7: »V Sloveniji smo dobri na tem področju, sledimo trendom in jih tudi postavljamo. V povprečju so podjetja manjša, zato se je lažje ukvarjati s talentiranimi kadri, kot v tujini, kjer imajo organizacije zaposlenih deset tisoč ljudi in je zato težje identificirati talentirane. Velika podjetja imajo večji bazen kadrov, ki ga je težje upravljati, manjša pa za talentirane kadre niso toliko privlačna zaradi kariernih možnosti« (O7 2012).

V O8 oziroma IBM-u so primerjali sledeče:

*Razlika je v tem, da so tuja podjetja v prednosti zaradi že oblikovanih modelov, vendar pa se domača bolje prilagajajo lokalnemu trgu in hitreje sprejemajo odločitve, ki so lokalno specifične. Pri strateškem načrtovanju imajo prednost tuja podjetja pri manjših pa upravljanje s talentiranimi kadri še ni dovolj razvito. V manjšem bazenu je težje medsebojno primerjati talentirane kadre glede na eksterno okolje (nekdo lažje postane talentirani kader, če jih je manj v organizaciji), problem pa je tudi karierni razvoj (IBM 2012).*

### *5.3.52 Ključne ugotovitve in rezultati kvalitativne analize*

Vseh osem sodelujočih organizacij dobro pozna proces upravljanja talentiranih kadrov in so bila načrtno izbrana na podlagi dobrega kadrovskega ugleda. Sam proces, ki mora biti nenehen, je večina opredelila kot sistematično identifikacijo ključnih kadrov, ki jih je možno zaposliti na strateških vodstvenih ali strokovnih delovnih mestih in projektih, skrb za kontinuiteto njihovega razvoja, zadržanje in zagotavljanje novih generacij nasledstev s primernimi orodji. Organizacije različno poimenujejo pojem talentiranih kadrov, in sicer kot ključni, perspektivni, uspešni ali potencialni kadri.

Na podlagi analize je bilo ugotovljeno, da so ključne kadrovske prakse pridobivanja talentiranih kadrov interno zaposlovanje, opažanje talentiranih kadrov na predlog vodij, mreženje in ustvarjanje delodajalčeve znamke. V Trimu, Danfossu in IBM v večji meri novačijo kadre v sodelovanju s fakultetami. Ne uporabljajo se začasna izposoja kadrov pri partnerjih (razen v O7, kjer so na takšen način uspešno pridobili več ključnih kadrov), iskanje preko internetnih zaposlitvenih portalov, naprednejše tehnike primerjalne inteligence za identificiranje izjemnih kandidatov, uporaba posredovalnih agencij, iskanje kadrov z lovci na glave, iskanje v mednarodnem okolju, uporaba analiz trga dela in posebne selekcijske postopke za opažanje talentiranih kadrov (v tej kadrovski praksi med sodelujočimi organizacijami izstopata Danfoss in IBM). Vseh navedenih kadrovskih praks se tuje organizacije poslužujejo v večji meri, kot domače.

V intervjujih je večina sodelujočih organizacij kot ključni razlog, ki pritegne ali odbije talentirane kadre od organizacije, navajala ugled organizacije in varnost zaposlitve. Izpostavili so tudi karijerne možnosti, mednarodno okolje, usklajevanje družinskih in poklicnih obveznosti.

Rezultati so pokazali, da so ključne kadrovske prakse zadržanja talentiranih kadrov spremljanje in informiranje talentiranih kadrov o učinkovitosti dela, upravljanje znanja (projektno timsko delo, mentorstvo, e-učenje je ključno v IBM-u), upravljanje kariere, uporaba programov razvoja perspektivnih kadrov, načrtov ciljnih kompetenc in individualnih razvojnih načrtov, načrtovanje nasledstev in ciljno vodenje. Poleg tega večina organizacij v vzorcu daje velik pomen usklajevanju družinskega in poklicnega življenja, družbeni

odgovornosti, opredeljenim organizacijskim vrednotam, visoko učinkovitem vedenju zaposlenih (spodbujanje razmišljanja izven okvirov) in vodenju, ki je usmerjeno k ljudem. Navedenih kadrovskih praks se tuje organizacije poslužujejo v večji meri, kot domače. Vse organizacije ocenjujejo visoko pripadnost zaposlenih in dobro razvito organizacijsko kulturo.

Sodelujoče organizacije za razvoj talentiranih kadrov nikoli ne uporabljajo zunanje izvajanje in večinoma nimajo ocenjevalnih centrov namenjenih talentiranim kadrom. Sistem nagrajevanja za talentirane kadre ni ločen, temelji pa na učinkovitosti, zato so uspešnejši deležni večjih nagrad, ki so lahko tudi razvojne narave.

Izkazalo se je, da večina sodelujočih organizacij v vzorcu uporablja intervju ob odhodu oziroma vprašalnik ob odpovedi. Kot razloge, ki vplivajo na talentirane kadre ob tem, ko zapustijo organizacijo, navajajo karijerne možnosti (predvsem tuja podjetja), plačo (predvsem domača podjetja) in usklajevanje družinskih ter poklicnih obveznosti.

Po mnenju intervjuvancev je ključni razlog za odločanje o uporabi določenih kadrovskih praks upravljanja s talentiranimi kadri njihova učinkovitost. Pri tujih organizacijah je v večji meri razlog strategija, medtem ko velja za domače organizacije ravno obratno, iz česar sledi, da se domača podjetja v manjši meri o primernosti kadrovskih praks odločajo na podlagi strateške usmerjenosti.

Ugotovljeno je bilo, da ima večina organizacij v danem vzorcu, predvsem po tuje, vzpostavljen bazen talentiranih kadrov. Ključno je, da vse razvrščajo zaposlene v različne skupine na podlagi sistema upravljanja s talentiranimi kadri. Tuje organizacije imajo te sisteme v večji meri razvite, sistematične in jasne. V organizacijah se večinoma razvršča na vodstvene in strokovne profile ali ključnih delovnih mestih. Sistemi temeljijo na kadrih, ki prinesejo organizaciji največjo dodano vrednost ali imajo potencial ter so ciljno usmerjeni in sistematični. To se je izrazito izkazalo pri tujih organizacijah. Pri domačih organizacijah se sistem upravljanja talentiranih kadrov v večji meri oblikuje na več ravneh oziroma talentirani pogosteje soustvarjajo sistem. Domača podjetja tudi v večji meri razvijajo organizacijski talent na ravni celotne organizacije, kar pomeni, da so tuje organizacije v večji meri usmerjene v diferenciacijo organizacijskega talenta in posamezne skupine upravljajo na drugačen način. **Vsa dejstva nam dovoljujejo potrditi domnevo številka pet, da imajo tuje**

**organizacije v izbranem vzorcu bolj razvite sisteme upravljanja talentiranih kadrov kot domače.**

Domače organizacije so tovrstne sisteme razvile same, tuje pa so jih večinoma prevzele od matične enote in jih implementirale v svoje okolje oziroma dopolnile s svojimi dobrimi praksami, ki so specifične za lokalno okolje. Tuje organizacije imajo na tem področju prednost, saj jim matične enote sistem oblikujejo in nenehno razvijajo ter dopolnjujejo s posameznimi orodji, ki omogočajo lažjo evalvacijo sistema. Večinoma organizacije z ostalimi modeli upravljanja s talentiranimi kadri niso podrobneje seznanjene, kar nakazuje na večjo potrebo po strateški usmerjenosti. Tuje organizacije so sicer bolj strateške, ampak morda še vedno v premajhni meri.

Zaradi varčevalnih ukrepov organizacije niso omejile sistema, kadrovske praks in strategij upravljanja s talentiranimi kadri, za katere se namenja do dva odstotkov letnih stroškov iz naslova dela. Večina organizacij ima jasno oblikovano strategijo upravljanja s talentiranimi kadri. Tuje organizacije jo imajo v največji možni meri, domača podjetja pa so še vedno pretežno razvojno naravnana in zato v manjši meri strateška. **S tem smo potrdili šesto domnevo, da so domače organizacije v izbranem vzorcu na področju upravljanja talentiranih kadrov manj strateške.** Šest organizacij v vzorcu, po mnenju sodelujočih, v veliki meri dosega strateško upravljanje talentiranih kadrov, od tega vse tuje organizacije.

**Organizacije v vzorcu močno sledijo strategijam internega pridobivanja talentiranih kadrov, pridobivanju potencialnih kadrov iz eksterne okolja pa ne pripisujejo velikega pomena. Tudi ključne kadrovske prakse so izpostavili na dokaj enoten način, vendar pa tuje organizacije uporabljajo več raznolikih kadrovske praks, kar potrjuje četrto domnevo.** Vse sodelujoče organizacije v splošnem sledijo podobnim strategijam razvoja zaposlenih in uporabljajo podobne kadrovske prakse upravljanja s talentiranimi kadri, tako pridobivanja, kot zadrževanja, vendar pa domače organizacije še vedno precej zaostajajo s kadrovske praksami na tem področju v smislu razvitosti in intenzitete uporabe tovrstnih kadrovske praks. **Glede na navedeno lahko zaključimo, da med tujimi in domačimi organizacijami obstajajo razlike v upravljanju talentiranih kadrov ter potrdimo tretjo domnevo.**

Tuje organizacije v izbranem vzorcu v večji meri uporabljajo raznolike kadrovske prakse in programe pridobivanja talentiranih kadrov kot tudi zadržanja talentiranih kadrov ter lahko skupinam, na katere se osredotočajo nudijo bolj široko ponudbo glede na njihove potrebe. **Iz tega lahko sklepamo, da lažje privabijo in tudi zadržijo talentirane zaposlene kot to domače organizacije ter s tem potrdimo zadnjo domnevo (številka sedem) kvalitativnega dela.**

## 6 SKLEP

V nalogi so bili predstavljeni ključni teoretični pojmi, modeli, raziskave in kadrovske prakse na področju upravljanja talentiranih kadrov v slovenskem in mednarodnem prostoru. Bistveno teoretično izhodišče je predstavljala definicija strateškega upravljanja s talentiranimi kadri (*strategic talent management*). Teoretični okvir, ki je podrobneje izpostavil ključne strategije in kadrovske prakse, katere je potrebno vključevati v sisteme upravljanja talentiranih kadrov je bil podlaga za preverjanje empiričnih podatkov. Potrebno je ločevati poglede na organizacijski talent in pri prebiranju literature upoštevati kritiko s strani znanstvenih zagovornikov strateškega upravljanja s človeškimi viri (SHRM). Ta pogled izpostavlja, da lahko organizacije le na podlagi strateškega upravljanja kadrov dosežejo trajni uspeh (*sustainability*), s katerim bo možna učinkovita uporaba konkurenčnih prednosti.

Predstavljene raziskave dajo vpogled v stanje na področju, nakazujejo trende in ključno problematiko upravljanja s talentiranimi kadri. Podrobneje je bila narejena dodatna analiza ključnih kadrovske praks v evropskem prostoru na podlagi podatkov baze Cranet, ki je pokazala, da je Slovenija v primerjavi z ostalimi evropskimi državami v vzorcu v samem vrhu glede internega zaposlovanja strokovnjakov in vodstvenih delavcev. Vezano na strateško usmerjenost in oblikovanje strategije je Slovenija pod povprečjem, večinoma pa organizacije s strategijami seznanjajo zgolj vodstvene delavce. Pod povprečjem je tudi glede usmerjenosti k družbeni odgovornosti, etiki, raznolikosti in vrednotam. Nadpovprečno pa so slovenske organizacije podkrepljene z informacijskimi kadrovske sistemi. V zaključku teoretičnega dela smo navedli nekaj domačih in tujih organizacij, ki se na tem področju kažejo kot primer dobre prakse.

V drugem delu so bile podane ključne ugotovitve empiričnega dela naloge, ki je zadeval kvantitativno analizo kadrovske praks upravljanja talentiranih kadrov v mednarodnem prostoru ter kvalitativno analizo kadrovske praks in sistemov upravljanja talentiranih kadrov domačih in tujih organizacij v slovenskem prostoru. Najpomembnejše raziskovalno vprašanje magistrske naloge je bilo: kako organizacije v slovenskem prostoru upravljajo s talentiranimi kadri?

Kvantitativno analizo smo pripravili s pomočjo podatkov mednarodne primerjalne študije Cranet, zajemala pa je mednarodno primerjavo kadrovske praks, ki jih povezujemo z



upravljanjem talentiranih kadrov. Preverili smo v kakšni meri se znotraj izbranega vzorca evropskih držav uporabljajo kadrovske prakse, ki jih povezujemo z upravljanjem talentiranih kadrov in kam lahko v povprečju uvrstimo Slovenijo, glede na razvitost kadrovske prakse, sistemov in strategij upravljanja talentiranih kadrov. Nemčija v primerjavi z ostalimi državami v vzorcu v največji meri uporablja kadrovske prakse kariernega razvoja, Danska najmanj, Slovenija pa je pod povprečjem. Slovenija se na tem področju statistično razlikuje od Nemčije, Belgije, Švice, Danske in Nizozemske, primerjano z ostalimi državami v vzorcu pa uporabljamo podobne kadrovske prakse. Z analizo smo uspeli potrditi domnevi, da se uporaba kadrovske prakse upravljanja talentiranih kadrov v izbranem vzorcu evropskih držav razlikuje ter da organizacije v Sloveniji v manjši meri uporabljajo kadrovske prakse upravljanja talentiranih kadrov.

Kvalitativno analizo smo naredili na podlagi intervjujev s strokovnimi, vodstvenimi in vodilnimi delavci osmih organizacij različnega porekla kapitala, ki delujejo v slovenskem prostoru. Ugotovljeno je bilo, da sodelujoče organizacije v splošnem sledijo podobnim strategijam in ključnim kadrovskim praksam upravljanja s talentiranimi kadri, ki izrazito temeljijo na internih načinih pridobivanja oziroma razvijanja potencialnega kadra ter ustvarjanja bazena talentiranih kadrov. Ob tem se uporablja različne načine razvrščanja, ki pa so večinoma na vodstvene in strokovne talentirane kadre. Domače organizacije še vedno precej zaostajajo na tem področju v smislu razvitosti, raznolikosti in intenzitete uporabe kadrovske prakse. Potrdili smo tretjo domnevo, da med tujimi in domačimi organizacijami obstajajo razlike v upravljanju talentiranih kadrov. Tuje organizacije pri tem uporabljajo več raznolikih kadrovske prakse, kar potrjuje četrto domnevo. Izsledki analize nam dovoljujejo potrditi tudi domnevo številka pet, da imajo tuje organizacije v izbranem vzorcu bolj razvite sisteme upravljanja talentiranih kadrov kot domače. Domače organizacije se v izbranem vzorcu na področju upravljanja talentiranih kadrov tudi izkazujejo kot manj strateške (potrditev šeste domneve). Na podlagi rezultatov smo lahko tudi sklepali, da tuje organizacije lažje privabijo in zadržijo talentirane zaposlene kadre ob tem pa je bila potrjena tudi sedma domneva.

V nadaljnjih raziskavah bi bilo smiselno podrobneje raziskati intenziteto strateške usmerjenosti v organizacijah, razloge za odločanje o strategijah internega pridobivanja talentiranih kadrov ter razloge za neuporabo ali slabšo implementacijo določenih ključnih kadrovske prakse na tem področju. V nadaljevanju bi bilo dobro primerjati ali obstajajo

razlike glede dejanske uporabe kadrovskih praks in navidezne uporabe o katerih se poroča v okviru programov ustvarjanja delodajalčeve znamke in sklepa na podlagi javno dostopnih informacij. Veliko ugotovitev bi predvidoma pokazala tudi primerjava uporabe tovrstnih kadrovskih praks v velikih in majhnih organizacijah. Smiselno bi bilo tudi preveriti ali se uporaba kadrovskih praks v evropskih državah z leti spreminja in ali je v zadnjem desetletju narasla. Zanimivo bi bilo raziskati razloge, zakaj se posamezne organizacije bolj osredotočajo na interne načine pridobivanja kadrov ter kako se to kaže v mednarodnem okolju. V nalogi se je pokazalo, da Danska v najmanjši meri uporablja kadrovske prakse kariernega razvoja, ob upoštevanju, da je to sicer ena najbolj fleksibilnih držav na področju trga dela, bi bilo dobro preveriti ali ta fleksibilnost morda vpliva na razvoj talentiranega kadra. Menimo, da smo z empiričnimi rezultati prispevali k dopolnitvi teoretičnih izhodišč in odprli nove dileme za prihodnje raziskovanje na tem področju.

Prihodnost področja upravljanja s človeškimi viri mora biti izven tradicionalnih okvirov ustvarjanja vodstvenih in nasledstvenih sistemov, modelov kompetenc ali internih sistemov upravljanja s talentiranimi kadri, čeprav so tudi ti pomembni. Izziv za vodstva v prihodnje ne bo samo prepoznavanje ustrezne zaposlitvene ponudbe, ampak tudi v sprejemanju kompromisov za doseganje ustreznega ravnotežja in sicer, z doseganjem dovolj prilagojene zaposlitvene ponudbe za privabljanje, zadržanje in motiviranje ključnih talentiranih kadrov. Kadrovske strategije se morajo osredotočiti na kombinacijo organizacijskega talenta, strukturo organizacije, kulturo in način vodenja. Obstaja lahko dilema, ali z neenako obravnavo zaposlenih ne kršimo načela pravičnosti, vendar je hkrati tudi zelo pomembno, da organizacije razlikujejo med zaposlenimi z vidika virov ter s tem ustvarjajo pogoje, v katerih se lahko talentirani kadri razvijajo. Vsi prihodnji trendi nakazujejo razlike med talentiranimi posamezniki in potrebo po prepoznavanju teh razlik z globljim razumevanjem ter primernim razvrščanjem organizacijskega talenta. Organizacije morajo zato prepoznati nujnost razvrščanja talentiranih kadrov, glede na njihov strateški pomen za organizacijo in dodano vrednost, ki jo ustvarijo (Boudreau in Ziskin 2011).

## 7 LITERATURA

1. Adizes, Ichak. 2004. *Leading the leaders*. Santa Barbara: The Adizes Institute Publishing. Dostopno prek: <http://www.amazon.com> (24. april 2011).
2. Alvares, Kenneth M.. 1997. The Business of Human Resources. *Human Resource Management* 36 (1): 9–17. Dostopno prek: <http://onlinelibrary.wiley> (1. avgust 2011).
3. Appelbaum, Eileen in Rosemary Batt. 1994. *The New American Workplace: Transforming Work Systems in the United States*. New York: Cornell University Press. Dostopno prek: <http://books.google.si> (8. september 2012).
4. Appelbaum, Eileen, Thomas Bailey, Peter Berg in Arne L. Kalleberg. 2000. *Manufacturing advantage: why high-performance work systems pay off*. Ithaca: Cornell University Press. Dostopno prek: <http://books.google.si> (8. september 2012).
5. Arthur, Michael B. in Denise M. Rousseau. 1996. A Career Lexicon for the 21st Century. *The Academy of Management Executive* 10 (4): 28–39. Dostopno prek: <http://www.jstor.org> (28. december 2011).
6. Arthur, Michael B. 1994. The Boundaryless Career: A New Perspective for Organizational Inquiry. *Journal of Organizational Behavior* 15 (4): 295–306. Dostopno prek: <http://www.jstor.org> (28. december 2011).
7. Ashton, Chris in Lynne Morton. 2005. Managing talent for competitive advantage. *Strategic HR Review* 4 (5): 28–31. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com> (17. september 2011).
8. Backhaus, Kristin in Surinder Tikoo. 2004. Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International* 9 (5): 501–517. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com> (17. september 2011).

9. Barner, Robert. 2000. Talent wars in the executive suite: Six trends shaping recruitment. ProQuest Social Science Journals. *The futurist* 34 (3): 35–41. Dostopno prek: <http://search.proquest.com> (12. november 2010).
10. Barney, Jay B. 2001. Resource-based theories of competitive advantage: A tenyear retrospective on the resource-based view. *Journal of Management* 27: 643–650. Dostopno prek: <http://online.sagepub.com> (15. september 2011).
11. Batt, Rosemary. 2002. Managing Customer Services: Human Resource Practices, Quit Rates, and Sales Growth. *The Academy of Management Journal* 45 (3): 587–597. Dostopno prek: <http://www.jstor.org> (28. december 2011).
12. Becker, Brian E. in Mark A. Huselid. 2006. Strategic human resource management: Where do we go from here? *Journal of Management* 32: 898–925. Dostopno prek: <http://online.sagepub.com> (15. september 2011).
13. Belbin, Meredith Raymond. 2004. *Management teams*. Why they succeed or fail. Oxford, UK: Elsevier. Dostopno prek: <http://www.amazon.com> (8. september 2012).
14. Benner, Chris. 2002. *Work in the New Economy*. Flexible Labour markets in Silicon Valley. Malden: Blackwell. Dostopno prek: <http://www.amazon.com/> (15. september 2011).
15. Bergiel, Erich B., Vinh Q. Nguyen, Beth F. Clenney in Stephen G. Taylor. 2009. Human resource practices, job embeddedness and intention to quit. *Management Research News* 32 (3): 205–219. Dostopno prek: [www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com) (17. september 2011).
16. Bevc, Milena in Marko Ogorevc. 2011. Emigracija slovenskih znanstvenikov v obdobju 1995-2009. *Ib revija* 4 (XLV): 39–48. Dostopno prek: <http://www.umar.gov.si/publikacije> (24. marec 2012).
17. Birch, Charles in David Paul. 2003. *Life and Work: Challenging Economic Man*. Sydney: University of South Wales. Dostopno prek: <http://www.google.si/books> (10. september 2011).

18. Blumberg, Melvin in Charles D. Pringle. 1982. The Missing Opportunity in Organizational Research: Some Implications for a Theory of Work Performance. *The Academy of Management Review* 7 (4): 560–569. Dostopno prek: <http://www.jstor.org> (28. december 2011).
19. Boudreau W. John in Ian Ziskin. 2011. The future of HR and effective organizations. *Organizational Dynamics* 40: 255–66. Dostopno prek: <http://www.sciencedirect.com> (6. november 2011).
20. Boudreau, W. John in Peter M. Ramstad. 2005. Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management* 44(2): 129–136. Dostopno prek: <http://onlinelibrary.wiley> (1. avgust 2011).
21. Boxall, Peter in John Purcell. 2003. *Strategy and Human Resource Management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan. Dostopno prek: <http://www.google.si/books> (16. februar 2011).
22. Buckingham, Marcus in Curt Coffman. 1999. *First, Break all the Rules: What the World's Greatest Managers do Differently*. New York: Simon & Schuster in The Gallup Organization. Dostopno prek: <http://www.amazon.com/> (15. september 2011).
23. Butler, Timothy in James Waldroop. 2001. Job Sculpting: The Art of Retaining Your Best People. V *Harvard Business Review on Finding and Keeping the Best People*, ur. Suzy Wetlaufer, 179–204. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation. Dostopno prek: <http://www.amazon.com/> (15. september 2011).
24. Cappelli, Peter. 2003. Will There Really Be a Labor Shortage? *Organizational Dynamics* 32 (3): 221–233. Dostopno prek: <http://www.sciencedirect.com> (7. avgust 2011).
25. Cappelli, Peter. 2009. A Supply Chain Approach to Workforce Planning. *Organizational Dynamics* 38 (1): 8–15. Dostopno prek: <http://www.sciencedirect.com> (7. avgust 2011).

26. Cappelli, Peter. 2011. HR Sourcing Decisions and Risk Management. *Organizational Dynamics* 40: 310–316. Dostopno prek: <http://www.sciencedirect.com> (7. avgust 2011).
27. Cardon, Melissa S. in Christopher E. Stevens. 2004. Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resource Management Review* 14 (3): 295–323. Dostopno prek: <http://www.sciencedirect.com> (23. avgust 2011).
28. Carrig, Ken. 1997. Reshaping Human Resources for the Next Century-Lessons from a High Flying Airline. *Human Resource Management* 36 (1): 277–289. Dostopno prek: <http://onlinelibrary.wiley> (5. avgust 2011).
29. Cheloha, Randy in John Swain. 2005. Talent management system key to effective succession planning. *Canadian HR Reporter* 18 (17): 5–7. Dostopno prek: <http://www.oliverwyman.com/de/pdf-files/2005-10-10-Pg05.pdf> (23. oktober 2011).
30. Clutterbuck, David. 1991. *Everyone Needs a Mentor – Fostering Talent in Your Organisation*. London: Chartered Institute of Personnel and Development. Dostopno prek: <http://www.amazon.com/> (15. september 2011).
31. Cohn, Jeffrey M., Rakesh Khurana in Laura Reeves. 2005. Growing talent as if your business depended on it. *Harvard Business Review* 83 (10): 63–70. Dostopno prek: <http://hbr.org/> (15. september 2011).
32. Collings G. David in Kamel Mellahi. 2009. Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review* 19 (4): 304–313. Dostopno prek: <http://www.sciencedirect.com> (1. avgust 2011).
33. *Cranet* 2012. Dostopno prek: <http://www.cranet.org/home/Pages/Default.aspx> (5. avgust 2012).
34. Cronbach J. Lee in Richard J. Shavelson. 2004. My Current Thoughts on Coefficient Alpha and Successor Procedures. *Educational and Psychological Measurement* 64 (3): 391–418. Dostopno prek: <http://www.sciencedirect.com> (10. marec 2012).

35. Delaney, John T. in Mark A. Huselid. 1996. The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal* 39 (4): 949–969. Dostopno prek: <http://aom.pace.edu/amj/> (3. avgust 2011).
36. Dessler, Gary. 2003. *Human Resource Management*. New Jersey. Prentice Hall.
37. *Dnevnik*. Dostopno prek: <http://zlatanit.dnevnik.si> (22. oktober 2010).
38. Drašček, Matej. 2010. Kam so šli talentirani zaposleni? *Poslovna asistenca* 17: 33–34.
39. Edwards, Martin R. 2010. An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review* 39 (1): 5–23. Dostopno prek: [www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com) (17. september 2011).
40. Espedal, Bjarne. 2005. Management Development: Using Internal or External Resources in Developing Core Competence. *Human Resource Development Review* 4 (2): 136–158. Dostopno prek: <http://hrd.sagepub.com> (15. marec 2011).
41. European Association for People Management (EAPM) in CAPITALENT. 2012. *The real impact of talent: How Europe's Smaller Businesses Drive Future Success*. Frankfurt.
42. Fama F. Eugene. 1980. Agency problems and the theory of the firm. *Journal of Political Economy* 88: 288–307. Dostopno prek: <http://www.jstor.org> (28. december 2011).
43. Gandossy, Robert in Tina Kao. 2004. Talent wars: Out of mind, out of practice. *Human Resource Planning* 27 (4): 15–19. Dostopno prek: <http://www.questia.com/library> (20. december 2011).
44. Garger 1999. Holding on to high performers: A strategic approach to retention. *Compensation and Benefits Management* 15 (4): 10–17. Dostopno prek: <http://online.sagepub.com> (15. september 2011).
45. Gerhart, Barry, Patrick M. Wright in Gary C. McMahan. 2000. Measurement error in research on the human resources and firm performance relationship: Further evidence and

- analysis. *Personnel Psychology* 53 (4): 855–872. Dostopno prek: <http://onlinelibrary.wiley> (1. avgust 2011).
46. Gerhart, Barry, Patrick M. Wright, Gary C. McMahan in Scott A. Snell. 2000. Measurement error in research on the human resources and firm performance relationship: How much error is there and how does it influence effect size estimates? *Personnel Psychology* 53 (4): 803–854. Dostopno prek: <http://onlinelibrary.wiley> (5. avgust 2011).
47. Ghorpade, Jai. 2000. Managing five paradoxes of 360-degree feedback. *Academy of Management Executive* 14 (1): 140–150. Dostopno prek: <http://www.jstor.org> (28. december 2011).
48. Grenier, Robin S. in Marijke Kehrhahn. 2008. Toward an Integrated Model of Expertise Redevelopment and its Implications for HRD. *Human Resource Development Review* 7: 198–217. Dostopno prek: <http://hrd.sagepub.com> (16. september 2010).
49. *GVIN*. Dostopno prek: <http://www.gvin.com/> (24. avgust 2010).
50. Hambrick, Donald C. in Phyllis A. Mason. 1984. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *The Academy of Management Review* 9 (2): 193–206. Dostopno prek: <http://www.jstor.org> (20. december 2011).
51. Hambrick, Donald C., Sydney Finkelstein in Ann C. Mooney. 2005. Executive Job Demands: New Insights for Explaining Strategic Decisions and Leader Behaviors. *The Academy of Management Review* 30 (3): 472–491. Dostopno prek: <http://www.jstor.org> (20. december 2011).
52. Hambrick, Donald C., Sydney Finkelstein in Bert Cannella. 2009. *Strategic leadership: theory and research on executives, top management teams, and boards*. New York: Oxford University Press. Dostopno prek: <http://books.google.si> (8. september 2012).
53. Hedlund, Gunnar. 1994. A model of knowledge management and the N-form corporation. *Strategic Management Journal* 15 (S2): 73–90. Dostopno prek: <http://onlinelibrary.wiley> (8. september 2012).



54. Heinen, Stephen J. in Colleen O'Neill. 2004. Managing talent to maximize performance. *Employment Relations Today* 31: 67–82. Dostopno prek: <http://onlinelibrary.wiley> (5. avgust 2011).
55. Herzberg, Frederick, Bernard Mausner in Barbara Bloch Snyderman. 2009. *The Motivation to Work*. New Jersey: Transaction Publishers. Dostopno prek: <http://www.amazon.com/> (15. september 2011).
56. Holbeche, Linda. 2005. *The High Performance Organization. Creating a dynamic stability and sustainable success*. Oxford: Elsevier.
57. Huang, Tung-Chun. 2001. Succession management systems and human resource outcomes. *International Journal of Manpower* 22 (8): 736–747. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com> (24. avgust 2011).
58. Huselid, Mark A. in Brian E. Becker. 2000. Comment on "Measurement error in research on the human resources and firm performance relationship: How much error is there and how does it influence effect size estimates?" Gerhart, Wright, McMahan and Snell. *Personnel Psychology* 53 (4): 835–854. Dostopno prek: <http://onlinelibrary.wiley> (5. avgust 2011).
59. Ipe, Minu. 2003. Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework. *Human Resource Development Review* 2: 337–359. Dostopno preko: <http://hrd.sagepub.com> (26. avgust 2011).
60. Jackson, Susan E. in Randall S. Schuler. 1990. Human resource planning: Challenges for industrial/organizational psychologists. *American Psychologist* 45 (2): 223–239. Dostopno prek: <http://psycnet.apa.org/journals/amp/45/2/223/> (23. oktober 2011).
61. Jensen, Michael C. in William H. Meckling. 1976. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics* 3 (4): 305–360. Dostopno prek: <http://www.sciencedirect.com> (5. november 2011).

62. Jensen, Michael C. in Edward J. Zajac. 2004. Corporate Elites and Corporate Strategy: How Demographic Preferences and Structural Position Shape the Scope of the Firm. *Strategic Management Journal* 25 (6): 507–524. Dostopno prek: <http://onlinelibrary.wiley> (20. oktober 2011).
63. Kalton, Graham in Vasja Vehovar. 2001. *Vzorčenje v anketah*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
64. Kaye, Beverly in Sharon Jordan Evans. 2001. Retaining key employees. ProQuest Social Science Journals. *Public Management* 83 (1): 6–11. Dostopno prek: <http://search.proquest.com> (12. november 2010).
65. Kesler, Gregory C. 2002. Why the leadership bench never gets deeper: Ten insights about executive talent development. *Human Resource Planning* 25: 32–44. Dostopno prek: <http://online.sagepub.com> (15. september 2011).
66. Kohont, Andrej, Nevenka Černigoj Sadar, Meta Gnidovec, Miroljub Ignjatović, Aleksandra Kanjuo Mrčela, Dana Mesner Andolšek, Klement Podnar, Miroslav Stanojević in Ivan Svetlik. 2008. *Upravljanje človeških virov 2008*. Mednarodna primerjalna študija: tabelarni pregled podatkov. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Inštitut za družbene vede. Dostopno prek: [http://www.fdv.uni-lj.si/Raziskovanje/vsak\\_center.asp?id=6](http://www.fdv.uni-lj.si/Raziskovanje/vsak_center.asp?id=6) (23.marec 2011).
67. *Kolektor d.o.o.* Dostopno prek: <http://www.kolektor.com/kadri-in-izobrazevanje> (23.april 2012).
68. *Krka d.d.* Dostopno prek: <http://www.krka.si> (23.april 2012).
69. Kropivnik, Samo, Tina Kogovšek in Meta Gnidovec. 2006. *Analize podatkov z SPSS-om 12.0*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
70. Lawler III, Edward E., George S. Benson in Susan M. Young. 2006. High-involvement work practices and analysts' forecasts of corporate earnings. *Human Resource*

- Management* 45 (4): 519–537. Dostopno prek: <http://onlinelibrary.wiley> (8. september 2012).
71. Lee, Robert J. in Anna Marie Valerio. 2005. *Executive Coaching: A Guide for the HR Professional*. San Francisco: Wiley. Dostopno prek: <http://www.amazon.com> (12. september 2011).
72. Leisy, Bill in Dina Pyron. 2009. Talent Management Takes On New Urgency. *Compensation & Benefits Review* 41: 58–63. Dostopno prek: <http://cbr.sagepub.com> (15. september 2011).
73. *Lek d.d.* Dostopno prek: <http://www.lek.si/si/o-nas/zaposlitev/razvoj-kariere/> (23. marec 2012).
74. Lengnic-Hall, Mark L. in Cynthia A. Lengnic-Hall. 2005. The HR Function in the New Economy. V *Reinventing HRM. Challenges and New directions*, ur. Ronald J. Burke in Cary L. Cooper, 35–55. New York: Routledge. Dostopno prek: <http://www.amazon.com> (12. september 2011).
75. Lengnick-Hall, Mark L., Cynthia A. Lengnic-Hall, Leticia S. Andrade in Brian Drake. 2009. Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review* 19 (2): 64–85. Dostopno prek: <http://www.sciencedirect.com> (12. november 2011).
76. Leonard, Jonathan S. 1987. Carrots and sticks: pay, supervision and turnover. *Journal of Labor Economics* 5 (4): 136–152. Dostopno prek: <http://www.jstor.org> (15. september 2011).
77. Leontitsis, Alexandros in Jenny Pagge. 2007. A simulation approach on Cronbach's alpha statistical significance. *Mathematics and Computers in Simulation* 73: 336–340. Dostopno prek: <http://www.sciencedirect.com> (30. marec 2012).

78. Lepak, David P. in Scott A. Snell. 1998. Virtual HR: Strategic human resource management in the 21st century. *Human Resource Management Review* 8 (3): 215–234. Dostopno prek: <http://www.sciencedirect.com> (12. november 2011).
79. Lepak, David P. in Scott A. Snell. 2002. Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment and human resource configurations. *Journal of Management* 28 (4): 517–543. Dostopno prek: <http://online.sagepub.com> (20. september 2011).
80. Lepak, David P., Riki Takeuchi in Scott A. Snell. 2003. Employment flexibility and firm performance: Examining the interaction effects of employment mode, environmental dynamism and technological intensity. *Journal of Management* 29 (4): 681X–703X. Dostopno prek: <http://www.sciencedirect.com> (10. oktober 2011).
81. Lerman, Nina. 1989. In the Age of the Smart Machine: The Future of Work and Power by Shoshana Zuboff. *The Oral History Review* 17 (2): 81–184. Dostopno prek: <http://www.jstor.org> (6. november 2011).
82. Levinson, Daniel J., Charlotte N. Darrow, Edward B. Klein, Maria Levinson in Braxton McKee. 1978. *Seasons of a Man's Life*. New York: The Random House Publishing Group. Dostopno prek: <http://www.amazon.com> (7. september 2012).
83. Lewis, Robert E. in Robert J. Heckman. 2006. Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review* 16 (2): 139–154. Dostopno prek: <http://www.sciencedirect.com> (1. avgust 2011).
84. Liu, Wei, David P. Lepak, Riki Takeuchi in Henry P. Sims. 2003. Matching leadership styles with employment modes: strategic human resource management perspective. *Human Resource Management Review* 13: 127–152. Dostopno prek: <http://www.sciencedirect.com> (30. november 2011).
85. Lockwood, Nancy R. 2007. *Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage: HR's Strategic Role*. Society for Human Resource Management: Alexandria. Dostopno prek: <http://www.shrm.org/> (7. september 2012).

86. London, Manuel in Richard W. Beatty. 1993. 360-degree feedback as a competitive advantage. *Human resource management* 32 (2–3): 353–372. Dostopno prek: <http://www.onlinelibrary.wiley.com> (7. september 2012).
87. Lovas, Bjorn in Sumantra Ghoshal. 2000. Strategy as guided evolution. *Strategic Management Journal* 21 (9): 875–896. Dostopno prek: <http://onlinelibrary.wiley> (8. september 2012).
88. Madsen, Per Kongshøj. 2004. The Danish model of ‘flexicurity’: experiences and lessons. *European Review of Labour and Research* 10 (2): 187–207. Dostopno prek: <http://trs.sagepub.com/> (7. september 2012).
89. Makarovič, Jan. 2000. The Slovenian approach to identifying talent and social inequality. *Družboslovne razprave* XVI (32-33): 24–35. Dostopno prek: <http://dk.fdv.uni-lj.si/dr/dr32-33makarovic.PDF> (4. marec 2012).
90. Manpower Inc.. 2011. *Talent shortage survey results*. Dostopno prek: <http://www.manpowergroup.com/research/research.cfm> (9. september 2012).
91. Manpower Inc.. 2012. *Talent shortage survey. Research results*. Dostopno prek: <http://www.manpowergroup.com/research/research.cfm> (9. september 2012).
92. Maslow, Abraham H. 1943. A Theory of Human Motivation. *Psychological Review* 50: 370–396. Dostopno prek: <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm> (6. november 2011).
93. McCall, Morgan W. 1998. *High flyers: developing the next generation of leaders*. Boston, MA: Harvard Business School Press. Dostopno prek: <http://www.amazon.com> (2. september 2012).
94. McClelland, David C. 1987. *Human motivation*. Boston: Cambridge University Press. Dostopno prek: <http://www.amazon.com> (16. september 2011).

95. McCracken, Grant. 1988. *The long interview*. Newbury Park: Sage Publications.
96. McKenzie, Jane. in Christine Van Winkelen. 2004. *Understanding the Knowledgeable Organization. Nurturing Knowledge Competence*. London: Thompson. Dostopno prek: <http://www.google.si/books> (10. september 2011).
97. Meyer, Paul J. 2003. *Attitude Is Everything: If You Want to Succeed Above and Beyond*. Scotts Valley, California: Meyer Resource Group, Incorporated. Dostopno prek: <http://www.amazon.com> (9. september 2012).
98. Michaels, Ed, Helen Handfield-Jones in Beth Axelrod. 2001. *The War for Talent*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press in McKinsey & Company. Dostopno prek: <http://www.amazon.com> (7. september 2011).
99. Miller, Chet C., Linda M. Burke in William H. Glick. 1998. Cognitive Diversity among Upper-Echelon Executives: Implications for Strategic Decision Processes. *Strategic Management Journal* 19 (1): 39–58. Dostopno prek: <http://onlinelibrary.wiley> (5. avgust 2011).
100. Miller, Danny in Cornelia Dröge. 1986. Psychological and traditional determinants of structure. *Administrative Science Quarterly* 31 (4): 539–560. Dostopno prek: <http://www.jstor.org> (28. december 2011).
101. Mitchell, R. Terence, Holtom C. Brooks, Thomas W. Lee, Chris J. Sablinski in Miriam Erez. 2001. Why people stay: using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal* 44 (6): 1102–1121. Dostopno prek: <http://www.jstor.org> (17. november 2010).
102. Morley, Michael J. 2004. Contemporary debates in European human resource management: Context and content. *Human Resource Management Review* 14: 353–364. Dostopno prek: <http://www.sciencedirect.com> (20. maj 2012).

103. Mumford, Michael D. 2000. Managing Creative People: Strategies and Tactics for Innovation. *Human Resource Management Review* 10 (3): 313–351. Dostopno prek: <http://www.sciencedirect.com> (23. avgust 2011).
104. Nonaka, Ikujiro in Hirotaka Takeuchi. 1995. *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press. Dostopno prek: <http://www.amazon.com> (10. oktober 2010).
105. Odiome, George S. 1985. *Strategic management of human resources*. New Jersey: Jossey-Bass. Dostopno prek: <http://books.google.si> in <http://onlinelibrary.wiley> (8. september 2012).
106. OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). 2011. *How's life? Measuring well-being*. Dostopno prek: <http://oecdbetterlifeindex.org/topics/work-life-balance/> (24. marec 2012).
107. OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). 2009. *The Global Competition for Talent*. Dostopno prek: <http://www.oecd.org/education/42259140.pdf> (22. avgust 2012).
108. Pareto, Vilfredo. 1991. *The rise and fall of elites: an application of theoretical sociology*. New Brunswick, New Jersey: Transaction Publishers. Dostopno prek: <http://www.amazon.com> (10. november 2011).
109. Pascal, Connie. 2004. Foreword. V *Talent management systems: Best practices in technology solutions for recruitment, retention and workforce planning*, ur. Allan Schweyer. Canada: Wiley. Dostopno prek: <http://www.amazon.com> (6. november 2011).
110. Peter, Laurence J. in Raymond Hull. 1969. *The Peter Principle: Why Things Always Go Wrong*. New York: William Morrow and Company. Dostopno prek: <http://www.amazon.com> (9. september 2012).

111. Pfeffer, Jeffrey. 1998. *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Boston: Harvard Business School Press. Dostopno prek: <http://www.amazon.com> (9. september 2012).
112. Porter, Michael. 1990. The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review* 21: 73–93. Dostopno prek: <http://hbr.org/> (15. september 2011).
113. Prahalad, Coimbatore Krishnarao in Gary Hamel. 1990. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, maj-junij: 79–91. Dostopno prek: <http://hbr.org/> (15. september 2011).
114. Redford, Kirstie. 2005. Shedding light on talent tactics. *Personnel Today*, 26. september. Dostopno prek: <http://www.personneltoday.com> (15. september 2011).
115. Rothwell, William J. 1994. *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within*. New York: Amacom. Dostopno prek: <http://www.amazon.com> (14. september 2011).
116. Rousseau, Jean Jacques in Charles W. Eliot, ur. 2001. A Discourse upon the Origin and the Foundation of the Inequality among Mankind. *The Harvard classics* 34 (3). Dostopno prek: <http://www.bartleby.com/34/3/> (20. september 2011).
117. Rousseau, Jean Jacques. 2001. *On the Inequality among Mankind*. XXXIV, Part 3. The Harvard Classics. New York: P.F. Collier & Son. Dostopno prek: <http://www.bartleby.com/34/3/> (20. september 2011).
118. Schuler, Randall S. 2000. The internationalization of human resource management. *Journal of International Management* 6: 239–260. Dostopno prek: <http://online.sagepub.com> (15. november 2011).
119. Simon, Herbert A. 1976. *Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. London, UK: The Free Press, Collier Macmillan Publishers. Dostopno prek: <http://books.google.si> (8. september 2012).



120. Smart, Bradford D. 1999. *Topgrading: How leading companies win by hiring, coaching and keeping the best people*. Paramus, New York: Prentice Hall Press. Dostopno prek: <http://www.topgrading.com> in <http://www.amazon.com> (9. september 2011).
121. Smith Freeman, Terri. 2008. Integrative Literature Review: Methods in Identifying Exemplary Performance: A Review of the Literature and Implications for HRD. *Human Resource Development Review* 7: 443–468. <http://hrd.sagepub.com> (16. september 2010).
122. Somaya, Deepak in Ian O. Williamson. 2008. Rethinking the 'war for talent'. *MIT Sloan Management Review* 49 (4): 29–34. Dostopno prek: <http://www.shrm.org> (16. september 2010).
123. Stahl, Günter K., Ingmar Björkman, Elaine Farndale, Shad S. Morris, Jaap Paauwe, Philip Stiles, Jonathan Trevor in Patrick M. Wright. 2007. *Global talent management: How leading multinationals build and sustain their talent pipeline, Faculty & research working paper*. Fontainebleau: INSEAD. Dostopno prek: <http://720plan.ovh.net/~inseadpoq/knowledge2/stahl.pdf> (11. december 2011).
124. Tulgan, Bruce. 2002. *Winning the talent wars*. London: W.W. Norton & Company. Dostopno prek: <http://www.amazon.com> (22. oktober 2010).
125. Vroom, Victor H. in Kenneth R. MacCrimmon. 1968. Toward a Stochastic Model of Managerial Careers. *Administrative Science Quarterly* 13 (1): 26–46. Dostopno prek: <http://www.jstor.org> (28. december 2011).
126. Vroom, Victor H. 1995. *Work and motivation*. San Francisco: Jossey-Bass Inc. Publishers. Dostopno prek: <http://www.amazon.com> (14. oktober 2011).
127. *Wikiquote*. Dostopno prek: [http://en.wikiquote.org/wiki/John\\_Maynard\\_Keynes](http://en.wikiquote.org/wiki/John_Maynard_Keynes) (22. november 2010).
128. *Wikipedia*. Dostopno prek: [http://en.wikisource.org/wiki/The\\_Encyclopedia\\_Americana\\_%281920%29/Talent](http://en.wikisource.org/wiki/The_Encyclopedia_Americana_%281920%29/Talent) (9. september 2012).

129. *Wikipedia*. Dostopno prek: [http://en.wikipedia.org/wiki/Talent\\_%28measurement%28](http://en.wikipedia.org/wiki/Talent_%28measurement%28) (9. september 2012).
130. Wood, Stephen in Lilian Menezes. 1998. High Commitment Management in the U.K.: Evidence from the Workplace Industrial Relations Survey, and Employers' Manpower and Skills Practices Survey. *Human Relations* 51 (4): 485–515. Dostopno prek: <http://hum.sagepub.com> (8. september 2012).
131. Wright, Patrick M., Benjamin B. Dunford in Scott A. Snell. 2001. Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management* 27: 701–721. Dostopno prek: <http://online.sagepub.com> (15. september 2011).
132. Wright, Patrick M., Timothy M. Gardner in Lisa M. Moynihan. 2003. The impact of HR practices on the performance of business units. *Human Resource Management Journal* 13 (3): 21–36. Dostopno prek: <http://onlinelibrary.wiley> (1. avgust 2011).
133. Wright, Patrick M., Timothy M. Gardner, Lisa M. Moynihan in Mathew R. Allen. 2005. The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel Psychology* 58: 409–446. Dostopno prek: <http://onlinelibrary.wiley> (1. avgust 2011).
134. Zupan, Nada. 1999. Najboljše prakse ravnanja s človeškimi viri krepijo vlogo zaposlenih v podjetju. *Industrijska demokracija* 10. Dostop prek: <http://www.delavska-participacija.com/html/clanki-iskanje> (25. avgust 2012).
135. Zupan, Nada. 2001. *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana: GV založba.
136. Žezlina, Janez. 2010. *Upravljanje in razvoj ključnih kadrov v slovenskih organizacijah*. Dostopno prek: <http://razgledi.net/.../upravlanje-in-razvoj-kljucnih-kadrov-v-slovenskih-organizacijah/> (22. avgust 2010).
137. *CNN Money*. 2012. Dostopno prek: [http://money.cnn.com/galleries/2011/fortune/1110/gallery.best\\_companies\\_global.fortune/2.html](http://money.cnn.com/galleries/2011/fortune/1110/gallery.best_companies_global.fortune/2.html) (25. avgust 2012).

138. *Zakon o podpornem okolju za podjetništvo (ZPOP-1)*. Ur.l. RS 102/2007. Dostopno prek: [http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r03/predpis\\_ZAKO5073.html](http://zakonodaja.gov.si/rpsi/r03/predpis_ZAKO5073.html) (24. avgust 2010).

## PRILOGE

### A Teoretični del

**Priloga A.1: Seznam ključnih spremenljivk sekundarne analize v bazi Cranet s prikazanimi rezultati opisnih statistik (*descriptives*)**

ime	s2v3a2
pomen	Use internal recruitment for professionals
pomen SLO	Uporaba internega načina pridobivanja strokovnjakov
vrednosti	da=1, ne=0

Uporaba internega načina pridobivanja strokovnjakov (1) - država (2)														
		država (2)											skupaj	
		Belgija	Danska	Estonija	Finska	Francija	Nemčija	Nizozemska	Slovenija	Švedska	Norveška	Švica		
Uporaba internega načina pridobivanja strokovnjakov (1)	ne	N	97	179	3	21	49	182	57	32	205	14	30	869
		% znotraj (1)	11,2%	20,6%	,3%	2,4%	5,6%	20,9%	6,6%	3,7%	23,6%	1,6%	3,5%	100,0%
		% znotraj (2)	40,4%	52,3%	4,6%	17,5%	33,3%	45,2%	49,1%	17,3%	72,7%	17,5%	31,6%	41,9%
	da	% od skupaj	4,7%	8,6%	,1%	1,0%	2,4%	8,8%	2,7%	1,5%	9,9%	,7%	1,4%	41,9%
		N	143	163	62	99	98	221	59	153	77	66	65	1206
		% znotraj (1)	11,9%	13,5%	5,1%	8,2%	8,1%	18,3%	4,9%	12,7%	6,4%	5,5%	5,4%	100,0%
	skupaj	% znotraj (2)	59,6%	47,7%	95,4%	82,5%	66,7%	54,8%	50,9%	82,7%	27,3%	82,5%	68,4%	58,1%
		% od skupaj	6,9%	7,9%	3,0%	4,8%	4,7%	10,7%	2,8%	7,4%	3,7%	3,2%	3,1%	58,1%
		N	240	342	65	120	147	403	116	185	282	80	95	2075
	% znotraj (1)	11,6%	16,5%	3,1%	5,8%	7,1%	19,4%	5,6%	8,9%	13,6%	3,9%	4,6%	100,0%	
	% znotraj (2)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% od skupaj	11,6%	16,5%	3,1%	5,8%	7,1%	19,4%	5,6%	8,9%	13,6%	3,9%	4,6%	100,0%	

ime	s2v3a1
pomen	Use internal recruitment for managers
pomen SLO	Uporaba internega načina pridobivanja vodstvenih delavcev
vrednosti	da=1, ne=0

Uporaba internega načina pridobivanja vodstvenih delavcev (1) - država (2)														
		država (2)											skupaj	
		Belgija	Danska	Estonija	Finska	Francija	Nemčija	Nizozemska	Slovenija	Švedska	Norveška	Švica		
Uporaba internega načina pridobivanja vodstvenih delavcev (1)	ne	N	82	114	5	32	50	123	48	16	144	4	10	628
		% znotraj (1)	13,1%	18,2%	,8%	5,1%	8,0%	19,6%	7,6%	2,5%	22,9%	,6%	1,6%	100,0%
		% znotraj (2)	34,2%	33,3%	7,6%	26,4%	32,1%	30,5%	41,4%	8,2%	51,1%	4,5%	10,3%	29,8%
	da	% od skupaj	3,9%	5,4%	,2%	1,5%	2,4%	5,8%	2,3%	,8%	6,8%	,2%	,5%	29,8%
		N	158	228	61	89	106	280	68	180	138	85	87	1480
		% znotraj (1)	10,7%	15,4%	4,1%	6,0%	7,2%	18,9%	4,6%	12,2%	9,3%	5,7%	5,9%	100,0%
	skupaj	% znotraj (2)	65,8%	66,7%	92,4%	73,6%	67,9%	69,5%	58,6%	91,8%	48,9%	95,5%	89,7%	70,2%
		% od skupaj	7,5%	10,8%	2,9%	4,2%	5,0%	13,3%	3,2%	8,5%	6,5%	4,0%	4,1%	70,2%
		N	240	342	66	121	156	403	116	196	282	89	97	2108
	% znotraj (1)	11,4%	16,2%	3,1%	5,7%	7,4%	19,1%	5,5%	9,3%	13,4%	4,2%	4,6%	100,0%	
	% znotraj (2)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% od skupaj	11,4%	16,2%	3,1%	5,7%	7,4%	19,1%	5,5%	9,3%	13,4%	4,2%	4,6%	100,0%	

ime	s2v3b1
pomen	Use recruitment agencies for professionals
pomen SLO	Uporaba posredniških agencij za pridobivanje strokovnjakov
vrednosti	da=1, ne=0

Uporaba posredniških agencij za pridobivanje strokovnjakov (1) - država (2)														
			država (2)										skupaj	
			Belgija	Danska	Estonija	Finska	Francija	Nemčija	Nizozemska	Slovenija	Švedska	Norveška		Švica
Uporaba posredniških agencij za pridobivanje strokovnjakov (1)	ne	N	97	203	29	79	94	237	51	119	225	41	41	1216
		% znotraj (1)	8,0%	16,7%	2,4%	6,5%	7,7%	19,5%	4,2%	9,8%	18,5%	3,4%	3,4%	100,0%
		% znotraj (2)	40,4%	59,4%	46,8%	68,1%	63,9%	61,4%	44,0%	70,4%	79,8%	53,9%	43,2%	59,9%
	da	% od skupaj	4,8%	10,0%	1,4%	3,9%	4,6%	11,7%	2,5%	5,9%	11,1%	2,0%	2,0%	59,9%
		N	143	139	33	37	53	149	65	50	57	35	54	815
		% znotraj (1)	17,5%	17,1%	4,0%	4,5%	6,5%	18,3%	8,0%	6,1%	7,0%	4,3%	6,6%	100,0%
	skupaj	% znotraj (2)	59,6%	40,6%	53,2%	31,9%	36,1%	38,6%	56,0%	29,6%	20,2%	46,1%	56,8%	40,1%
		% od skupaj	7,0%	6,8%	1,6%	1,8%	2,6%	7,3%	3,2%	2,5%	2,8%	1,7%	2,7%	40,1%
		N	240	342	62	116	147	386	116	169	282	76	95	2031
	% znotraj (1)	11,8%	16,8%	3,1%	5,7%	7,2%	19,0%	5,7%	8,3%	13,9%	3,7%	4,7%	100,0%	
	% znotraj (2)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% od skupaj	11,8%	16,8%	3,1%	5,7%	7,2%	19,0%	5,7%	8,3%	13,9%	3,7%	4,7%	100,0%	

ime	s2v3b2
pomen	Use recruitment agencies for managers
pomen SLO	Uporaba posredniških agencij za pridobivanje vodstvenih delavcev
vrednosti	da=1, ne=0

Uporaba posredniških agencij za pridobivanje vodstvenih delavcev (1) - država (2)														
			država (2)										skupaj	
			Belgija	Danska	Estonija	Finska	Francija	Nemčija	Nizozemska	Slovenija	Švedska	Norveška		Švica
Uporaba posredniških agencij za pridobivanje vodstvenih delavcev (1)	ne	N	81	149	24	62	62	113	52	117	136	30	25	851
		% znotraj (1)	9,5%	17,5%	2,8%	7,3%	7,3%	13,3%	6,1%	13,7%	16,0%	3,5%	2,9%	100,0%
		% znotraj (2)	33,8%	43,6%	35,8%	51,2%	39,7%	29,3%	44,8%	67,6%	48,2%	34,9%	25,8%	41,2%
	da	% od skupaj	3,9%	7,2%	1,2%	3,0%	3,0%	5,5%	2,5%	5,7%	6,6%	1,5%	1,2%	41,2%
		N	159	193	43	59	94	273	64	56	146	56	72	1215
		% znotraj (1)	13,1%	15,9%	3,5%	4,9%	7,7%	22,5%	5,3%	4,6%	12,0%	4,6%	5,9%	100,0%
	skupaj	% znotraj (2)	66,3%	56,4%	64,2%	48,8%	60,3%	70,7%	55,2%	32,4%	51,8%	65,1%	74,2%	58,8%
		% od skupaj	7,7%	9,3%	2,1%	2,9%	4,5%	13,2%	3,1%	2,7%	7,1%	2,7%	3,5%	58,8%
		N	240	342	67	121	156	386	116	173	282	86	97	2066
	% znotraj (1)	11,6%	16,6%	3,2%	5,9%	7,6%	18,7%	5,6%	8,4%	13,6%	4,2%	4,7%	100,0%	
	% znotraj (2)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% od skupaj	11,6%	16,6%	3,2%	5,9%	7,6%	18,7%	5,6%	8,4%	13,6%	4,2%	4,7%	100,0%	

ime	s1v7d
pomen	Use of external providers in training and development
pomen SLO	Uporaba zunanjega izvajanja za usposabljanje in razvoj
vrednosti	completely outsourced=4, not outsourced=0

Uporaba zunanega izvajanja za usposabljanje in razvoj (1) - država (2)														
		država (2)											skupaj	
		Belgija	Danska	Estonija	Finska	Francija	Nemčija	Nizozemska	Slovenija	Švedska	Norveška	Švica		
Uporaba zunanega izvajanja za usposabljanje in razvoj (1)	ni zunanega izvajanja	N	55	209	6	58	64	195	32	69	19	56	28	791
		% znotraj (1)	7,0%	26,4%	,8%	7,3%	8,1%	24,7%	4,0%	8,7%	2,4%	7,1%	3,5%	100,0%
		% znotraj (2)	23,0%	58,5%	8,5%	43,9%	42,1%	47,0%	27,6%	32,5%	6,8%	59,6%	28,6%	36,5%
		% od skupaj	2,5%	9,6%	,3%	2,7%	3,0%	9,0%	1,5%	3,2%	,9%	2,6%	1,3%	36,5%
	1	N	67	61	5	21	20	94	6	27	46	12	22	381
		% znotraj (1)	17,6%	16,0%	1,3%	5,5%	5,2%	24,7%	1,6%	7,1%	12,1%	3,1%	5,8%	100,0%
		% znotraj (2)	28,0%	17,1%	7,0%	15,9%	13,2%	22,7%	5,2%	12,7%	16,4%	12,8%	22,4%	17,6%
		% od skupaj	3,1%	2,8%	,2%	1,0%	,9%	4,3%	,3%	1,2%	2,1%	,6%	1,0%	17,6%
	2	N	71	77	26	36	30	105	36	81	130	21	40	653
		% znotraj (1)	10,9%	11,8%	4,0%	5,5%	4,6%	16,1%	5,5%	12,4%	19,9%	3,2%	6,1%	100,0%
		% znotraj (2)	29,7%	21,6%	36,6%	27,3%	19,7%	25,3%	31,0%	38,2%	46,4%	22,3%	40,8%	30,1%
		% od skupaj	3,3%	3,6%	1,2%	1,7%	1,4%	4,8%	1,7%	3,7%	6,0%	1,0%	1,8%	30,1%
	3	N	41	9	29	16	30	15	26	28	77	4	7	282
		% znotraj (1)	14,5%	3,2%	10,3%	5,7%	10,6%	5,3%	9,2%	9,9%	27,3%	1,4%	2,5%	100,0%
		% znotraj (2)	17,2%	2,5%	40,8%	12,1%	19,7%	3,6%	22,4%	13,2%	27,5%	4,3%	7,1%	13,0%
		% od skupaj	1,9%	,4%	1,3%	,7%	1,4%	,7%	1,2%	1,3%	3,6%	,2%	,3%	13,0%
	popolno zunanje izvajanje	N	5	1	5	1	8	6	15	7	8	1	1	58
		% znotraj (1)	8,6%	1,7%	8,6%	1,7%	13,8%	10,3%	25,9%	12,1%	13,8%	1,7%	1,7%	100,0%
		% znotraj (2)	2,1%	,3%	7,0%	,8%	5,3%	1,4%	12,9%	3,3%	2,9%	1,1%	1,0%	2,7%
		% od skupaj	,2%	,0%	,2%	,0%	,4%	,3%	,7%	,3%	,4%	,0%	,0%	2,7%
5	N	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	
	% znotraj (1)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	
	% znotraj (2)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	,9%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	,0%	
	% od skupaj	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	,0%	
skupaj	N	239	357	71	132	152	415	116	212	280	94	98	2166	
	% znotraj (1)	11,0%	16,5%	3,3%	6,1%	7,0%	19,2%	5,4%	9,8%	12,9%	4,3%	4,5%	100,0%	
	% znotraj (2)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% od skupaj	11,0%	16,5%	3,3%	6,1%	7,0%	19,2%	5,4%	9,8%	12,9%	4,3%	4,5%	100,0%	

ime	s1v7g
pomen	Use of external providers for recruitment
pomen SLO	Uporaba zunanega izvajanja za zaposlovanje
vrednosti	completely outsourced=4, not outsourced=0

Uporaba zunanega izvajanja za zaposlovanje (1) - država (2)														
		država (2)											skupaj	
		Belgija	Danska	Estonija	Finska	Francija	Nemčija	Nizozemska	Slovenija	Švedska	Norveška	Švica		
Uporaba zunanega izvajanja za zaposlovanje (1)	ni zunanega izvajanja	N	77	184	30	82	32	177	50	107	50	54	44	887
		% znotraj (1)	8,7%	20,7%	3,4%	9,2%	3,6%	20,0%	5,6%	12,1%	5,6%	6,1%	5,0%	100,0%
		% znotraj (2)	32,4%	51,5%	42,3%	62,1%	21,1%	42,3%	43,1%	49,3%	17,8%	58,1%	45,4%	40,8%
		% od skupaj	3,5%	8,5%	1,4%	3,8%	1,5%	8,1%	2,3%	4,9%	2,3%	2,5%	2,0%	40,8%
	1	N	65	110	27	33	54	148	22	56	122	28	35	700
		% znotraj (1)	9,3%	15,7%	3,9%	4,7%	7,7%	21,1%	3,1%	8,0%	17,4%	4,0%	5,0%	100,0%
		% znotraj (2)	27,3%	30,8%	38,0%	25,0%	35,5%	35,4%	19,0%	25,8%	43,4%	30,1%	36,1%	32,2%
		% od skupaj	3,0%	5,1%	1,2%	1,5%	2,5%	6,8%	1,0%	2,6%	5,6%	1,3%	1,6%	32,2%
	2	N	66	56	9	12	57	86	28	44	85	7	17	467
		% znotraj (1)	14,1%	12,0%	1,9%	2,6%	12,2%	18,4%	6,0%	9,4%	18,2%	1,5%	3,6%	100,0%
		% znotraj (2)	27,7%	15,7%	12,7%	9,1%	37,5%	20,6%	24,1%	20,3%	30,2%	7,5%	17,5%	21,5%
		% od skupaj	3,0%	2,6%	,4%	,6%	2,6%	4,0%	1,3%	2,0%	3,9%	,3%	,8%	21,5%
	3	N	25	6	4	5	9	6	14	10	22	3	1	105
		% znotraj (1)	23,8%	5,7%	3,8%	4,8%	8,6%	5,7%	13,3%	9,5%	21,0%	2,9%	1,0%	100,0%
		% znotraj (2)	10,5%	1,7%	5,6%	3,8%	5,9%	1,4%	12,1%	4,6%	7,8%	3,2%	1,0%	4,8%
		% od skupaj	1,2%	,3%	,2%	,2%	,4%	,3%	,6%	,5%	1,0%	,1%	,0%	4,8%
	popolno zunanje izvajanje	N	5	1	1	0	0	1	2	0	2	1	0	13
		% znotraj (1)	38,5%	7,7%	7,7%	0,0%	0,0%	7,7%	15,4%	0,0%	15,4%	7,7%	0,0%	100,0%
		% znotraj (2)	2,1%	,3%	1,4%	0,0%	0,0%	,2%	1,7%	0,0%	,7%	1,1%	0,0%	,6%
		% od skupaj	,2%	,0%	,0%	0,0%	0,0%	,0%	,1%	0,0%	,1%	,0%	0,0%	,6%
skupaj	N	238	357	71	132	152	418	116	217	281	93	97	2172	
	% znotraj (1)	11,0%	16,4%	3,3%	6,1%	7,0%	19,2%	5,3%	10,0%	12,9%	4,3%	4,5%	100,0%	
	% znotraj (2)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% od skupaj	11,0%	16,4%	3,3%	6,1%	7,0%	19,2%	5,3%	10,0%	12,9%	4,3%	4,5%	100,0%	

ime	s1v8c
pomen	Does your organization have a personnel/HR strategy?
pomen SLO	izoblikovanost kadrovske strategije
vrednosti	yes written=2, yes unwritten =1, no=0

Izoblikovanost kadrovske strategije (1) - država (2)														
		država (2)											skupaj	
		Belgija	Danska	Estonija	Finska	Francija	Nemčija	Nizozemska	Slovenija	Švedska	Norveška	Švica		
Izoblikovanost kadrovske strategije (1)	ne	N	24	40	13	16	16	98	46	26	33	3	15	330
		% znotraj (1)	7,3%	12,1%	3,9%	4,8%	4,8%	29,7%	13,9%	7,9%	10,0%	,9%	4,5%	100,0%
		% znotraj (2)	10,0%	11,2%	18,6%	12,1%	11,2%	23,5%	39,7%	11,9%	11,8%	3,2%	15,3%	15,2%
	da, neapisano	% od skupaj	1,1%	1,8%	,6%	,7%	,7%	4,5%	2,1%	1,2%	1,5%	,1%	,7%	15,2%
		N	63	81	22	14	72	155	48	123	34	15	23	650
		% znotraj (1)	9,7%	12,5%	3,4%	2,2%	11,1%	23,8%	7,4%	18,9%	5,2%	2,3%	3,5%	100,0%
	da, napisano	% znotraj (2)	26,4%	22,7%	31,4%	10,6%	50,3%	37,2%	41,4%	56,4%	12,1%	16,0%	23,5%	30,0%
		% od skupaj	2,9%	3,7%	1,0%	,6%	3,3%	7,2%	2,2%	5,7%	1,6%	,7%	1,1%	30,0%
		N	152	236	35	102	55	164	22	69	213	76	60	1184
	skupaj	% znotraj (1)	12,8%	19,9%	3,0%	8,6%	4,6%	13,9%	1,9%	5,8%	18,0%	6,4%	5,1%	100,0%
		% znotraj (2)	63,6%	66,1%	50,0%	77,3%	38,5%	39,3%	19,0%	31,7%	76,1%	80,9%	61,2%	54,7%
		% od skupaj	7,0%	10,9%	1,6%	4,7%	2,5%	7,6%	1,0%	3,2%	9,8%	3,5%	2,8%	54,7%
N		239	357	70	132	143	417	116	218	280	94	98	2164	
	% znotraj (1)	11,0%	16,5%	3,2%	6,1%	6,6%	19,3%	5,4%	10,1%	12,9%	4,3%	4,5%	100,0%	
	% znotraj (2)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% od skupaj	11,0%	16,5%	3,2%	6,1%	6,6%	19,3%	5,4%	10,1%	12,9%	4,3%	4,5%	100,0%	

## Priloga A.2: Spremenljivke, ki merijo seznanjenost posameznih skupin zaposlenih v organizaciji s poslovno strategijo

ime	s5v8a1
pomen	Management formally briefed about business strategy
pomen SLO	Seznanjanje vodstvenih delavcev s poslovno strategijo
vrednosti	da=1, ne=0

Seznanjanje vodstvenih delavcev s poslovno strategijo (1) - država (2)														
		država (2)											skupaj	
		Belgija	Danska	Estonija	Finska	Francija	Nemčija	Nizozemska	Slovenija	Švedska	Norveška	Švica		
Seznanjanje vodstvenih delavcev s poslovno strategijo (1)	ne	N	3	1	2	5	37	12	7	5	12	0	2	86
		% znotraj (1)	3,5%	1,2%	2,3%	5,8%	43,0%	14,0%	8,1%	5,8%	14,0%	0,0%	2,3%	100,0%
		% znotraj (2)	1,3%	,3%	2,8%	3,9%	23,7%	2,9%	6,0%	2,3%	4,3%	0,0%	2,1%	4,0%
	da	% od skupaj	,1%	,0%	,1%	,2%	1,7%	,6%	,3%	,2%	,6%	0,0%	,1%	4,0%
		N	230	327	69	123	119	405	109	209	270	97	93	2051
		% znotraj (1)	11,2%	15,9%	3,4%	6,0%	5,8%	19,7%	5,3%	10,2%	13,2%	4,7%	4,5%	100,0%
	skupaj	% znotraj (2)	98,7%	99,7%	97,2%	96,1%	76,3%	97,1%	94,0%	97,7%	95,7%	100,0%	97,9%	96,0%
		% od skupaj	10,8%	15,3%	3,2%	5,8%	5,6%	19,0%	5,1%	9,8%	12,6%	4,5%	4,4%	96,0%
		N	233	328	71	128	156	417	116	214	282	97	95	2137
		% znotraj (1)	10,9%	15,3%	3,3%	6,0%	7,3%	19,5%	5,4%	10,0%	13,2%	4,5%	4,4%	100,0%
		% znotraj (2)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% od skupaj	10,9%	15,3%	3,3%	6,0%	7,3%	19,5%	5,4%	10,0%	13,2%	4,5%	4,4%	100,0%

ime	s5v8a2
pomen	Professional formally briefed about business strategy
pomen SLO	Seznanjanje strokovnih delavcev s poslovno strategijo
vrednosti	da=1, ne=0

Seznanjanje strokovnih delavcev s poslovno strategijo (1) - država (2)														
			država (2)										skupaj	
			Belgija	Danska	Estonija	Finska	Francija	Nemčija	Nizozemska	Slovenija	Švedska	Norveška		Švica
Seznanjanje strokovnih delavcev s poslovno strategijo (1)	ne	N	17	49	10	4	80	182	42	32	93	8	26	543
		% znotraj (1)	3,1%	9,0%	1,8%	,7%	14,7%	33,5%	7,7%	5,9%	17,1%	1,5%	4,8%	100,0%
		% znotraj (2)	8,7%	14,9%	14,3%	3,3%	51,3%	43,6%	36,2%	16,1%	33,2%	8,3%	27,7%	26,2%
	da	% od skupaj	,8%	2,4%	,5%	,2%	3,9%	8,8%	2,0%	1,5%	4,5%	,4%	1,3%	26,2%
		N	179	279	60	118	76	235	74	167	187	88	68	1531
		% znotraj (1)	11,7%	18,2%	3,9%	7,7%	5,0%	15,3%	4,8%	10,9%	12,2%	5,7%	4,4%	100,0%
	skupaj	% znotraj (2)	91,3%	85,1%	85,7%	96,7%	48,7%	56,4%	63,8%	83,9%	66,8%	91,7%	72,3%	73,8%
		% od skupaj	8,6%	13,5%	2,9%	5,7%	3,7%	11,3%	3,6%	8,1%	9,0%	4,2%	3,3%	73,8%
		N	196	328	70	122	156	417	116	199	280	96	94	2074
	% znotraj (1)	9,5%	15,8%	3,4%	5,9%	7,5%	20,1%	5,6%	9,6%	13,5%	4,6%	4,5%	100,0%	
	% znotraj (2)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% od skupaj	9,5%	15,8%	3,4%	5,9%	7,5%	20,1%	5,6%	9,6%	13,5%	4,6%	4,5%	100,0%	

ime	s5v8a3
pomen	Clerical formally briefed about business strategy
pomen SLO	Seznanjanje operativnih delavcev s poslovno strategijo
vrednosti	da=1, ne=0

Seznanjanje operativnih delavcev s poslovno strategijo (1) - država (2)														
			država (2)										skupaj	
			Belgija	Danska	Estonija	Finska	Francija	Nemčija	Nizozemska	Slovenija	Švedska	Norveška		Švica
Seznanjanje operativnih delavcev s poslovno strategijo (1)	ne	N	33	54	21	11	90	224	53	69	93	14	36	698
		% znotraj (1)	4,7%	7,7%	3,0%	1,6%	12,9%	32,1%	7,6%	9,9%	13,3%	2,0%	5,2%	100,0%
		% znotraj (2)	16,8%	16,5%	35,0%	9,6%	57,7%	53,7%	45,7%	37,7%	33,5%	14,6%	37,9%	34,2%
	da	% od skupaj	1,6%	2,6%	1,0%	,5%	4,4%	11,0%	2,6%	3,4%	4,6%	,7%	1,8%	34,2%
		N	163	274	39	104	66	193	63	114	185	82	59	1342
		% znotraj (1)	12,1%	20,4%	2,9%	7,7%	4,9%	14,4%	4,7%	8,5%	13,8%	6,1%	4,4%	100,0%
	skupaj	% znotraj (2)	83,2%	83,5%	65,0%	90,4%	42,3%	46,3%	54,3%	62,3%	66,5%	85,4%	62,1%	65,8%
		% od skupaj	8,0%	13,4%	1,9%	5,1%	3,2%	9,5%	3,1%	5,6%	9,1%	4,0%	2,9%	65,8%
		N	196	328	60	115	156	417	116	183	278	96	95	2040
	% znotraj (1)	9,6%	16,1%	2,9%	5,6%	7,6%	20,4%	5,7%	9,0%	13,6%	4,7%	4,7%	100,0%	
	% znotraj (2)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% od skupaj	9,6%	16,1%	2,9%	5,6%	7,6%	20,4%	5,7%	9,0%	13,6%	4,7%	4,7%	100,0%	

ime	s5v8a4
pomen	Manual formally briefed about business strategy
pomen SLO	Seznanjanje fizičnih delavcev s poslovno strategijo
vrednosti	da=1, ne=0

Seznanjanje fizičnih delavcev s poslovno strategijo (1) - država (2)														
			država (2)										skupaj	
			Belgija	Danska	Estonija	Finska	Francija	Nemčija	Nizozemska	Slovenija	Švedska	Norveška		Švica
Seznanjanje fizičnih delavcev s poslovno strategijo (1)	ne	N	33	120	25	14	112	316	69	80	137	16	46	968
		% znotraj (1)	3,4%	12,4%	2,6%	1,4%	11,6%	32,6%	7,1%	8,3%	14,2%	1,7%	4,8%	100,0%
		% znotraj (2)	26,6%	36,6%	46,3%	12,5%	71,8%	76,1%	59,5%	48,5%	49,5%	19,3%	53,5%	50,5%
	da	% od skupaj	1,7%	6,3%	1,3%	,7%	5,8%	16,5%	3,6%	4,2%	7,2%	,8%	2,4%	50,5%
		N	91	208	29	98	44	99	47	85	140	67	40	948
		% znotraj (1)	9,6%	21,9%	3,1%	10,3%	4,6%	10,4%	5,0%	9,0%	14,8%	7,1%	4,2%	100,0%
	skupaj	% znotraj (2)	73,4%	63,4%	53,7%	87,5%	28,2%	23,9%	40,5%	51,5%	50,5%	80,7%	46,5%	49,5%
		% od skupaj	4,7%	10,9%	1,5%	5,1%	2,3%	5,2%	2,5%	4,4%	7,3%	3,5%	2,1%	49,5%
		N	124	328	54	112	156	415	116	165	277	83	86	1916
	% znotraj (1)	6,5%	17,1%	2,8%	5,8%	8,1%	21,7%	6,1%	8,6%	14,5%	4,3%	4,5%	100,0%	
	% znotraj (2)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% od skupaj	6,5%	17,1%	2,8%	5,8%	8,1%	21,7%	6,1%	8,6%	14,5%	4,3%	4,5%	100,0%	



### Priloga A.3: Spremenljivka o kadrovskem oddelku

ime	s1v4a
pomen	Do you have an HR department?
pomen SLO	Ali imate kadrovske oddelke?
vrednosti	da=1, ne=0

Ali imate kadrovske oddelke? (1) - država (2)														
			država (2)										skupaj	
			Belgija	Danska	Estonija	Finska	Francija	Nemčija	Nizozemska	Slovenija	Švedska	Norveška		Švica
Ali imate kadrovske oddelke? (1)	ne	N	8	29	23	47	12	18	18	65	19	20	0	259
		% znotraj (1)	3,1%	11,2%	8,9%	18,1%	4,6%	6,9%	6,9%	25,1%	7,3%	7,7%	0,0%	100,0%
		% znotraj (2)	3,3%	8,0%	32,4%	37,0%	8,1%	4,3%	15,5%	30,0%	6,8%	21,5%	0,0%	11,9%
	da	% od skupaj	4%	1,3%	1,1%	2,2%	6%	8%	8%	3,0%	9%	9%	0,0%	11,9%
		N	232	333	48	80	137	398	98	152	262	73	96	1909
		% znotraj (1)	12,2%	17,4%	2,5%	4,2%	7,2%	20,8%	5,1%	8,0%	13,7%	3,8%	5,0%	100,0%
skupaj	% znotraj (2)	96,7%	92,0%	67,6%	63,0%	91,9%	95,7%	84,5%	70,0%	93,2%	78,5%	100,0%	88,1%	
	% od skupaj	10,7%	15,4%	2,2%	3,7%	6,3%	18,4%	4,5%	7,0%	12,1%	3,4%	4,4%	88,1%	
	N	240	362	71	127	149	416	116	217	281	93	96	2168	
	% znotraj (1)	11,1%	16,7%	3,3%	5,9%	6,9%	19,2%	5,4%	10,0%	13,0%	4,3%	4,4%	100,0%	
	% znotraj (2)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% od skupaj	11,1%	16,7%	3,3%	5,9%	6,9%	19,2%	5,4%	10,0%	13,0%	4,3%	4,4%	100,0%	

### Priloga A.4: Združena spremenljivka *Total\_statement*, ki meri raznovrstnost sistemov, Cronbach= 0,729

ime	s1v8d
pomen	Does your organization have a corporate values statement?
pomen SLO	Ali ima vaša organizacija zapisane organizacijske vrednote?
vrednosti	yes written=2, yes unwritten =1, no=0

ime	s1v8e
pomen	Does your organization have a diversity statement?
pomen SLO	Ali ima vaša organizacija zapisano izjavo o spoštovanju raznolikosti?
vrednosti	yes written=2, yes unwritten =1, no=0

ime	s1v8f
pomen	Does your organization have a code of ethics?
pomen SLO	Ali ima vaša organizacija zapisan etični kodeks?
vrednosti	yes written=2, yes unwritten =1, no=0

ime	s1v8g
pomen	Does your organization have a CSR statement?
pomen SLO	Ali ima vaša organizacija zapisano izjavo o družbeni odgovornosti?
vrednosti	yes written=2, yes unwritten =1, no=0

**Priloga A.5: Vrednosti združene spremenljivke *Total\_statement***

	FREKVENCA	ODSTOTEK	VELJAVNI ODSTOTEK	KUMULATIVNI ODSTOTEK
0	210	9,5	10,1	10,1
0,25	109	4,9	5,3	15,4
0,5	286	13	13,8	29,2
0,75	143	6,5	6,9	36,1
1	317	14,4	15,3	51,4
1,25	208	9,4	10	61,4
1,5	304	13,8	14,7	76,1
1,75	157	7,1	7,6	83,7
2	338	15,3	16,3	100
skupaj	2072	94,1	100	
manjkajoče vrednosti	131	5,9		
skupaj	2203	100		

**Priloga A.6: Spremenljivke, ki merijo razvitost kadrovske informacijske sisteme**

ime	s1v11
pomen	What kind of HRIS do you have?
pomen SLO	Kakšen kadrovske informacijske sisteme (KIS) imate?
vrednosti	system primarily interfaced into a wider management IS=3, a single primarily independent HRIS=2, a number of separate stand alone tools=1, do not have a computerised HRIS=0

Kakšen kadrovske informacijske sisteme (KIS) imate? (1) - država (2)														
		država (2)											skupaj	
		Belgija	Danska	Estonija	Finska	Francija	Nemčija	Nizozemska	Slovenija	Švedska	Norveška	Švica		
Kakšen kadrovske informatijski sisteme (KIS) imate? (1)	ni računalniško	N	36	90	7	32	45	38	17	20	34	2	10	331
	podprtega	% znotraj (1)	10,9%	27,2%	2,1%	9,7%	13,6%	11,5%	5,1%	6,0%	10,3%	,6%	3,0%	100,0%
	KIS-a	% znotraj (2)	15,1%	25,5%	9,7%	24,6%	33,1%	9,1%	23,9%	9,2%	12,1%	2,1%	10,4%	15,7%
		% od skupaj	1,7%	4,3%	,3%	1,5%	2,1%	1,8%	,8%	,9%	1,6%	,1%	,5%	15,7%
	nekaj različnih	N	91	116	19	44	62	146	34	42	77	54	38	723
	nepovezanih	% znotraj (1)	12,6%	16,0%	2,6%	6,1%	8,6%	20,2%	4,7%	5,8%	10,7%	7,5%	5,3%	100,0%
	orodij	% znotraj (2)	38,2%	32,9%	26,4%	33,8%	45,6%	34,9%	47,9%	19,4%	27,4%	56,8%	39,6%	34,3%
		% od skupaj	4,3%	5,5%	,9%	2,1%	2,9%	6,9%	1,6%	2,0%	3,7%	2,6%	1,8%	34,3%
	enoten	N	48	57	30	40	22	137	0	79	128	10	20	571
	neodvisen	% znotraj (1)	8,4%	10,0%	5,3%	7,0%	3,9%	24,0%	0,0%	13,8%	22,4%	1,8%	3,5%	100,0%
	sisteme KIS	% znotraj (2)	20,2%	16,1%	41,7%	30,8%	16,2%	32,8%	0,0%	36,4%	45,6%	10,5%	20,8%	27,1%
		% od skupaj	2,3%	2,7%	1,4%	1,9%	1,0%	6,5%	0,0%	3,7%	6,1%	,5%	,9%	27,1%
enoten sisteme	N	63	90	16	14	7	97	20	76	42	29	28	482	
povezan v	% znotraj (1)	13,1%	18,7%	3,3%	2,9%	1,5%	20,1%	4,1%	15,8%	8,7%	6,0%	5,8%	100,0%	
širšo mrežo	% znotraj (2)	26,5%	25,5%	22,2%	10,8%	5,1%	23,2%	28,2%	35,0%	14,9%	30,5%	29,2%	22,9%	
	% od skupaj	3,0%	4,3%	,8%	,7%	,3%	4,6%	,9%	3,6%	2,0%	1,4%	1,3%	22,9%	
skupaj	N	238	353	72	130	136	418	71	217	281	95	96	2107	
	% znotraj (1)	11,3%	16,8%	3,4%	6,2%	6,5%	19,8%	3,4%	10,3%	13,3%	4,5%	4,6%	100,0%	
	% znotraj (2)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% od skupaj	11,3%	16,8%	3,4%	6,2%	6,5%	19,8%	3,4%	10,3%	13,3%	4,5%	4,6%	100,0%	

**Priloga A.7: Združena spremenljivka *Total\_HRIS*, Cronbach= 0,679**

ime	s1v12e
pomen	HRIS used for recruitment and selection
pomen SLO	Uporaba KIS-a za zaposlovanje (rekrutacija in selekcija)
vrednosti	da=1, ne=0
ime	s1v12f
pomen	HRIS used for training and development
pomen SLO	Uporaba KIS-a za usposabljanje in razvoj
vrednosti	da=1, ne=0
ime	s1v12g
pomen	HRIS used for performance management
pomen SLO	Uporaba KIS-a za upravljanje učinkovitosti
vrednosti	da=1, ne=0
ime	s1v12h
pomen	HRIS used for career planning/succession planning
pomen SLO	Uporaba KIS-a za karierno načrtovanje in nasledstva
vrednosti	da=1, ne=0
ime	s1v12k
pomen	HRIS used for measurement of HR performance
pomen SLO	Uporaba KIS-a za merjenje učinkovitosti
vrednosti	da=1, ne=0
ime	s1v12l
pomen	HRIS used to provide HR information, policies and practices
pomen SLO	Uporaba KIS-a za pretok informacij, politik in dobrih praks
vrednosti	da=1, ne=0

**Priloga A.8: Vrednosti združene spremenljivke *Total\_HRIS***

	FREKVENCA	ODSTOTEK	VELJAVNI ODSTOTEK	KUMULATIVNI ODSTOTEK
0	359	16,3	21	21
0,17	423	19,2	24,8	45,8
0,33	337	15,3	19,7	65,5
0,5	229	10,4	13,4	78,9
0,67	177	8	10,4	89,3
0,83	111	5	6,5	95,8
1	72	3,3	4,2	100
skupaj	1708	77,5	100	
manjkajoče vrednosti	sistem 495	22,5		
skupaj	2203	100		

**Priloga A.9: Spremenljivke, ki merijo razvitost kariernih programov za posebne skupine zaposlenih, Združena spremenljivka *Total\_kariera\_druzbeno*, Cronbach= 0,747**

ime	s2v5a3
pomen	Career programmes for minority ethnics
pomen SLO	Karierni programi za manjšine
vrednosti	da=1, ne=0
ime	s2v5b3
pomen	Career programmes for older workers
pomen SLO	Karierni programi za starejše delavce
vrednosti	da=1, ne=0
ime	s2v5c3
pomen	Career programmes for people with disabilities
pomen SLO	Karierni programi za invalidne osebe
vrednosti	da=1, ne=0
ime	s2v5d3
pomen	Career programmes for women
pomen SLO	Karierni programi za ženske
vrednosti	da=1, ne=0
ime	s2v5e3
pomen	Career programmes for women returners
pomen SLO	Karierni programi za ženske, ki se vrnejo s porodniškega dopusta
vrednosti	da=1, ne=0
ime	s2v5f3
pomen	Career programmes for low skilled labour
pomen SLO	Karierni programi za nizko kvalificirano delovno silo
vrednosti	da=1, ne=0
ime	s2v5g3
pomen	Career programmes for younger workers
pomen SLO	Karierni programi za mlajše delavce
vrednosti	da=1, ne=0

**Priloga A.10: Vrednosti združene spremenljivke *Total\_kariera\_druzbeno***

	FREKVENCA	ODSTOTEK	VELJAVNI ODSTOTEK	KUMULATIVNI ODSTOTEK
0	1424	64,6	69,8	69,8
0,14	311	14,1	15,2	85
0,29	147	6,7	7,2	92,3
0,43	72	3,3	3,5	95,8
0,57	34	1,5	1,7	97,5
0,71	22	1	1,1	98,5
0,86	13	0,6	0,6	99,2
1	17	0,8	0,8	100
skupaj	2040	92,6	100	
manjkajoče vrednosti	sistem	163	7,4	
skupaj	2203	100		

## B Empirični del

### B.1 Kvantitativna analiza

#### Priloga B.1.1: elektronsko pismo predstavnici organizacije Cranfield Network v okviru katere poteka raziskava v bazi Cranet

To: emma.parry@cranfield.ac.uk

Subject: An application for access to the CRANET database for future research in the field of Human resources

Dear Ms. Parry,

in **consultation with Andrej Kohont**, PhD, teaching assistant in the Chair of Human Resources and Social Management, Faculty of Social Sciences, University of Ljubljana, I am sending a request for access to the CRANET database for my future research in the field of Human resources.

On the **Faculty of Social Sciences in Ljubljana, Slovenia**, I have successfully finished HR Management program as a B.Sc.Soc. in the year of 2007 and afterwards registered for two-year master program of HR Management and labour relations. My aim is to finish master degree in this year.

I am writing on the theme of **talent management**. I would like to compare human resource practices that were included in the existing **database of Germany** (or Denmark) with database (year 2000, 2004 and 2008) in Slovenia (that I have already obtained). **My use of data will be strictly for scientific purposes.**

I kindly ask for information about access to the CRANET database (of Germany or Denmark). If it is possible please send me database by mail in the **type of file (.sav) - SPSS Statistics Data Document.**

Thank you for your time and your kind consideration.

Sincerely,

Mateja Jenko

#### Priloga B.1.2: Seznam ključnih spremenljivk kvantitativne analize Spremenljivke, ki merijo kadrovske prakse kariernega razvoja

ime	s3v7a
pomen	special tasks/projects for career development
pomen SLO	posebne naloge/projekti za spodbujanje učenja in usposabljanja pri delu
vrednosti	to a very great extent (v zelo veliki meri)=4, not at all (ne uporabljamo)=0

ime	s3v7b
pomen	cross organizational/disciplinary tasks for career development
pomen SLO	vključevanje v medoddelčne naloge, ki povezujejo različne dele organizacije, stroke in funkcije
vrednosti	to a very great extent (v zelo veliki meri)=4, not at all (ne uporabljamo)=0

ime	s3v7c
pomen	project team work for career development
pomen SLO	sodelovanje v projektnem timskem delu
vrednosti	to a very great extent (v zelo veliki meri)=4, not at all (ne uporabljamo)=0

ime	s3v7d
pomen	networking for career development
pomen SLO	mreženje, vzpostavljanje socialnih mrež
vrednosti	to a very great extent (v zelo veliki meri)=4, not at all (ne uporabljamo)=0

ime	s3v7e
pomen	formal career plans for career development
pomen SLO	formalni karierni načrti
vrednosti	to a very great extent (v zelo veliki meri)=4, not at all (ne uporabljamo)=0

ime	s3v7f
pomen	development centers for career development
pomen SLO	razvojni centri
vrednosti	to a very great extent (v zelo veliki meri)=4, not at all (ne uporabljamo)=0

ime	s3v7g
pomen	succession plans for career development
pomen SLO	načrti nasledstva
vrednosti	to a very great extent (v zelo veliki meri)=4, not at all (ne uporabljamo)=0

ime	s3v7h
pomen	planned job rotation for career development
pomen SLO	načrtovano kroženje med delovnimi mesti
vrednosti	to a very great extent (v zelo veliki meri)=4, not at all (ne uporabljamo)=0

ime	s3v7i
pomen	high flyer schemes for career development
pomen SLO	programi razvoja perspektivnih kadrov
vrednosti	to a very great extent (v zelo veliki meri)=4, not at all (ne uporabljamo)=0

ime	s3v7j
pomen	experience schemes for career development
pomen SLO	programi pridobivanja izkušenj/interna prerazporeditev v drug oddelek v domači državi ali v tujini
vrednosti	to a very great extent (v zelo veliki meri)=4, not at all (ne uporabljamo)=0

ime	s3v7k
pomen	secondments to other organizations for career development
pomen SLO	časne prerazporeditve v druge organizacije
vrednosti	to a very great extent (v zelo veliki meri)=4, not at all (ne uporabljamo)=0

ime	s3v7l
pomen	coaching for career development
pomen SLO	trening osebnih veščin
vrednosti	to a very great extent (v zelo veliki meri)=4, not at all (ne uporabljamo)=0

ime	s3v7m
pomen	mentoring for career development
pomen SLO	mentoriranje
vrednosti	to a very great extent (v zelo veliki meri)=4, not at all (ne uporabljamo)=0

ime	s3v7n
pomen	e-learning for career development
pomen SLO	računalniško podprti paketi/e-učenje
vrednosti	to a very great extent (v zelo veliki meri)=4, not at all (ne uporabljamo)=0

### Vrednosti združene spremenljivke Rec\_Total\_Razvoj in grafični prikaz

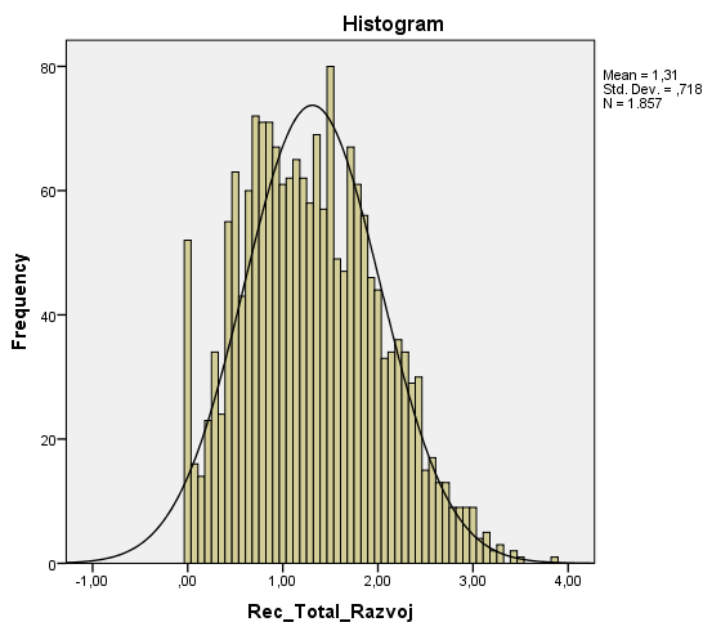
Rec_Total_Razvoj – statistični podatki		
N	veljavne vrednosti	1857
	manjkajoče vrednosti	346
	povprečna vrednost	1,3105
	mediana	1,2857
	standardni odklon	0,71752
	varianca	0,515
	koeficient asimetričnosti	0,319
	standardni odklon asimetričnosti	0,057
	koeficient sploščenosti	-0,416
	standardni odklon sploščenosti	0,114
	minimum	0
	maximum	3,86

Rec_Total_Razvoj				
	frekvenca	odstotek	veljavni odstotek	kumulativni odstotek
	0	52	2,4	2,8
	0,07	16	0,7	3,7
	0,14	14	0,6	4,4
	0,21	23	1	5,7
	0,29	34	1,5	7,5
	0,36	24	1,1	8,8
	0,43	55	2,5	11,7
	0,5	63	2,9	15,1
	0,57	43	2	17,4
	0,64	60	2,7	20,7
	0,71	72	3,3	24,6
	0,79	71	3,2	28,4
	0,86	71	3,2	32,2
	0,93	67	3	35,8
	1	61	2,8	39,1
	1,07	62	2,8	42,4
	1,14	65	3	45,9
veljavno	1,21	62	2,8	49,3
	1,29	58	2,6	52,4
	1,36	69	3,1	56,1
	1,43	57	2,6	59,2
	1,5	80	3,6	63,5
	1,57	49	2,2	66,1
	1,64	47	2,1	68,7
	1,71	67	3	72,3
	1,79	61	2,8	75,6
	1,86	56	2,5	78,6
	1,93	46	2,1	81
	2	44	2	83,4
	2,07	33	1,5	85,2
	2,14	34	1,5	87
	2,21	36	1,6	89
	2,29	34	1,5	90,8
	2,36	29	1,3	92,4
	2,43	30	1,4	94

Rec_Total_Razvoj				
	frekvenca	odstotek	veljavni odstotek	kumulativni odstotek
	0	52	2,4	2,8
	0,07	16	0,7	3,7
	0,14	14	0,6	4,4
	0,21	23	1	5,7
	0,29	34	1,5	7,5
	0,36	24	1,1	8,8
	0,43	55	2,5	11,7
	0,5	63	2,9	15,1
	0,57	43	2	17,4
	0,64	60	2,7	20,7
	0,71	72	3,3	24,6
	0,79	71	3,2	28,4
	0,86	71	3,2	32,2
	0,93	67	3	35,8
	1	61	2,8	39,1
	1,07	62	2,8	42,4
	1,14	65	3	45,9
veljavno	1,21	62	2,8	49,3
	1,29	58	2,6	52,4
	1,36	69	3,1	56,1
	1,43	57	2,6	59,2
	1,5	80	3,6	63,5
	1,57	49	2,2	66,1
	1,64	47	2,1	68,7
	1,71	67	3	72,3
	1,79	61	2,8	75,6
	1,86	56	2,5	78,6
	1,93	46	2,1	81
	2	44	2	83,4
	2,07	33	1,5	85,2
	2,14	34	1,5	87
	2,21	36	1,6	89
	2,29	34	1,5	90,8
	2,36	29	1,3	92,4
	2,43	30	1,4	94



Rec_Total_Razvoj					
		frekvenca	odstotek	veljavni odstotek	kumulativni odstotek
veljavno	0	52	2,4	2,8	2,8
	0,07	16	0,7	0,9	3,7
	0,14	14	0,6	0,8	4,4
	0,21	23	1	1,2	5,7
	0,29	34	1,5	1,8	7,5
	0,36	24	1,1	1,3	8,8
	0,43	55	2,5	3	11,7
	0,5	63	2,9	3,4	15,1
	0,57	43	2	2,3	17,4
	0,64	60	2,7	3,2	20,7
	0,71	72	3,3	3,9	24,6
	0,79	71	3,2	3,8	28,4
	0,86	71	3,2	3,8	32,2
	0,93	67	3	3,6	35,8
	1	61	2,8	3,3	39,1
	1,07	62	2,8	3,3	42,4
	1,14	65	3	3,5	45,9
	1,21	62	2,8	3,3	49,3
	1,29	58	2,6	3,1	52,4
	1,36	69	3,1	3,7	56,1
	1,43	57	2,6	3,1	59,2
	1,5	80	3,6	4,3	63,5
	1,57	49	2,2	2,6	66,1
	1,64	47	2,1	2,5	68,7
	1,71	67	3	3,6	72,3
	1,79	61	2,8	3,3	75,6
	1,86	56	2,5	3	78,6
	1,93	46	2,1	2,5	81
	2	44	2	2,4	83,4
	2,07	33	1,5	1,8	85,2
	2,14	34	1,5	1,8	87
	2,21	36	1,6	1,9	89
	2,29	34	1,5	1,8	90,8
	2,36	29	1,3	1,6	92,4
	2,43	30	1,4	1,6	94
veljavno	2,5	15	0,7	0,8	94,8
	2,57	17	0,8	0,9	95,7
	2,64	13	0,6	0,7	96,4
	2,71	13	0,6	0,7	97,1
	2,79	9	0,4	0,5	97,6
	2,86	9	0,4	0,5	98,1
	2,93	9	0,4	0,5	98,5
	3	9	0,4	0,5	99
	3,07	4	0,2	0,2	99,2
	3,14	5	0,2	0,3	99,5
	3,21	2	0,1	0,1	99,6
	3,29	3	0,1	0,2	99,8
	3,43	2	0,1	0,1	99,9
	3,5	1	0	0,1	99,9
	3,86	1	0	0,1	100
	skupaj	1857	84,3	100	
manjšajoče vrednosti	sistem	346	15,7		
skupaj		2203	100		



**Vrednosti združene spremenljivke Rec\_Total\_Razvoj po skupinah frekvenc**

vrednost združene spremenljivke (total razvoj)	frekvenca	%									
0	52		vrednost združene spremenljivke (total razvoj)	frekvenc a	%	vrednost združene spremenljivke (total razvoj)	frekvenca	%			
0,07	16		1,07	62		2,07	33				
0,14	14		1,14	65		2,14	34				
0,21	23		1,21	62		2,21	36				
0,29	34		1,29	58		2,29	34				
0,36	24		1,36	69		2,36	29				
0,43	55		1,43	57		2,43	30				
0,5	63		1,5	80		2,5	15		vrednost združene spremenljivke (total razvoj)	frekvenca	%
0,57	43		1,57	49		2,57	17		3,07	4	
0,64	60		1,64	47		2,64	13		3,14	5	
0,71	72		1,71	67		2,71	13		3,21	2	
0,79	71		1,79	61		2,79	9		3,29	3	
0,86	71		1,86	56		2,86	9		3,43	2	
0,93	67		1,93	46		2,93	9		3,5	1	
1	61		2	44		3	9		3,86	1	
	<b>726</b>	<b>39%</b>		<b>823</b>	<b>44%</b>		<b>290</b>	<b>16%</b>		<b>18</b>	<b>1%</b>
										<b>1857</b>	<b>100%</b>

**Cronbachov test zanesljivosti združene spremenljivke**

ZANESLJIVOST STATISTIKE		
Cronbach Alfa	Cronbach Alfa, ki temelji na standardiziranih postavkah	N postavk
0,877	0,877	14

STATISTIKA POSTAVK			
	povprečna vrednost	standardni odklon	N
posebne naloge/projekti za spodbujanje učenja in usposabljanja pri delu	1,83	1,263	1857
vključevanje v medoddelčne naloge, ki povezujejo različne dele organizacije, stroke in funkcije	1,84	1,168	1857
sodelovanje v projektnem timskem delu	2,22	1,164	1857
mreženje, vzpostavljanje socialnih mrež	1,47	1,189	1857
formalni karierni načrti	1,04	1,113	1857
razvojni centri	0,7	1,11	1857
načrti nasledstva	1,21	1,215	1857
načrtovano kroženje med delovnimi mesti	0,92	1,047	1857
programi razvoja perspektivnih kadrov	1,14	1,27	1857
programi pridobivanja izkušenj/interna prerazporeditev v drug oddelek v domači državi ali v tujini	1,33	1,115	1857
začasne prerazporeditve v druge organizacije	0,65	0,878	1857
training osebnih veščin	1,55	1,226	1857
mentoriranje	1,43	1,195	1857
računalniško podprti paketi/e-učenje	1,01	1,167	1857

**Vrednosti prevrednotene (recode) spremenljivke Rec Country**

	STARA VREDNOST	NOVA VREDNOST	FREKVENCA
Belgija	2	1	207
Danska	6	2	259
Estonija	7	3	64
Finska	8	4	121
Francija	9	5	106
Nemčija	10	6	393
Nizozemska	19	7	116
Slovenija	24	8	191
Švedska	26	9	225
Norveška	43	10	81
Švica	47	11	94
Skupaj			1857

## B.2 Kvalitativna analiza

### Priloga B.2.1: Prošnja za sodelovanje

**Zadeva: Prošnja za sodelovanje v raziskavi na temo Upravljanje talentiranih kadrov v Slovenskem prostoru (*talent management*)**

Spoštovani,

na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani pod mentorstvom izr. prof. dr. Dane Mesner-Andolšek, pripravljam magistrsko delo z naslovom Upravljanje talentiranih kadrov v Slovenskem prostoru (*Talent management in Slovenia*).

Za namene empiričnega preverjanja teoretičnih izhodišč bo v osmih organizacijah na območju Slovenije opravljen strokovni intervju z osebo, ki je v posamezni organizaciji odgovorna za kadrovske funkcije upravljanja potencialnih kadrov. Intervju bo potekal 1,5 ure ter bo voden in strukturiran, zaradi časovne racionalnosti sodelujočih.

Vaša organizacija ustreza izbranemu vzorcu, saj na podlagi javno dostopnih informacij menim, da ima dober kadrovski ugled, poleg tega pa se ukvarja z dejavnostjo v kateri je iskanje talentiranih kadrov ključno.

Celotna analiza bo za sodelujoče organizacije anonimna. Raziskava bo potekala za izključno znanstvene namene. Ugotavljal bom, kako je v Sloveniji to področje razvito, zato ni potrebno izpostavljati posameznih organizacij. Informacije so lahko podane v želenem obsegu, saj gre za kvalitativno metodo. Če pa bi organizacija izrecno želela izpostaviti kakšno dobro prakso, ki jo kot ugleden delodajalec izvaja na tem področju, bo le-ta vključena v magistrsko delo.

V magistrskem delu bom ugotavljala kako organizacije v slovenskem prostoru upravlja s potencialnimi posamezniki in v kakšni meri uporabljajo kadrovske prakse in strategije upravljanja s talentiranimi kadri (iskanje in zadrževanje talentiranih posameznikov). Opazovala bom razlike med organizacijami glede poreklo kapitala (domača in tuja podjetja) oziroma tržno usmerjenost.

Sodelujoči bodo povratno pridobili rezultate analize, kar je nedvomno koristno, saj področje upravljanja talentiranih kadrov vedno bolj pridobiva na pomenu.

Sodelovanje z vašo organizacijo bi me zelo veselilo, zato upam, da mi boste povratno sporočili pozitiven odgovor ali postavili dodatna vprašanja.

Za vašo pozornost se zahvaljujem.

Lep pozdrav,  
Mateja Jenko, univ. dipl. soc

### Priloga B.2.2: opomnik za izvajanje intervjuja

#### Opomnik – Upravljanje talentiranih kadrov v Slovenskem prostoru

Uvod

5 min

- **Predstavitev moderatorja in teme oz. namena raziskave**

Na Fakulteti za družbene vede v Ljubljani pod mentorstvom izr. prof. dr. Dane Mesner-Andolšek, pripravljam magistrsko delo z naslovom Upravljanje talentiranih kadrov v Slovenskem prostoru (*talent management*). Za namene empiričnega preverjanja teoretičnih izhodišč bom opravila osem strokovnih intervjujev z zaposlenimi, ki so v posameznih organizacijah odgovorni za kadrovske funkcije upravljanja potencialnih kadrov.

Vsa izhodišča so postavljena na podlagi teorije, zato bi želela pri kadrovskih strokovnjakih preveriti kakšno je stanje na terenu. Na podlagi javno dostopnih informacij menim, da ima vaša organizacija dober kadrovski ugled, poleg tega pa se ukvarja z dejavnostjo v kateri je iskanje talentiranih kadrov ključno.

Intervju bo potekal največ eno uro in pol. Iz tega vidika vas bom vodila skozi strukturo vprašanj.

Naknadno vam bom posredovala ugotovitve analize, ki bo opravljena v magistrskem delu.

- **Zaupnost, vsi podatki bodo uporabljeni izključno za potrebe raziskave**

Analiza bo za sodelujoča podjetja anonimna, zato prosim za čim bolj točne ocene in jasne odgovore na vprašanja z namenom doseganja veljavnosti rezultatov. Podatki bodo uporabljeni za znanstvene namene. Ugotavljala bom, kako je na danem vzorcu to področje razvito, zato ni potrebno izpostavljati organizacij, razen seveda, če bi to izrecno želeli.

\* Dogovori se ali se organizacija omeni kot sodelujoča, ali ostane popolnoma anonimna ali želi biti odprto vključena v magistrsko delo. Dogovori se tudi kako glede avtorizacije in dopolnitev sodelujoče organizacije.

- **Razlogi za uporabo snemanja pogovora**

Intervju bo sneman zaradi kasnejše kvalitativne obdelave in analize podatkov. Med intervjujem bi se želela osredotočiti na vsebino pogovora. Poudarjam, da bodo posnetki uporabljeni izključno za analizo in ne bodo objavljeni nikjer. Namen je tudi zagotoviti točno citiranje, če bo to vključeno v opis rezultatov.

- **Pojasnilo**

Da naj vsak sodelujoči svobodno izraža svoja mnenja in stališča, četudi se ta morda razlikujejo od drugih. Ni pravih in nepravilnih odgovorov, zagotavljanje varne in sproščene atmosfere. Vsi rezultati v raziskavi bodo prikazani zgolj na sumarni ravni.

Poudarila bi, da ne gre za preverjanje znanja, ampak razumevanja posameznih pojmov upravljanja s talentiranimi kadri, zato naj bodo odgovori čim bolj opisni in jasni. Želela bi pridobiti presečišče vseh razumevanj pri sodelujočih organizacijah.

**Značilnosti podjetja in sogovornika**

**5 min**

Naziv organizacije: \_\_\_\_\_

Kontakt: \_\_\_\_\_

*Za začetek bi vas prosila, da mi poveste nekaj osnovnih informacij o organizaciji v kateri ste zaposleni.*

- S čim natančno se ukvarja vaše podjetje? (KARTICA Z OPISANIMI DEJAVNOSTMI)

Dejavnost	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8
javni sektor in neprofitne organizacije								
kmetijstvo, ribištvo, gozdarstvo in lesarstvo								
proizvodnja, živilstvo								
bančništvo, finance in računovodstvo								
gostinstvo in turizem								
transport in logistika								
kemija, farmacija in rudarstvo								
računalništvo, informatika, elektrotehnika in telekomunikacije								
gradbeništvo, arhitektura, design in geodezija								
storitve, marketing, komerciala in prodaja								
energetika								
zdravstvo in socialne zadeve								
šolstvo, izobraževanje, kultura in šport								
znanost in tehnologija								
pravo, odvetništvo in sodstvo								
zaposlovanje in HR								
novinarstvo, PR in mediji								
zavarovalništvo								
strojništvo								

- Ali gre za domače ali tuje podjetje (poreklo kapitala)?

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8
domače								
tuje								

- V kolikih državah imate podružnice (enote)?

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8
1								
2-5								
več kot 5								

- Koliko zaposlenih ima vaša organizacija? (navedite podatek za Slovenijo in za globalno raven, če gre za multinacionalno organizacijo)

SLO	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8
1-9								
10-49								
50-249								
250 in več								

TUJINA	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8
1-9								
10-49								
50-249								
250 in več								

- Mi lahko prosim zaupate kakšni so bili letni prihodki organizacije v preteklem letu (2011)?

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8
do 2 mio EUR								
2-10 mio EUR								
10-50 mio EUR								
50 mio in več								

- Prosim, če mi na kratko opišete kakšno pozicijo zasedate v organizaciji glede na vaše naloge, zadolžitve in odločitve povezane s kadrovskimi zadevami?

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8
strokovni delavec								
vodstvena pozicija								
direktor (vodilna)								

- V kolikšni meri menite, da kadrovsko funkcijo v organizaciji opravljate samostojno oziroma kot del ekipe (kadrovski oddelek), ki sprejema odločitve v zvezi s kadrovskimi zadevami?

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8
samostojno								
oboje								
timsko								

- Katera vloga kadrovske funkcije menite, da prevladuje v vaši organizaciji?

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8
administrativna								
razvojna								
strateška								

- Kako je vaša organizacija razvila kadrovsko politiko in strategije? **POMOČ:** sami razvili v podjetju ali prevzeli od matične enote in jo implementirali v podjetje, saj le-te veljajo globalno

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8
razvili								
oboje								
implementirali								

#### Kadrovske prakse upravljanja talentiranih kadrov

60 min

*Nekaj ste mi že povedali o organizaciji. V nadaljevanju bi se nekoliko bolj posvetila kadrovskim praksam upravljanja s talentiranimi kadri, ki jih uporabljate v vaši organizaciji.*

#### UPRAVLJANJE TALENTIRANIH KADROV:

- Zanima me ali poznate kadrovski proces upravljanja talentiranih kadrov oziroma *talent management* in natančno si predstavljate pod tem izrazom? Prosim, če ste lahko pri opisu čim bolj natančni. (\*pojasni da so tolmačenja različna)

Ocene	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8
nejasno								
srednje								
jasno								

- V kakšnem deležu ocenjujete, da je vaše delo v organizaciji glede na naloge, zadolžitve in odločitve povezano s kadrovskim procesom upravljanja talentiranih kadrov?

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8
do 1/3 delovnega časa								
do 2/3 delovnega časa								
polni delovni čas								

**PRIDOBIVANJE TALENTIRANIH KADROV:**

*V prvem delu, ki se nanaša na kadrovske prakse upravljanja s talentiranimi kadri, bi se posvetili pridobivanju potencialnih kadrov.*

- Prosim, da čim natančneje opišete kaj za vas predstavljajo kadrovske prakse pridobivanja talentiranih kadrov?

Ocene	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8
nejasno								
srednje								
jasno								

- V kolikšni meri uporabljate naslednje kadrovske prakse pridobivanja talentiranih kadrov? (KARTICA Z OPISANIMI DEFINICIJAMI) Konkretno opišite kako izvajate tiste, ki jih najpogosteje uporabljate.

<b>Pridobivanje talentiranih kadrov</b>	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8
iskanje talentiranih kadrov s pomočjo internetnih portalov								
iskanje talentiranih kadrov s pomočjo posredovalnih agencij								
razumevanje trga dela								
uporaba učinkovitih selekcijskih postopkov								
novačenje talentiranih kadrov na univerzi								
iskanje talentiranih pri partnerjih/"posojanje" začasne projekte								
interno zaposlovanje								
sistem opažanja talentiranih kadrov na predlog vodij								
izbira talentiranih kadrov za ključne vloge v organizaciji								
iskanje kadrov s specifičnim znanjem, "lovci na glave" ( <i>headhunting</i> )								
ustvarjanje delodajalčeve znamke ( <i>employer brand</i> ) - dobrega ugleda organizacije, dostopnosti potencialnim kandidatom in privlačnih delovnih mest								
iskanje talentiranih kadrov v mednarodnem okolju								
zaposlovanje ob pravem času ( <i>just-in-time</i> )								
mreženje								
tehnike primerjalne inteligence za identificiranje izjemnih kandidatov								

Ocene:

- 1= nikoli
- 2= včasih
- 3= vedno



- Kateri so ključni razlogi, ki pritegnejo/odbijejo talentirane kadre od vaše organizacije?

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8
plača in bonitete								
lokacija								
delovna mesta								
karierne možnosti								
družina/poklic								
ugled organizacije								
velikost org.								
drugo								

Ocene:

1= nikoli

2= včasih

3= vedno

### **ZADRŽANJE TALENTIRANIH KADROV:**

*V drugem delu me bolj podrobno zanimajo kadrovske prakse upravljanja talentiranih kadrov, s katerimi jih uspemo zadržati v vaši organizaciji.*

- Prosim, da čim natančneje opišete kaj za vas predstavljajo kadrovske prakse zadržanja talentiranih kadrov?

Ocene	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8
nejasno								
srednje								
jasno								

- Ponovno me zanima v kolikšni meri v vaši organizaciji uporabljate naslednje kadrovske prakse zadržanja talentiranih kadrov? (KARTICA Z OPISANIMI DEFINICIJAMI) Opišite na kakšen način in kako pogosto jih izvajate.

*Zaradi večjega števila kadrovskih praks zadržanja talentiranih kadrov sem jih razdelila v tri sklope.*

### **SISTEM NAGRAJEVANJA IN OCENJEVANJA UČINKOVITOSTI**

<b>Sistem nagrajevanja in učinkovitosti</b>	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8
letni razgovor								
360° povratne informacije								
sistem bonitet in nagrajevanja talentiranih								
informiranje talentiranih o učinkovitosti dela								
sistematično spremljanje talentiranih kadrov								
ocenjevalni centri namenjeni talentiranim kadrom								

Ocene:

1= nikoli

2= včasih

3= vedno

### RAZVOJNO-KARIERNI VIDIK

Razvojno-karierni vidik	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8
računalniško podprti paketi/e-učenje								
sodelovanje v projektnem timskem delu								
mentorstvo								
eksterni seminarji								
izobraževanje v tujini								
upravljanje znanja (kroženje znanja, medoddelčni timi, interno izobraževanje)								
kroženje med delovnimi mesti ( <i>job-rotation</i> )								
začasne prerazporeditve v druge organizacije								
zunanje izvajanje razvoja talentiranih kadrov								
trening osebnih veščin ( <i>coaching</i> )								
programi razvoja perspektivnih kadrov, razvojni centri, individualni razvojni načrti								
načrt razvoja ciljnih kompetenc								
ustvarjanje bazena talentiranih kadrov								
načrtovanje nasledstva								
upravljanje kariere (ind. karierni načrti, interne karierne poti)								
ciljno vodenje ( <i>management by objectives</i> )								

Ocene:

- 1= nikoli
- 2= včasih
- 3= vedno

### RAZVOJ ORGANIZACIJSKE KULTURE IN PRIPADNOSTI

- V kolikšni meri v vaši organizaciji dosegate naslednje kadrovske prakse zadržanja talentiranih kadrov? (KARTICA Z OPISANIMI DEFINICIJAMI) Opišite na kakšen način in kako pogosto jih izvajate.

Razvoj organizacijske kulture in pripadnosti	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8
usklajevanje družinskega in poklicnega življenja								
intervju ob odhodu/vprašalnik ob odpovedi								
opredeljene organizacijske vrednote								
izjava o spoštovanju raznolikosti								
etični kodeks								
opredeljena družbena odgovornost (dosežki)								
vodenje usmerjeno k ljudem								
razvoj organizacijske kulture								
visoko učinkovito vodenje zaposlenih (dosežki)								
visoka pripadnost zaposlenih								
ukoreninjenost v organizacijo								

Ocene:

- 1= nikoli
- 2= včasih
- 3= vedno

- Kateri vplivi na talentirane kadre so najpogostejši ob tem, ko zapustijo vašo organizacijo?

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8
plača in bonitete								
lokacija								
delovna mesta								
karierne možnosti								
družina/poklic								
kultura org.								
nadrejeni								
drugo								

Ocene:

1= nikoli

2= včasih

3= vedno

### KADROVSKE PRAKSE UPRAVLJANJA TALENTIRANIH KADROV

- Kateri so najpomembnejši razlogi za uporabo kadrovskih praks upravljanja s talentiranimi kadri, ki jih v vaši organizaciji najpogosteje srečamo?

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8
poznavanje praks								
dobra praksa								
enostavnost								
finančni vidik								
potrebe								
učinkovitost								
strategija								
naklonjenost vodstva								
drugo								

- Opišite konkretno v kolikšni meri uporabljate različne prakse upravljanja talentiranih kadrov v organizaciji in imate za to postavljene jasne kriterije (npr. glede na organizacijsko obliko, področje dela, izobrazbo, razvrstitev kadrov v skupine)?

Ocene	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8
nikoli								
včasih								
vedno								

- (ČE GRE ZA MULTINACIONALNO ORGANIZACIJO) Opišite konkretno v kolikšni meri uporabljate prakse upravljanja talentiranih kadrov v organizaciji različno v Sloveniji in na globalni ravni ter imate za to postavljene jasne kriterije?

Ocene	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8
nikoli								
včasih								
vedno								

**SKUPINE ZAPOSLENIH:**

- Ali v vaši organizaciji razvrščate zaposlene v različne skupine? Opišite konkretno na kakšne načine jih razvrščate. (KARTICA S TEORETIČNO POMOČJO)

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8
DA								
NE								

**SISTEM IN STRATEGIJE UPRAVLJANJA TALENTIRANIH KADROV:**

*Sedaj pa bi se bolj podrobno posvetili sistemu in strategijam upravljanja talentiranih kadrov v vaši organizaciji.*

- Prosim, da čim natančneje opišete kaj si predstavljate pod izrazom sistem upravljanja talentiranih kadrov in kaj vse po vašem mnenju vključuje?

Ocene	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8
nejasno								
srednje								
jasno								

- V1: Opišite konkretno v kolikšni meri se sistem upravljanja talentiranih kadrov v vaši organizaciji oblikuje na več ravneh oziroma kako pogosto talentirani soustvarjajo sistem?
- V2: Opišite v kolikšni meri imate ciljno usmerjen in sistematičen sistem upravljanja talentiranih kadrov?
- V3: Opišite v kolikšni meri se razvijanje talenta odvija na ravni celotne organizacije?
- V4: Opišite kako pogosto  v vaši organizaciji izvedete evalvacijo sistema upravljanja talentiranih kadrov?
- V5: Opišite v kolikšni meri imate sistem upravljanja s talentiranimi kadri informacijsko podkrepjen?
- V6: Kako pogosto se v vaši organizaciji opredeli časovni načrt za vse že prej omenjene kadrovske prakse in strategije upravljanja talentiranih kadrov?
- V7: Opišite v kolikšni meri ste znotraj vaše organizacije razvili poseben model, ki se je kasneje izkazal kot primer dobre prakse upravljanja s talentiranimi kadri?
- V8: Opišite v kolikšni meri je bilo v vaši organizaciji zaradi varčevalnih ukrepov in trenutne gospodarske situacije potrebno omejiti sistem, kadrovske prakse in strategije upravljanja s talentiranimi kadri?

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8
V1: sistem upravljanja talentiranih se oblikuje na več ravneh								
V2: sistem je ciljno usmerjen in sistematičen								
V3: talent se razvija na ravni celotne organizacije								
V4: redno izvajamo evalvacijo sistema								
V5: sistem je informacijsko podkrepjen								
V6: izvedbo opredelimo s časovnim načrtom								
V7: razvili smo model, ki predstavlja primer dobre prakse								
V8: zaradi varčevalnih ukrepov smo omejili sistem								

Ocene:

1= nikoli

2= včasih

3= vedno

- Opišite konkretno v kolikšni meri ima vaša organizacija jasno oblikovano strategijo upravljanja talentiranih kadrov? Ali lahko zaupate vašo strategijo upravljanja s talentiranimi kadri oziroma na čem temelji?

Ocene	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8
nejasno								
srednje								
jasno								

- Opišite v kolikšni meri v vaši organizaciji dosegate strateško upravljanje talentiranih kadrov, ki pomeni:

*Dejavnosti in procesi, ki vključujejo sistematično opredelitev ključnih delovnih mest, ki neenakomerno prispevajo k dolgoročnim organizacijskim konkurenčnim prednostim, razvoju bazena talentiranih kadrov, visoko potencialnih in učinkovitih posameznikov, ki prevzemajo te vloge ter razvoj raznolike strukture človeških virov, ki bo olajšala zapolnjevanje teh delovnih mest s kompetentnimi kadri in omogočila njihovo neprekinjeno pripadnost organizaciji.*

Ocene	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8
nikoli								
včasih								
vedno								

#### **SREDSTVA NAMENJENA ZA IZVAJANJE KADROVSKIH PRAKS IN STRATEGIJ:**

- Približno kolikšen delež letnih stroškov iz naslova dela v vaši organizaciji namenjate za izvajanje kadrovskih praks in strategij upravljanja s talentiranimi kadri?

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8
do 2 %								
2-5 %								
nad 5 %								

- Opišite kako se določa letni načrt usmerjanja sredstev v posamezne kadrovske prakse in strategije upravljanja s talentiranimi kadri?

Ocene	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8
nejasno								
srednje								
jasno								

#### **Trenutna situacija in trendi za prihodnost**

**10 min**

- V1: Kako je sicer po vašem mnenju na splošno s sistemi upravljanja talentiranih kadrov v Sloveniji in pri vaših konkurentih (izoblikovanost kadrovskih praks in strategij) ter kaj lahko pričakujemo v prihodnosti?
- V2: Ali bi lahko katero od konkurenčnih podjetij bi izpostavili kot primer dobre prakse upravljanja s talentiranimi kadri in opišite, kaj je po vašem mnenju njihov ključ do uspeha?

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8
V1								
V2								

Ocene:

1= nejasno

2= srednje

3= jasno

- Opišite v kolikšni meri opazate razlike med slovenskimi in tujimi organizacijami na tem področju?
- Opišite v kolikšni meri opazate razlike med velikimi in malimi organizacijami na tem področju?

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8
V1								
V2								

Ocene:

1= nikoli

2= včasih

3= vedno

### Zaključek

- Prišli/-a sva do konca najinega pogovora. Ali bi želeli še kaj za dodati na to temo?  
 ☺ ZAHVALI SE (za čas in sodelovanje) IN ZAKLJUČI ☺

**Kartica 1: dejavnosti organizacij**

ORGANIZACIJA: \_\_\_\_\_

<b>Dejavnost</b>	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8
javni sektor in neprofitne organizacije								
kmetijstvo, ribištvo, gozdarstvo in lesarstvo								
proizvodnja, živilstvo								
bančništvo, finance in računovodstvo								
gostinstvo in turizem								
transport in logistika								
kemija, farmacija in rudarstvo								
računalništvo, informatika, elektrotehnika in telekomunikacije								
gradbeništvo, arhitektura, design in geodezija								
storitve, marketing, komerciala in prodaja								
energetika								
zdravstvo in socialne zadeve								
šolstvo, izobraževanje, kultura in šport								
znanost in tehnologija								
pravo, odvetništvo in sodstvo								
zaposlovanje in HR								
novinarstvo, PR in mediji								
zavarovalništvo								
strojništvo								

## Kartica 2: kadrovske prakse pridobivanja talentiranih kadrov

Pridobivanje talentiranih kadrov	Opis kadrovske prakse	ORG
iskanje talentiranih kadrov s pomočjo internetnih portalov	Zaposlitvene spletne strani so eno od glavnih orodij za iskanje potencialnih kandidatov, saj omogočajo doseg velikega števila potencialnih kandidatov v krajšem času. Pri iskanju talentiranih kadrov se praviloma uporabljajo bolj specializirane spletne strani.	
iskanje talentiranih kadrov s pomočjo posredovalnih agencij	Zunanji izvajalci oziroma posredovalne agencije lahko pri iskanju talentiranih kadrov z organizacijo sodelujejo kot strateški partner, svetovalec ali opravijo celotno storitev selekcije (posredovanje delovne sile). Ponavadi se osredotočajo na iskanje ozko specializiranih kadrov, ki so kompatibilni z zahtevami delovnega mesta in kulturo organizacije.	
razumevanje trga dela	Neoklasična ekonomska teorija izpostavlja vpliv silnic, ki določajo količino, kvaliteto ter ceno dobrin in storitev na trgu. Pogled, ki se osredotoča na vire temelji na podobnih izhodiščih in sicer, da so akterji na trgu (organizacije ali posamezniki) omejeno racionalni in optimizirajo svoje koristi, da se trgi lahko razlikujejo v konkurenčnosti in da so informacije lahko različne glede na to kako so razpršene na trgu. Od neoklasične teorije pa se razlikuje v tem, da predvideva elastičnost virov v svoji ponudbi. To pomeni, da ob naraščanju povpraševanja po določenih sposobnostih, narašča tudi cena in ponudba. Če je pomanjkanje talenta na določenem trgu, bo njegova cena narasla, hkrati pa se bo povečalo število oseb, ki imajo iskani talent. Organizacije morajo dolgoročno ustvarjati konkurenčne prednosti.	
uporaba učinkovitih selekcijskih postopkov	Z uporabo učinkovitih selekcijskih postopkov in primernih kadrovskih praks je možno izbrati visoko učinkovite zaposlene s primernimi spretnostmi, prihraniti pri stroških dela in omejiti postopke na področju delovnega prava.	
novačenje talentiranih kadrov na univerzi	Pridobivanje talentiranih kadrov s pomočjo univerz zajema novačenje talentiranih glede na študijske dosežke, usposabljanje nadpovprečnih diplomantov, štipendiranje, organiziranje praks ali povezovanje preko eksternih alumni skupin.	
iskanje talentiranih pri partnerjih/"posojanje" začasne projekte	Iskanje talentiranih kadrov v drugih oziroma partnerskih organizacijah, lahko tudi v okviru projekta, kjer gre za "posojanje" usposobljenih kadrov začasne narave.	
interno zaposlovanje	Kadar je splošno pomanjkanje usposobljenih delavcev, dajejo organizacije večji poudarek internim programom usposabljanja in razvijanja zaposlenih, kot pa pridobivanju talentiranih kadrov na zunanjem trgu. Pri internem zaposlovanju je ključno, da imajo prednost pri zapolnitvi prostega delovnega mesta notranji kandidati v organizaciji.	
sistem opažanja talentiranih kadrov na predlog vodij	Sistematično določen način opažanja in sledenja talentiranim kadrom s strani vodstvenih delavcev. Ponavadi linijski vodje z različnimi tehnikami (intervju, testiranja, posebni dosežki, ideje) vsakodnevno ocenjujejo podrejene z namenom iskanja talenta.	
izbira talentiranih kadrov za ključne vloge v organizaciji	Izbira talentiranih in kompetentnih kadrov, ki bodo zasedali delovna mesta v organizaciji, ki so opredeljena kot ključna za delovanje in poslovni uspeh organizacije.	
iskanje kadrov s specifičnim znanjem ( <i>headhunting</i> )	Iskanje ozko specializiranih strokovnjakov na podlagi različnih tehnik sledenja, novačenja in	



	referenc.	
ustvarjanje delodajalčeve znamke ( <i>employer brand</i> ) - dobrega ugleda organizacije, dostopnosti potencialnim kandidatom in privlačnih delovnih mest	Organizacije ustvarjajo ime dobrega delodajalca in želijo z ugledom pritegniti ključne talentirane kandidate, ki jih potrebujejo za boljšo produktivnost. Ključna je ponudba organizacije potencialnim zaposlenim in doseganje njihovih potreb. Organizacije z visoko vrednostjo znamke pritegnejo veliko potencialnih zaposlenih, kar dviga podjetje nad konkurenco in pomeni način izstopanja na trgu dela.	
iskanje talentiranih kadrov v mednarodnem okolju	Iskanje in selekcija kadrov v mednarodnem okolju je pri visoko kompetentnih profilih ključnega pomena. Zaradi specifičnih potreb globalna podjetja zaposlujejo na mednarodni ravni. Iskanje talentiranih kadrov v mednarodnem okolju ne pomeni samo zaposlovati ljudi, ki bodo delali v drugi državi, ampak pomeni, da imajo zaposleni tudi globalno zavedanje ter da so pripravljeni na medkulturno poslovanje.	
zaposlovanje ob pravem času ( <i>just-in-time</i> )	Zaposlovanje ob pravem času pomeni, da organizacija zaposli talentirane osebe na projektu, kasneje pa prerazporedi na delovno mesto, ki je bilo vnaprej načrtovano. V času, ko "talent" čaka na svojo pozicijo, lahko spozna organizacijo in se izobražuje v okviru intenzivnih programov za usposabljanje.	
mreženje	Osredotočeno novačenje specifičnih skupin in ozko specializiranih kadrov na podlagi priporočil, referenc in ustvarjanju socialnih omrežij.	
tehnike primerjalne inteligence za identificiranje izjemnih kandidatov	Iskanje kadrov s pomočjo naprednih internetnih tehnik sledenja talentiranim delavcem kot npr. " <i>spider web</i> " (spremljanje pogovorov strokovnjakov na internetnih forumih), " <i>flipping</i> " (dostop do zaupnejših informacij o kandidatih, biografije), preko oglaševanja ali raznih programskih aplikacij za nabor kadrov. Podjetja iščejo talente tudi s pomočjo simulacijskih video vprašalnikov ter takšnih, ki analizirajo stil vodenja in usklajenost s korporacijsko kulturo.	

**Kartica 3: kadrovske prakse nagrajevanja in merjenja učinkovitosti talentiranih kadrov**

Nagrajevanje in merjenje učinkovitosti	Opis kadrovske prakse	ORG
letni razgovor	Informacije so pridobljene od spodaj navzgor (s strani zaposlenega) in od zgoraj navzdol (s strani njegovega nadrejenega), ki se pridobivajo na letni ravni in večinoma obravnavajo doseganje ciljev zaposlenega in organizacije, razloge za nedoseganje ciljev in oceno kompetenc zaposlenega.	
360° povratne informacije	Metoda ocenjevanja vedenja posameznika ali skupine. Sistematična zbirka povratnih informacij o delovni učinkovitosti posameznika ali skupine, pridobljena od različnih deležnikov. Informacije so pridobljene s strani zaposlenega, nadrejenih, sodelavcev in zunanjih ocenjevalcev (naročniki, dobavitelji, stranke).	
sistem bonitet in nagrajevanja talentiranih	Sistem posrednih finančnih in nematerialnih plačil, ki jih prejmejo talentirani zaposleni z namenom ohranjanja njihove zaposlitve v organizaciji.	
informiranje talentiranih o učinkovitosti dela	Povratne informacije o učinkovitosti dela, ki so pridobljene na podlagi ocenjevanja in meritev učinkovitosti, potenciala in dodane vrednosti na talent zaposlenega.	
sistematično spremljanje talentiranih kadrov	Sistematično merjenje rezultatov učinkovitega dela, ocenjevanje učinkovitosti, potenciala zaposlenega oziroma merjenje vpliva na dodano vrednost talenta posameznika ter sprotne evalvacija.	
ocenjevalni centri namenjeni talentiranim kadrom	Ocenjevalni centri vključujejo simulacijo kjer kandidati opravljajo praktične naloge in se soočijo s hipotetičnimi okoliščinami ter so na podlagi učinkovitosti ocenjeni. Ponavadi vključujejo različna testiranja.	

**Kartica 4: kadrovske prakse vezane na razvojno-karierni vidik talentiranih kadrov**

Razvoj talentiranih kadrov	Opis kadrovske prakse	ORG
računalniško podprti paketi/e-učenje	Pridobivanje znanja ali spretnosti z informacijsko podprtimi orodji.	
sodelovanje v projektne timske delu	S pomočjo timskega projektne dela organizacije dosežejo zelene rezultate, saj motivirajo zaposlene, ki lahko v večji meri sodelujejo pri odločanju ter s tem pomagajo organizaciji doseči določene naloge.	
mentorstvo	Formalni ali neformalni programi s katerimi vodstveni delavci usposablajo manj izkušene zaposlene.	
eksterni seminarji	Eksterno izobraževanje se izvaja na podlagi ponudb zunanjih izvajalcev izobraževanja.	
izobraževanje v tujini	Izobraževanje izven meja države v kateri je delavec zaposlen (seminarji, konference, projektne delo v tujini, strokovne ekscurzije, študij...).	
upravljanje znanja (kroženje znanja, medoddelčni timi, interno izobraževanje)	Načrtovan proces in tehnike prenosa znanja, s katerimi se omogoča reševanje problemov, razvijanje novih idej in izvajanje organizacijskih politik.	
kroženje med delovnimi mesti ( <i>job-rotation</i> )	Tehnika sistematičnega kroženja zaposlenih med različnimi delovnimi mesti z namenom pridobivanja raznolikih izkušenj ter identificiranja prednosti in slabosti zaposlenega.	
časne prerazporeditve v druge organizacije	Delavec je začasno prerazporejen v drugo organizacijo, lahko v okviru projekta ali zapolnjevanja kadrovske potrebe pri partnerskih organizacijah ("posojanje" usposobljenih kadrov) z namenom pridobivanja izkušenj.	
zunanje izvajanje razvoja talentiranih kadrov	Zunanje izvajanje procesa razvijanja talentiranih kadrov ( <i>outsourcing</i> ) s pomočjo agencije ali drugih zunanjih izvajalcev storitev (strokovnjaki).	
trening osebnih veščin ( <i>coaching</i> )	Trening osebnih veščin je oblika učenja in motiviranja oziroma interaktivni proces, v katerem trener z uporabo posebnih tehnik sproži miselne procese, ki pomagajo povečati učinkovitost in dosežati višje rezultate. Trener v pogovoru s klientom uporablja posebej izbrana vprašanja, ki vzpodbujajo razmišljanje, iskanje notranjih virov, še neodkritih možnosti in strategij. Glavni cilj <i>coaching</i> procesa je zmanjševati ovire do ciljev in posamezniku pomagati, da uporabi svoje potencialne.	
programi razvoja perspektivnih kadrov, razvojni centri, individualni razvojni načrti	Organizacijska metoda namenjena perspektivnim kadrom, ki so soočeni s praktičnimi nalogami, katere razvijajo njihove spretnosti. Programi in centri so ključni pri izboljšanju obstoječe ali bodoče učinkovitosti s podajanjem znanja, spreminjanjem vedenja ali razvijanjem spretnosti. Za kadre s potencialom se praviloma pripravi individualni razvojni načrt, ki pa mora zajemati tudi evalvacijo.	
načrt razvoja ciljnih kompetenc	Načrtno določanje in razvijanje ciljnih kompetenc talentiranih kadrov za opravljanje strateško pomembnih nalog organizacije. Z modelom kompetenc določimo, katere lastnosti naj bi imeli izvajalci nalog, da organizacija lahko doseže načrtovane rezultate.	
ustvarjanje bazena talentiranih kadrov	Bazen visoko potencialnih in visoko učinkovitih posameznikov, ki jih lahko razvije organizacija da zapolnijo ključna delovna mesta namenjena za talentirane kadre.	
načrtovanje nasledstva	Proces načrtovanja in zagotavljanja ustrezne ponudbe naslednikov za aktualna in bodoča ključna oziroma vodstvena (vodilna) delovna mesta. Gre za načrt razpoložljivosti potencialnih internih kadrov.	
upravljanje kariere (individualni karierni načrti, interne karierne poti)	Načrtovan postopek s katerim spodbudimo, da se zaposleni zavedajo osebnih karierno povezanih prednosti in kariernih faz, ki prispevajo h kariernemu zadovoljstvu posameznika.	
ciljno vodenje ( <i>management by objectives</i> )	Ciljno vodenje je proces usmerjanja zaposlenih k istim ciljem z namenom izboljšanja učinkovitosti, organizacijske kulture in vizije. Uporaba ciljev pri vodenju je tudi oblika participativnega upravljanja, saj zaposleni sodelujejo pri odločitvah, kar poleg učinkovitosti povečuje tudi pripadnost in motivacijo zaposlenih. Pomemben del ciljnega vodenja je tudi merjenje učinkovitosti zaposlenega glede na postavljene cilje.	

**Kartica 5: kadrovske prakse vezane na razvoj organizacijske kulture in pripadnosti talentiranih posameznikov**

Organizacijska kultura in pripadnost	Opis	ORG
usklajevanje družinskega in poklicnega življenja	Ustvarjanje družini prijaznega okolja, politik in prilagodljivih oblik dela, s katerimi zaposleni v organizaciji lažje usklajujejo družinske in poklicne obveznosti.	
intervju ob odhodu/vprašalnik ob odpovedi	Poglobljeni intervju ali vprašalnik s katerim ugotavljamo okoliščine in razloge, da delavec zapusti organizacijo.	
opredeljene organizacijske vrednote	Načela s katerimi lahko dosežemo trajnostni uspeh so vrednote, transparentnost, etika, družbena odgovornost, spoštovanje raznolikosti, podpora človeških in delavskih pravic, zaščita okolja ter delo v družbeno korist. Kadrovska funkcija mora biti usmerjena v merjenje teh načel in z njimi povezanega znanja, vedenja, odnosa zaposlenih in motivacije ter v spodbujanje kolektivnega delovanja, vpetosti v družbo, solidarnosti in zagotavljanja varnosti pri delu.	
izjava o spoštovanju raznolikosti		
etični kodeks		
opredeljena družbena odgovornost (dosežki)		
vodenje usmerjeno k ljudem		
razvoj organizacijske kulture	Sprememba in razvoj organizacijskih skupnih vrednot in ciljev.	
visoko učinkovito vedenje zaposlenih (dosežki)	Spodbujanje učinkovitega vedenja s povratnimi informacijami zaposlenim in dosledno obravnavo napak oziroma nizko učinkovitega vedenja.	
visoka pripadnost zaposlenih	Spodbujanje identificiranja zaposlenih s poslanstvom organizacije in skrbi za njegovo uresničevanje.	
ukoreninjenost v organizacijo	Ukoreninjenost je definirana kot širši skupek psiholoških, družbenih in finančnih vplivov na to, da zaposleni ne zapusti organizacije.	

**Kartica 6: razvrščanje talentiranih kadrov**

<b>Razvrščanje talentiranih kadrov</b>	<b>Opis</b>	<b>ORG</b>
jasno opredeljene ključne vloge oz. delovna mesta	Delovna mesta v organizaciji, ki so opredeljena kot ključna za delovanje in poslovni uspeh organizacije.	
vzpostavljen bazen ključnih kadrov	Bazen visoko potencialnih in visoko učinkovitih posameznikov, ki jih organizacija lahko razvije z namenom, da zapolnijo ključna delovna mesta namenjena za talentirane kadre.	
segment potencialnih vodilnih delavcev	Vodstveni delavci z več kot 10-15 let delovnih izkušenj in potencialom za napredovanje v segment vodilnih delavcev v naslednjih nekaj letih.	
segment potencialnih vodstvenih delavcev	Delavci z 5-10 let delovnih izkušenj in potencialom za karierno napredovanje v segment vodstvenih delavcev.	
segment potencialnih mladih	Diplomanti in mladi z do 10 let delovnih izkušenj in opaženim vodstvenim potencialom.	
skupina usposobljenih kadrov	Skupina zaposlenih na osnovi znanja, ki so visoko vrednoteni in hkrati edinstveni ter imajo potencial, da prispevajo strateškim ciljem organizacije. Imajo strateške zmožnosti, ki so ozko porazdeljene na trgu dela in močno vplivajo na organizacijo.	
skupina strokovnjakov	So partnerji organizacije, ki so relativno edinstveni, saj so omejeni na trgu dela, vendar niso dovolj strateško vrednoteni, da bi bili interno zaposleni. Na zunanje strokovnjake organizacija pri njihovem vrednotenju ne vpliva neposredno. Ponavadi delujejo na področju prava, financ, računovodstva ali celo upravljanja človeških virov.	
skupina operativnih delavcev	Skupina zaposlenih na osnovi delovnega mesta, ki so visoko strateško vrednoteni, vendar omejeni v edinstvenosti. Ti delavci so večinoma interno usposobljeni in zaposleni na delovnih mestih z vnaprej določenimi nalogami. Njihove spretnosti so sicer lažje prenosljive. Ti operativni delavci so na trgu dela široko dostopni, vendar imajo s svojimi izkušnjami pomemben vpliv na vrednost organizacije.	
skupina zunanjih sodelavcev	So pogodbeni delavci, ki niso strateško pomembni ali edinstveni, saj se njihova dela večinoma zapolni z zunanjim izvajanjem nalog. Vedno dostopen človeški kapital z malo strateškega pomena ne doprinese k ustvarjanju dodane vrednosti organizacije.	

