

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Damjana Spruk

Barbara Stožir Curk

**Zavezanost k enakosti spolov in modelom poslovne odličnosti pri upravljanju
talentov v izbranih podjetjih v Sloveniji**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Damjana Spruk

Barbara Stožir Curk

Mentorica: red.prof.dr. Aleksandra Kanjuo Mrčela

Somentor: doc.dr. Andrej Kohont

**Zavezanost k enakosti spolov in modelom poslovne odličnosti pri upravljanju
talentov v izbranih podjetjih v Sloveniji**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

Iskrena zahvala

mentorici red.prof.dr. Aleksandri Kanjuo Mrčela in

somentorju doc.dr. Andrej Kohont

za strokovno pomoč in nasvete,

Janu, Katjuši, Maji, Tjaši, Tomažu in Borutu za potrpežljivost, vzpodbude in
razumevanje

ter udeležencem raziskave za sodelovanje v raziskavi.

Izjava o avtorstvu

Izjava o avtorstvu

DELITEV ODGOVORNOSTI

Področje	Avtorstvo
UVOD	Spruk, Stožir Curk
GOSPODARSKO OKOLJE	Stožir Curk
ODLIČNOST IN STANDARDI KAKOVOSTI	Stožir Curk
POLITIKE ENAKIH MOŽNOSTI SPOLOV IN PODROČJE UPRAVLJANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI	Stožir Curk
UPRAVLJANJE S TALENTI	Spruk
EMPIRIČNI DEL	Spruk, Stožir Curk

Zavezanost k enakosti spolov in modelom poslovne odličnosti pri upravljanju talentov v izbranih podjetjih v Sloveniji

V raziskavi nas je zanimala zavezanost k enakosti spolov in modelom poslovne odličnosti pri upravljanju talentov v izbranih podjetjih v Sloveniji. Raziskava predstavlja eno prvih na tem področju v slovenskem prostoru, s pomočjo katere smo poskušali upravljanje talentov osvetliti iz različnih (štirih) zornih kotov – z vidika kadrovikov, strokovnjakov, percepcije talentov o upravljanju z njimi ter analize vsebine v preučevanih podjetjih, in sicer njihovih spletnih straneh in objavljenih letnih poročil. V raziskavi, v katero smo udeležence vključili na podlagi informacij o sledenju modelu poslovne odličnosti kot tudi po načelu priložnostnega vzorčenja, je sodelovalo 80 kadrovikov, 30 slovenskih in 32 tujih strokovnjakov, 75 talentov ter 200 podjetij, ki delujejo v slovenskem prostoru. Udeležencem raziskave smo v aprilu in maju posredovali anketne vprašalnike, z vprašanji zaprtega, polodprtega in odprtega tipa, in opravili »spletni intervju«, s pomočjo spletne aplikacije 1ka.si. Za analizo rezultatov smo uporabili deskriptivno statistiko, hi²-test in t-test za neodvisne vzorce. Rezultati so pokazali, da je poleg pojma talent za zaposlene z izrazitimi potenciali mogoče zaslediti še oznake perspektivni kadri ali ključni kadri. Kadroviki kot strokovnjaki na področju iskanja in izbora talentov izpostavljajo pomen kompetenc, pri tem pa se je pokazalo, da je lahko uporaba izbranih pristopov npr. izbira na podlagi priporočil, odločitev vodstva, selekcijski vedenjski intervju izvor (čeprav) posredne subjektivnosti in tako diskriminacije za talente ženskega spola. Tudi med vplivi izbora so izpostavljeni vpliv vodstva na odločitev, kulturo, strategijo in tradicijo podjetja, odvisnost izbire od delovnega mesta, ki je predvideno za talente in panoge, v kateri podjetje deluje, ki so lahko v kolikor niso podprti z ustreznimi kriteriji, vir subjektivnosti, napak in neenakosti. Rezultati kažejo na enake težave na področju razvoja, motiviranja in nagrajevanja talentov, kljub temu, da udeleženci skozi rezultate sporočajo prepoznavanje koristi upoštevanja načel enakosti spolov in delovanje v skladu z modeli poslovne odličnosti (največ po ISO standardih ter v skladu s certifikatom Družini prijazno podjetje). Za moške talente so rezervirani položaji vodenja poslovne enote in vodenje podjetja, za ženske talente pa položaji pod navedenimi. Opazen je pojav »steklenega stropa«. Motivacijskih metod v podjetjih ne prilagajajo glede na spol talenta. Kadroviki ne prepoznajo zadrževanja talentov kot izziv. V podjetjih je uporaba spolnih kvot zanemarljiva. Tako kadroviki kot strokovnjaki so mnenja, da jih ne gre uvajati za vsako ceno. Iz percepcije talentov o upravljanju z njimi ni mogoče trditi o nesledenju ali sledenju načelom enakosti, ker so bili njihovi odgovori zelo razpršeni in so se gibali v območju delno drži, delno ne drži. Izzivi na področju upravljanja s talenti so glede na kadrovice in strokovnjake vezani na organizacijski nivo podjetij (org. klima in kultura, tradicija), pomen komunikacije in ustreznega vodenja, načina motiviranja in nagrajevanja ter izvajanje ukrepov za zadrževanje talentov.

Ključne besede: enakost spolov, upravljanje s talenti, modeli poslovne odličnosti, zaznave talentov.

The commitment to gender equality and to business excellence models in the Talent Management in selected companies in Slovenia

In the thesis we were interested in commitment to gender equality and to the business excellence models in the management of talents in selected enterprises in Slovenia. Such study is one of the first in this field in Slovenia, as we have tried to look at talent management from four different perspectives: the point of view of HR managers, experts, the perception of talents themselves, and content analysis as an aspect of talent management, shown on the websites of the companies studied and in their published annual reports. The participants were included in the study on the principle of information about following any business model and on the principle of ad hoc sampling. It comprises 80 HR managers, 30 Slovenian and 32 foreign experts, 75 talents and 200 companies operating in Slovenia. In April and May research participants were submitted questionnaires with closed, semi-open and open-ended questions; we also performed an "online interview" with the help of a web application 1ka.si. To analyse the results descriptive statistics, χ^2 -test and t-test for independent samples were used. The results have shown that in addition to the concept of talent (for employees with distinctive potentials), other expressions, such as prospective personnel or key personnel can be found as well. HR managers and experts in the field of search and selection of talents stress the importance of competencies. However, it has been shown that the use of approaches picked, for example selection on the basis of recommendations, management decision-making, or selection behavioural interviews, can lead to indirect subjectivity and discrimination for female talents. Even the effects of selection exposed the impact of leadership on the decisions, culture, strategy and tradition of the company, the dependence of the choice of a job post provided and the industry in which the company operates, which may unless they are supported by relevant criteria, be a source of subjectivity, errors and inequality. The results show the same problems in the areas of development, motivation and talent rewards, despite the fact that the participants report identifying the benefits of adherence to the principles of gender equality and act in accordance with the business excellence models (mostly ISO standards and Family Friendly Enterprise Certificate). Positions of management of business units and managing the company are reserved for men talents, while women talents get positions below the ones mentioned - the phenomenon of "glass ceiling". Motivational methods are not adjusted by gender of talents. HR managers do not recognize retention of talents as a challenge, sexual quotas are used in insignificant way in their companies. HR managers as well as experts share the opinion that they are not to be introduced at all costs. From the perception of talents, it cannot be said that their employers are tracking the principles of equality or not, because their answers were very scattered, ranging in areas between partly true and partly false. Challenges in the area of talent management are with regard to HR managers and experts linked to the organizational level of companies (climate, culture, and tradition), the importance of communication and proper management, ways to motivate and reward and the implementation of measures to retain talents.

Keywords: gender equality, talent management, business excellence models, talent perception.

KAZALO

SEZNAM KRATIC	18
1 UVOD.....	21
2 GOSPODARSKO OKOLJE.....	25
2.1 KONKURENČNOST PODJETNIŠKEGA SEKTORJA.....	29
2.2 KONKURENČNOST ČLOVEŠKEGA KAPITALA	30
2.3 PODROČJE INOVACIJ	32
2.4 VLOGA DRŽAVE IN INSTITUCIJ TER UMIK DRŽAVE IZ GOSPODARSTVA 32	
2.5 DELOVANJE JAVNE UPRAVE IN PRAVOSODJA	33
3 ODLIČNOST IN STANDARDI KAKOVOSTI	35
3.1 OPREDELITEV POJMOV ODLIČNOST, KAKOVOST IN STANDARD	35
3.2 MODELI IN STANDARDI KAKOVOSTI TER ODLIČNOSTI.....	36
3.2.1 Total Quality Management (TQM)	36
3.2.2 Model EFQM	38
3.2.3 PRSPO.....	41
3.2.4 CAF	42
3.2.5 ISO standardi	43
3.2.6 Standard kakovosti vlaganja v ljudi	45
3.2.7 Certifikat Družini prijazno podjetje	46
3.2.8 SA OHSAS 18001	48
3.2.9 SA 8000	48
3.3 OPERATIVNE METODOLOGIJE ODLIČNOSTI	49
3.3.1 Six sigma.....	49
3.3.2 Model vitke organizacije	50

3.3.3	Model reorganizacije procesov poslovanja.....	51
3.3.4	Metoda Kaizen	52
3.4	MANAGERSKE METODE ODLIČNOSTI	53
3.4.1	Sistem uravnoteženih kazalnikov (Balanced Scorecard).....	53
3.4.2	Primerjalne značilnosti (Benchmarking)	54
3.4.3	Metoda 20 ključev	54
3.4.4	Vodenje s cilji - MBO	54
3.5	MEDIJSKE NAGRADE IN NAGRADE STROKOVNIH ZDRUŽENJ.....	55
3.5.1	Zlata Nit.....	55
3.5.2	Ugled delodajalca.....	56
3.5.3	Managerkam prijazno podjetje	57
3.5.4	Artemida.....	57
3.6	ODLIČNOST IN PODROČJE UPRAVLJANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI.....	58
4	POLITIKE ENAKIH MOŽNOSTI SPOLOV IN PODROČJE UPRAVLJANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI	60
4.1	POJEM ENAKOST SPOLOV.....	60
4.2	POLITIKE, ZAKONODAJA IN UKREPI NA PODROČJU ENAKIH MOŽNOSTI SPOLOV.....	61
4.2.1	Politike in zakonodaja na področju enakih možnosti spolov na nivoju OZN in EU	61
4.2.2	Politike in zakonodaja na področju enakih možnosti spolov v Sloveniji....	64
4.3	UKREPI, POBUDE IN PROGRAMI STROKOVNIH ZDRUŽENJ V SLOVENIJI.....	65
4.4	ENAKOSTI SPOLOV V JAVNEM IN ZASEBNEM SEKTORJU.....	70
4.4.1	EU in ZDA	70
4.4.2	Slovenija.....	72

4.5	OVIRE ZA VEČJO ZASTOPANOST ŽENSK NA PODROČJIH ODLOČANJA	
	73	
4.6	RAZISKAVE O PRAKSAH ENAKOSTI SPOLOV PRI UPRAVLJANJU	
	ČLOVEŠKIH VIROV.....	77
4.7	PREDNOSTI UPORABE ENAKOSTI SPOLOV ZA PODJETJA IN	
	ORGANIZACIJE	80
5	UPRAVLJANJE S TALENTI	82
5.1	KDO JE TALENT	83
5.1.1	Definicije pojma talent	84
5.1.2	Kriteriji	86
5.2	DEFINICIJE PODROČJA UPRAVLJANJA S TALENTI.....	87
5.2.1	Strateško upravljanje s talenti	90
5.2.2	Globalno upravljanje s talenti	91
5.3	MODELI IN SISTEMI UPRAVLJANJA S TALENTI.....	94
5.3.1	Iskanje, pridobivanje in zaposlovanje talentov	95
5.3.1.1	Iskanje in selekcija talentov zunaj podjetja	97
5.3.1.1.1	Tehnike iskanja talentov zunaj podjetja	98
5.3.1.2	Iskanje in selekcija talentov znotraj podjetja	99
5.3.1.2.1	Tehnike iskanja talentov znotraj podjetij	100
5.3.1.2.2	Tehnike selekcije talentov znotraj podjetij.....	101
5.3.2	Organizacijsko ugaševanje talentov in organizacije	102
5.3.2.1	Psihološka pogodba.....	103
5.3.3	Razvoj, vodenje in promocija talentov	106
5.3.3.1	Pristopi planiranega razvoja talentov	107
5.3.4.	Pristopi ocenjevanja učinkovitosti talentov	110
5.3.5	Ponudba kompenzacij za talente	112
5.4	PERCEPCIJA TALENTOV O UPRAVLJANJU Z NJIMI	114

5.5	PRISTOPI ZA ZADRŽEVANJE TALENTOV	117
5.5.1	Vzroki zapuščanja podjetij med talenti	121
5.6	POMEN SPOLA PRI UPRAVLJANJU S TALENTI	122
5.6.1	Značilnosti ženskih in moških talentov	123
5.6.2	Primeri dobrih praks pri upravljanju s talenti z vidika spola	125
5.7	IZZIVI NA PODROČJU UPRAVLJANJA S TALENTI	127
6	PROBLEM RAZISKOVANJA IN HIPOTEZE	130
6.1	METODA.....	132
6.1.1	UDELEŽENCI	132
6.1.2.	PRIPOMOČKI	137
6.1.3	POSTOPEK	139
6.2	REZULTATI IN RAZPRAVA	140
6.2.1	METODE ISKANJA IN SELEKCIJE TALENTOV	142
6.2.2	DEJAVNIKI VPLIVA NA SELEKCIJO TALENTOV.....	145
6.2.3	VPLIV SPOLA NADREJENEGA NA IDENTIFIKACIJO IN RAZVOJ TALENTA.....	150
6.2.4	RAZVOJ, NAPREDOVANJE IN MOTIVIRANJE TALENTOV	153
6.2.4.1	Dejavniki, ki vplivajo na razvoj talentov.....	153
6.2.4.2	Pristopi k razvoju talentov	155
6.2.4.3	Ocenjevanje uspešnosti talentov	159
6.2.4.4	Napredovanje talentov	161
6.2.4.5	Motivacijski pristopi	166
6.2.4	OVIRE PRI NAPREDOVANJU TALENTOV.....	173
6.2.5	KOMUNIKACIJA S TALENTI O IDENTIFIKACIJI	178
6.2.7	UPRAVLJANJE TALENTOV IN MODELI POSLOVNE ODLIČNOSTI ...	186
6.2.8	NAGRADE IN ENAKE MOŽNOSTI SPOLOV PRI UPRAVLJANJU TALENTOV.....	192

6.2.9	TALENTI IN UKREPI ZA ENAKE MOŽNOSTI SPOLOV	196
6.2.10	PRIMERI DOBRIH PRAKS UPRAVLJANJA S TALENTI.....	207
6.2.11	ZAZNAVANJE TALENTOV O UPRAVLJANJU Z NJIMI	210
6.2.11.1	Talenti o njihovi izbiri za status talenta	213
6.2.11.2	Talenti o kariernem razvoju	214
6.2.11.3	Talenti o ugodnostih	216
6.2.11.4	Talenti o izzivih	217
6.2.12.	IZZIVI NA PODROČJU UPRAVLJANJA TALENTOV	217
6.3	UGOTOVITVE IN ZAKLJUČKI	229
7.	LITERATURA	241
PRILOGE		258
	PRILOGA A: Anketni vprašalnik za kadrovice.....	258
	PRILOGA B: »Spletni intervju« za slovenske strokovnjake.....	270
	PRILOGA C: »Spletni intervju« za tuje strokovnjake	277
	PRILOGA D: Anketni vprašalnik za talente, ki v podjetju niso razkriti	283
	PRILOGA E: Anketni vprašalnik talente, ki so razkriti v podjetju	289
	PRILOGA F: Tabela za prisotnost informacij v podjetjih (metoda: analiza vsebine)	295

KAZALO SLIK

Slika 3.1: Predstavitev koncepta modela kakovosti oz. poslovne odličnosti TQM	37
Slika 3.2: Model odličnosti EFQM	40
Slika 3.3: ISO Standard (9000).....	44
Slika 6.1: Metode, ki jih podjetja uporabljajo na trgu delovne sile za privabljanje talentov v podjetje.....	142
Slika 6.2: Pogost uporabe selekcijskih metod za izbiro talentov z ustreznimi kompetencami	144
Slika 6.3: Dejavniki, ki po mnenju kadrovikov vplivajo na izbor talentov moškega in ženskega spola.....	145
Slika 6.4: Dejavniki, ki po mnenju strokovnjakov vplivajo na uvrstitev zaposlenega med talente.....	148
Slika 6.5: Dejavniki, ki po mnenju kadrovikov vplivajo na karierni razvoj talentov moških in žensk.	153
Slika 6.6: Pogostost uporabe pristopov pri razvoju talentov v podjetju	155
Slika 6.7: Načini ocenjevanja uspešnosti talentov	159
Slika 6.8: Delovna mesta, na katera po mnenju kadrovikov najpogosteje napredujejo talenti glede na spol.....	161
Slika 6.10: Najpogostejša delovna mesta, ki jih po mnenju strokovnjakov vodje oddelka upravljanja s človeškimi viri skupaj z vodstvom izberejo za talente moškega spola.....	164
Slika 6.11: Pristopi za ohranjanje motivacije in zavzetosti talentov v podjetju	166
Slika 6.12: Pristopi, ki najbolj motivirajo talente za doseganje čim boljših rezultatov pri delu.....	167
Slika 6.13: Uporaba posebnih motivacijskih pristopov glede na spol talentiranih oseb	170
Slika 6.14: Ovire za napredovanje talentov glede na spol na zahtevnejša delovna mesta, kot jih vidijo kadroviki	173
Slika 6.15: Ovire za napredovanje moških talentov na zahtevnejša delovna mesta	175
Slika 6.16: Ovire za napredovanje žensk talentov na zahtevnejša delovna mesta .	176
Slika 6.17: Primernost razkritja posamezniku, da je identificiran kot talent.....	178
Slika 6.18: Primernost posredovanja informacije talentu o njegovi identifikaciji v podjetju	181
Slika 6.19: Odgovori (stališča) slovenskih in tujih strokovnjakov o tem ali podjetja bolje upravljajo talente v kolikor sledijo kateremu izmed modelov poslovne odličnosti	186

Slika 6.20: Odgovori kadrovikov o sledenju izbranemu / izbranim modelom poslovne odličnosti, v podjetjih, v katerih so zaposleni.	189
Slika 6.21: Strokovne in medijske nagrade.....	194
Slika 6.22: Razmerje med talenti v podjetjih po oceni kadrovikov	197
Slika 6.23: Koristi promoviranja talentov ženskega ali moškega spola na zahtevnejša delovna mesta, kot jih vidijo kadroviki.....	198
Slika 6.24: Potencialne koristi zagovarjanja načel enakih možnosti spolov pri upravljanju talentov v podjetjih.....	200
Slika 6.25: Zapis kvote kot ukrepa pozitivne diskriminacije v kadrovske strategiji podjetja.....	204
Slika 6.26: Stališče talentov o tem, kdo predlaga zaposlenega za talenta	210
Slika 6.27: Primernost razkritja informacije o identifikaciji talentu	211
Slika 6.28: Fluktuacija talentov	218

KAZALO TABEL

Tabela 3.1: Prikaz učinkov sledenja certifikatu Družini prijazno podjetje (Ekvilib Institut 2016).....	47
Tabela 6.1.: Dodatne skupine dejavnikov, ki vplivajo na izbiro in zaposlitev talentov glede na spol, ki so po mnenju kadrovikov prav tako pomembni.....	146
Tabela 6.2: Primerjava stališč slovenskih in tujih strokovnjakov o vplivu spola nadrejenega na uvrstitev zaposlenega med talente	150
Tabela 6.3: Dejavniki vpliva na karierni razvoj talentov	154
Tabela 6.4: Dodatni pristopi za razvoj talentov po poročanju kadrovikov	156
Tabela 6.5: Motivacijski pristopi prilagojeni spolu	171
Tabela 6.6: Dodatne ovire za napredovanje talentov glede na spol na zahtevnejša delovna mesta.	174
Tabela 6.7: Prednosti razkritja zaposlenemu, da je identificiran kot talent.	179
Tabela 6.8.: Prednosti, da se talentom ne razkrije, da so identificirani za talenta... ..	180
Tabela 6.9: Primerjava stališč slovenskih in tujih strokovnjakov glede prednosti razkritja zaposlenemu, da je identificiran kot talent	182
Tabela 6.10: Primerjava stališč slovenskih in tujih strokovnjakov glede prednosti NERazkritja zaposlenemu, da je identificiran kot talent	184
Tabela 6.11: Odgovori (stališča) slovenskih in tujih strokovnjakov o uporabnosti modelov poslovne odličnosti na področju upravljanja talentov	187
Tabela 6.12: Odgovori (stališča) kadrovikov o prednostih uvedbe izbranega oz. izbranih modelov poslovne odličnosti	190
Tabela 6.13: Vpliv nagrad Menedžerkam prijazno podjetje, Artemida, Zlata nit, Ugled delodajalca na upravljanje talentov v skladu z načeli enakih možnosti spolov	192
Tabela 6.14: Stališča kadrovikov o koristih, ki jim jo je prinesla kandidatura/e oz.nagrada/e.....	195
Tabela 6.15: Potencialne koristi promoviranja talentov ženskega ali moškega spola na zahtevnejša delovna mesta v podjetju.	199

Tabela 6.16: Stališča slovenskih in tujih strokovnjakov glede prednosti talentov moškega spola pred ženskimi talenti pri zasedbi zahtevnejših delovnih mest.....	202
Tabela 6.17: Stališča slovenskih in tujih strokovnjakov glede uvajanja ukrepov pozitivne diskriminacije z namenom zagotavljanja enakosti spolov	205
Tabela 6.18: Primeri dobrih praks upravljanja talentov v podjetjih z upoštevanjem načela enakih možnosti spolov in načel modelov poslovne odličnosti	207
Tabela 6.19: Prednost razkritja oz. nerazkritja po mnenju talentov	212
Tabela 6.20: Stališča talentov o izbiri	213
Tabela 6.21: Stališča talentov o karieri	214
Tabela 6.22: Odgovori talentov o ugodnostih	216
Tabela 6.23: Stališča talentov o izzivih	217
Tabela 6.24: Fluktuacija talentov.	219
Tabela 6.25: Sedanji in prihodnji izzivi pri upravljanju talentov v podjetjih v Sloveniji	220
Tabela 6.26: Stališča slovenskih in tujih strokovnjakov glede sedanjih in prihodnjih izzivov pri upravljanju talentov v Evropi in širše	224

SEZNAM KRATIC

BDP	Bruto domači proizvod
CAF	Skupni (samo)ocenjevalni okvir (ang. Common Assessment Framework)
CWQC	popoln nadzor kakovosti (ang. Company-Wide Quality Control)
DMAIC	Definiraj, Meri, Analiziraj, Izboljšaj in Oцени (ang. Define, Measure, Analyze, Improve and Control)
DUTB	Družba za upravljanje terjatev bank
EFQM	Evropska fundacija za poslovno odličnost (ang. European Foundation for Quality Management)
EGS	Evropska gospodarska skupnost
EIGE	Evropski inštitut za enakost spolov
EQA	Evropska nagrada za kakovost (ang. European Quality Award)
EQPOWEREC	Enakost spolov pri razdelitvi ekonomske moči (ang. Gender equality in distribution of economic power)
EU	Evropska unija
OECD	Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj Organisation for Economic Co-operation and Development
IKT	Informacijoko-komunikacijska tehnologija
IMD	Institut za razvoj managementa (ang. Institute for Management Development)
ISO	Mednarodni organizacijski standardi (ang. International Standard for Organisation)
MDS	Mednarodni denarni sklad
MBO	Vodenje s cilji ali Management s cilji (Management by objectives)
MBNQA	Nacionalna nagrada kakovosti (ang. Malcom Baldrige National Quality Award)

MEMA	Mreža za enake možnosti
PRSPO	Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost
RS	Republika Slovenija
OHSAS (18001)	Sistem vodenja varnosti in zdravja pri delu
OZN	Organizacija Združenih narodov
P2P	Podjetnice za podjetnice
ReNPEMZM	Resolucija o nacionalnem programu za enake možnosti žensk in moških
SDH	Slovenski državni holding
SSKJ	Slovar slovenskega knjižnega jezika
TQC	Celovita kakovost kontrole (ang. Total Quality Control))
TQM	Celovit model kakovosti oz. poslovne odličnosti (ang. Total Quality Management)
ZEMŽM	Zakon o enakih možnostih žensk in moških
ZUNEO	Zakon o uresničevanju načela enakega obravnavanja

V besedilu magistrske naloge uporabljeni izrazi, ki se uporabljajo za osebe in so zapisani v moški slovnični obliki, so uporabljeni kot nevtralni za ženski in moški spol. Pri tem je pomembno poudariti, da raba moške spolne oblike v besedilu nikakor ni mišljena kot diskriminatorna v odnosu do ženskega spola, temveč je poenotena z ustaljeno prakso v ostalih besedilih.

1 UVOD

Magistrsko delo najprej umestimo v aktualno ekonomsko gospodarsko okolje. Obdobje gospodarske krize, ki se je leta 2008 začela na svetovnih finančnih trgih in se je prenesla v vse pore tako svetovnega, evropskega ter posledično slovenskega gospodarstva. Slovenija je doživela eno največjih skrčenj gospodarske aktivnosti med državami Evropske skupnosti. Leta 2014 se je Slovenija začela dvigati iz recesije. Leta 2016 naj bi se gospodarska rast dvignila na 2,3%, predvsem kot posledica pričakovane ponovne rasti javne potrošnje. Konkurenčnost slovenskega gospodarstva predstavimo iz različnih vidikov. Globalno gospodarsko okolje, kamor je vpeto majhno, izvozno naravnano slovensko gospodarstvo, se tako na ravni Evrope kot širše hitro spreminja in zahteva produktivna, inovativna ter s človeškim kapitalom podprta gospodarstva, v kolikor želijo biti konkurenčna. Slovenija ima na področju predstavljenih dejavnikov konkurenčnosti še kar nekaj izzivov. Boj pa bo verjetno uspešnejši pri tistih organizacijah in ekonomijah, ki se zavedajo novih gospodarskih in geopolitičnih stanj širom sveta ter pomena delovanja v skladu z merili poslovne odličnosti. Uporaba in spoštovanje temeljnih meril in načel odličnosti se je uveljavila kot eden izmed ključnih dejavnikov doseganja konkurenčnih prednosti podjetja in prinaša visoke vrednosti za deležnike.

Magistrsko delo je posvečeno predstavitvi in analizi treh področij, in sicer modelov odličnosti, upravljanja s talenti v povezavi z enakopravnost spolov, ki jih v prvem delu predstavimo in razdelamo.

Modeli odličnosti, ki so jim izbrana slovenska podjetja zavezana, predstavljajo prvi sklop magistrskega dela. Opredelimo pojme kakovosti, odličnosti in standardov. V nadaljevanju naštejemo posamezne modele in standarde kakovosti in odličnosti, posamezne operativne metodologije odličnosti ter jih podrobneje predstavimo. Vloga zaposlenih je pri uveljavljanju posameznih modelov kakovosti in odličnosti vitalnega pomena, saj uporaba standardov in primerne tehnologije sama po sebi še ne pomenita kakovosti / odličnosti poslovanja. V poslovnem svetu so poleg operativnih modelov in standardov poslovne odličnosti razširjene tudi menedžerske metode in modeli poslovne odličnosti, ki menedžerjem lahko pomagajo pri sprejemanju odločitev v okviru njihovega poslovanja. V Sloveniji se poleg navedenih modelov in metod, certifikatov in

nagrad vedno bolj uveljavljajo tudi medijske nagrade, s katerimi želi tako laična in strokovna javnost nagraditi organizacije, podjetja, ki teži k delovanju po načelih poslovne odličnosti. Nagrade predstavljamo v nadaljevanju.

Pri predstavitvi modelov, standardov, orodij kakovosti in odličnosti ter pri predstavitvi medijskih nagrad smo lahko opazili, kako pomembno je upravljanje s človeškimi viri, v kolikor želi podjetje oziroma organizacija doseči in ohraniti poslovno odličnost in tako tudi želeno konkurenčnost na globalnem gospodarskem trgu. V nadaljevanju se tako osredotočamo na upravljanje s človeškimi viri, pri tem upravljanje s človeškimi viri povezujemo s politikami enakih možnosti spolov ter modeli odličnosti, ki jim podjetja sledijo.

Enakost spolov po eni od opredelitev pomeni, da so ženske in moški enako prepoznavni, imajo enako moč in so enako udeleženi na vseh področjih javnega in zasebnega življenja ter da se enakost spolov uresničuje z zagotavljanjem in uresničevanjem pravne enakosti, enakega obravnavanja oziroma nediskriminacije in enakih možnosti. Magistrsko delo se v nadaljevanju posveča politikam enakih možnosti spolov, pri čemer opredelimo področje zakonodajne regulative ter slovenskih pobude strokovnih združenj. Raziskave potrjujejo, da ima zagotavljanje enakosti spolov v podjetjih, še posebej pa na področjih odločanja v podjetjih in organizacijah pozitiven pomen. V okviru upravljanja s človeškimi viri se osredotočimo na posebno skupino zaposlenih, ki jo imenujemo talenti. Zanima nas upravljanje z njimi. Ob tem se sprašujemo ali podjetja, ki naj bi sledila modelom poslovne odličnosti, pri upravljanju s talenti sledijo tudi politikam enakih možnosti spolov.

Upravljanje s talenti je hitro razvijajoča disciplina znotraj menedžmenta kadrovskih virov. Talenti v podjetju predstavljajo sposobne in visoko učinkovite osebe, ki podjetju dejansko prinesejo dodano vrednost, na drugi strani pa imajo do podjetja tudi določena pričakovanja, kot na primer nudenje določenih koristi, ustrezen karierni razvoj, možnosti profesionalnega razvoja in pridobivanje pomembnih delovnih izkušenj. Avtorji izpostavljajo pomembnost teme predvsem zaradi gospodarske situacije, v kateri podjetja delujejo. Podjetja, ki imajo namreč vpeljane postopke upravljanja s talenti, zaznavajo boljše poslovne rezultate. Globalni trend je pomanjkanje talentov, ključnih kadrov v podjetju, in podjetja morajo investirati svoje interne kapacitete v privabljanje,

izbiro, razvoj in zadrževanje talentov. Le tako bodo lahko ostala konkurenčna. Situacija je za talente ženskega spola trenutno dokaj slaba. Na vodilnih mestih v podjetjih običajno delujejo visoko usposobljeni in ključni kadri v podjetju, talenti. Na drugi strani je v vodstvenih timih v Sloveniji in tudi v tujini zelo malo žensk, kar kaže na to, da podjetja med talente ne vključujejo predstavnic ženskega spola. Predstavljamo teoretični okvir upravljanja s talenti z vidika talentov ženskega spola, kaj so razlogi za nizek delež žensk med talenti in kakšni so možni ukrepi za izboljšanje situacije.

V raziskovalnem delu se sprašujemo kako potekajo procesi iskanja in izbora talentov, kako razvoj, motiviranje, nagrajevanje in zadrževanje talentov s poudarkom na upoštevanju enakih možnosti spolov ter modelov odličnosti. Prav tako pa nas zanima kakšni so izzivi upravljanja s talenti v Sloveniji in širše ter kakšna je zaznava talentov o upravljanju z njimi.

Raziskovalni del je zasnovan na osnovi anketnih vprašalnikov in intervjujev, ki smo jih posredovali kadrovikom v izbranih slovenskih podjetjih, domačim in tujim strokovnjakom ter talentom, s pomočjo spletne aplikacije 1.ka.si. Poleg pridobivanja informacij s pomočjo anketnih vprašalnikov in intervjujev, so informacije o upravljanju s talenti pridobljene s pomočjo analize spletnih strani in letnih poročil preučevanih podjetjih, pri tem pa je bila uporabljena metoda analiza vsebine.

V raziskovalnem delu so najprej predstavljeni rezultate raziskave, nato so predstavljene ugotovitve ter sklepe raziskave, pomanjkljivosti raziskave ter dodali kakšen je prispevek magistrskega dela k razvoju znanosti na področju upravljanja s talenti.

Cilji magistrskega dela, ki smo si jih postavili ob samem začetku so naslednji:

- a. predstavitev modelov odličnosti, ki se uporabljajo v svetu ter v podjetjih, ki delujejo v Sloveniji;
- b. predstavitev pomena upravljanja z zaposlenimi v procesih uvajanja in ohranjanja modelov odličnosti v organizacijah ter njegov vpliv na motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih;
- c. predstavitev pomena upravljanja z zaposlenimi z vidika politik enakih možnosti, s poudarkom na pomenu spola;

- d. predstavitev pomen upravljanja s talenti, kriterijev za prepoznavanje talentov s poudarkom na pomenu spola;
- e. predstavitev primere dobrih praks pri upravljanju s talenti s poudarkom na pomenu spola,
- f. na tej osnovi ugotoviti, ali poteka upravljanje s talenti v vse bolj globalnem in negotovem gospodarskem okolju (omejeno na Slovenijo) v skladu s politikami enakih možnosti v podjetjih, ki v svojem delovanju sledijo modelom odličnosti;
- g. pridobitev informacij o zaznavi talentov glede upravljanja z njimi tako v procesu selekcije kot njihovega razvoja;
- h. primerov dobre prakse, ki jih gre uveljaviti v podjetjih, ki delujejo v slovenskem prostoru in se nanašajo na upravljanje s talenti z vidika spola v povezavi z modeli poslovne odličnosti;

Raziskava je bila omejena na slovenski prostor, in sicer na organizacije v domači ali tuji lasti, ki delujejo po različnih modelih odličnosti.

Z namenom, da upravljanje s talenti v podjetjih umestimo v okvir realnosti, ki ga predstavlja hitro spreminjajoče se gospodarsko okolje, v nadaljevanju predstavljamo nekatere značilnosti, ki vplivajo, pogojujejo in tudi ovirajo delovanje podjetij v slovenskem in globalnem gospodarskem okolju. Poznavanje značilnosti in trendov tako slovenskega kot globalnega gospodarskega okolja, je pomembno tudi za naše razumevanje pomembnosti upravljanja s talenti.

2 GOSPODARSKO OKOLJE

Podjetja poslujejo v hitro spreminjajočem se gospodarskem okolju. Najprej smo bili priča gospodarski recesiji, ki jo je povzročila finančna kriza, ki se je pojavila spomladi 2007 v ZDA. Povod zanjo je bil padec cen nepremičnin, do katerega je prišlo leto prej (Zorc 2013, 126). Štiblar (Štiblar 2008, 90) navaja, da je dogodek, ki velja za padec svetovnega finančnega sistema stečaj ameriške banke Lehman Brothers, do katerega je prišlo 14. septembra 2008. Štiblar (Štiblar v Zorc 2013, 126) nadaljuje, da se je kriza prek ZDA razširila v Evropo in druge dela sveta, in iz finančnih trgov nazaj v realno gospodarstvo, kjer se je z razraščanjem hipotekarnih posojil tudi začela.

Takrat so mnogi, med njimi tudi Umek (Umek 2012) kot vzroke za nastanek finančno gospodarske krize v Sloveniji in sicer navajali slaba, mednarodno nekonkurenčna in prezadolžena podjetja, ki so praviloma tehnološko zaostala in imajo nizko dodano vrednost, in banke, ki so odobravale kredite brez jasne analize, ali jih komitenti lahko vračajo ali ne. Zorc (Zorc 2013, 128) zapiše, da so bila ob nastopu gospodarske krize najbolj na udaru avtomobilska industrija, kovinska industrija in gradbeništvo. Evropska komisija (Evropska komisija 2009, 9) je v poročilu zapisala, da je finančna in gospodarska kriza prinesla nepredstavljiv padec ekonomske aktivnosti v povojnem obdobju. Tako so za leto 2009 napovedovali 4% krčenje gospodarstva za Evropsko unijo ter evro območje.

Države so skušale omiliti posledice krize in se boriti priti širjenju negativnih vplivov le te s pomočjo ukrepov za pomoč gospodarstvu, finančnemu sektorju, prebivalstvu, varčevalni ukrepi za stabilizacijo javnih financ, ukrepi za povečanje pritoka sredstev v proračun in vrsta drugih ukrepov ter reform, s katerimi bi povečali konkurenčnost države in zmanjšali primanjkljaj. (Zorc, 2013 128) Temu je sledila tudi Slovenija, majhno gospodarstvo, odvisno od izvoza.

Leta 2012, štiri leta po začetku gospodarske krize je Kmet Zupančič (Kmet Zupančič in drugi 2012) zapisala, da se Slovenija v zadnjih letih oddaljuje od strateških ciljev na področju gospodarskega razvoja in blaginje. Tako je bil padec gospodarske aktivnosti v Sloveniji od začetka gospodarske krize med največjimi v Evropi, kar nas je z 91% povprečne gospodarske razvitosti članic EU (merjeno z BDP na prebivalca po kupni

moči) oddalijo na 85% leta 2010. Vzroki naj bi bili v gospodarski krizi, ki je izpostavila šibke točke konkurenčnosti slovenskega gospodarstva. Te so bile, po mnenju Rotije Kmet Zupančič (Kmet Zupančič in drugi 2012) visoka stopnja zaposlenosti in nizka produktivnost (zaostanek v produktivnosti za 20%), manjši delež tehnološko zahtevnejših proizvodov, skoraj za polovico manjše število patentnih prijav kot je povprečje v EU neučinkovito vodenje podjetij, otežen dostop do virov financiranja (npr. zadolženost podjetij v tistem obdobju med najvišjimi EU), nizke tuje investicije (nenaklonjeno poslovno in družbeno okolje za prihod tujcev)...

Leta 2016, osem let po gospodarski krizi, se po besedah Klausa Schwaba (Schwab in drugi 2016, 3) svetovno gospodarstvo privaja na »novo normalno stanje« nizke ekonomske rasti, nizke rasti produktivnosti in visoke brezposelnosti. Svet je postal »globalna vas« in vplive z enega dela sveta, je mogoče močno čutiti na drugem delu.

V okviru Mednarodnega denarnega sklada (MDS) (MDS 2016) so tako ocenili, da bo predvidena rast svetovnega gospodarstva v letu 2016 na ravni 3,4%, v letu 2017 pa na ravni 3,6%. Klaus Schwab (Schwab in drugi 2015, 6) navaja, da so ocene gospodarske rasti na najnižji stopnji glede na leto 2009. Mednarodni denarni sklad (MDS 2016) za države, ki sodijo med napredna gospodarstva (Združene države Amerike, države območja z evrom in Japonska) predvideva rast od 0,2% do 2,1% v letu 2016 in stabilnost tega nivoja rasti tudi v letu 2017. Za države, ki sodijo v skupino rastočih trgov in razvijajočih se ekonomij (Kitajska, Latinska Amerika in Karibi, države Bližnjega vzhoda, Rusija, države Commonwealtha, države podsaharske Afrike (Angola, Nigerija, Južnoafriška republika)) pa Mednarodni denarni sklad predvideva rast med 4,3% in 4,7% v letu 2016 in 2017.

Evropska komisija (European Commission 2015, 1) za območje celotne Evropske unije predvideva realno rast bruto domačega proizvoda za 2,0% v letu 2016 in v letu 2017 za 2,1%.

Napovedi gospodarske rasti s strani Mednarodnega denarnega sklada (MDS 2016) so lahko ogrožene, še posebej na rastočih trgih in državah v razvoju, zaradi: »(1) zaostrenega ohlajevanja Kitajske, (2) ukrepov Združenih držav Amerike na področju monetarne politike, (3) nestanovitnosti trgov in strah pred tveganjem, (4) stopnjevanje

nenehnih geopolitičnih napetosti v različnih predelih sveta, kar ogroža globalno trgovino, turizem in finančne tokove«. Na tem mestu gre poleg navedenih dejavnikov, ki lahko ogrožajo gospodarsko rast in razvoj, omeniti tudi begunsko krizo, največjo po drugi svetovni vojni. Samo v letu 2015 je več kot 1 milijon ljudi prečkalo Sredozemsko morje in zaprosilo za mednarodno zaščito. Večino beguncev in migrantov je prišla iz Sirije in Libije (OECD 2015), prihajajo pa tudi iz Iraka, Afganistana in Eritreje (Aiyar in drugi 2016, 7). OECD (OECD 2015) navaja, da 1 milijon ljudi, ki so zaprosili za mednarodno zaščito predstavlja okoli 0,1% celotne populacije državljanov v OECD skupnosti in manj kot 0,3% vse populacije v Evropski uniji. Največji priliv beguncev in migrantov so zaznali v Nemčiji, Avstriji in na Švedskem (Aiyar in drugi 2016, 7), v državah z najnižjo stopnjo brezposelnosti. Vpliv beguncev in migrantov bo po poročanju OECD (OECD 2015) odvisen od razmer v posamezni državi z vidika zakonskih omejitev pri zaposlovanju (Hatton v Aiyar in drugi 2016). OECD (OECD 2014) predvideva, da bodo migranti zasedli pomembna delovna mesta v hitrorastočih¹ in upadajočih sektorjih gospodarstva, poleg tega OECD predvideva, da so mladi migranti dobro izobraženi in da bodo migranti pomembno vplivali na fleksibilnost trga delovne sile. Avtorji (Aiyar in drugi 2016, 15) pa predvidevajo počasno integracijo migrantov in beguncev na trg delovne sile v državah, kjer bodo zaprosili za azil. Še posebej opozarjajo na migrante ženskega spola, za katere se predvideva še težji vstop na trg dela (Alden, Hammarsterdt in Otto v Aiyar in drugi 2016, 15).

Po poročilu Klause Schwaba (Schwab in drugi 2015, 15) je potrebno za doseg višje gospodarske rasti okrepiti globalno odprtost in konkurenčnost, dvigniti produktivnost, odpiranje novih delovnih mest in razvoj. Pomembno vlogo za doseganje zelene gospodarske rasti ima tudi človeški faktor. Nezaposlenost je bila na globalni ravni v letu 2014 5.9%, kar pomeni 201 milijonov ljudi. Na gospodarsko rast in konkurenčnost gospodarstev lahko vplivamo, po besedah avtorjev Poročila o konkurenčnosti (Schwab in drugi 2015, 30) tudi s primernostjo izobraževalnega sistema in učinkovitostjo trga delovne sile. Pomembno je primerno izobraževanje, usposabljanje in nagrajevanje delavcev. Tako lahko države zagotovijo delavce, ki imajo kompetence za pridobitev

¹ Talent Mobility 2020 and beyond (PWC 2012) prikazuje države, ki sprejmejo največ visoko izobraženih migrantov in le ti pomembno vplivajo na BDP – te države so: Združene države Amerike, Velika Britanija, Avstralija, Kanada, Nemčija, Francija, Švica.

primerne, produktivne, zaposlitve in omogočijo, da so zanimive za talenti in jih tudi lažje obdržijo. Takšno je tudi mnenje Evropske komisije v Letnem poročilu o rasti (Evropska komisija 2015, 8). Na tem mestu tudi v Komisiji poudarjajo pametno investiranje v človeški kapital in izvajanje reform izobraževanja ter usposabljanja delavcev, saj kljub temu, da je »Evropa velik »proizvajalec« znanja in spretnosti, v svojem izobraževalnem sistemu ne dosega pričakovanih rezultatov v globalnem okolju« (Evropska komisija 2015, 8). Evropska komisija v poročilu (Evropska komisija 2015, 10–11) izpostavi tudi (omenjamo le nekatere) pomembnost ustvarjanja novih delovnih mest, delo z dolgotrajno nezaposlenimi, delo na področju razkoraka med zaposlenostjo moških v primerjavi z ženskami, zagotavljanje varnosti delavcev.

Evropska komisija v poročilu Annual Growth Survey (Annual Growth Survey 2015, 4) navaja konkretne ukrepe za povečanje gospodarske rasti. Te se nanašajo na (1) zagon investicij tako v javnem kot privatnem sektorju, (2) uresničevanje strukturnih reform in nadaljevanje z modernizacijo ekonomij in (3) vzdrževanje uravnotežene fiskalne politike.

Slovenija se na indeksu konkurenčnosti uvršča na 58. mesto (leto 2015-2016). V letih 2007 – 2008 je bila naša država prepoznana na lestvici petih najmanj konkurenčnih okolij, skupaj s Portugalsko, Italijo, Ciprom in Grčijo. (Schwab in drugi 2015)

»Slovenija je z več kot 9% zmanjšanjem bruto domačega proizvoda med letoma 2008 in 2013 doživela eno največjih skrčenj gospodarske aktivnosti med državami euro območja« (Kmet Zupančič in drugi 2015, 15). Leta 2014 se je Slovenija začela dvigati iz recesije. Rast je temeljila predvsem na izvozu, vendar je tudi domače povpraševanje začelo kazati znake okrevanja. Kljub rasti, pa je Slovenija ostala v skupini držav z največjim padcem gospodarske aktivnosti v času krize (Grčija, Hrvaška, Ciper in Italija). (Kmet Zupančič in drugi 2015, 15) »Države, primerjalno gledano s Slovenijo, po gospodarski razvitosti precej oddaljene nove članice EU, pa so se močno približale – Češka, Slovaška, Litva in Estonija« (Kmet Zupančič in drugi 2015, 30). Po pričakovanjih naj bi se gospodarska rast nadaljevala. Leta 2016 naj bi se gospodarska rast dvignila na 2,3%, predvsem kot posledica pričakovane ponovne rasti javne potrošnje (Kmet Zupančič in drugi 2015)

Kmet Zupančič in drugi (Kmet Zupančič in drugi 2015) natančno orišejo stanje konkurenčnosti Slovenije na področju (1) konkurenčnosti podjetniškega sektorja, (2) konkurenčnosti človeškega kapitala, (3) na področju Inovacij, (4) vlogi države in institucij ter njenega umika iz gospodarstva, (5) delovanja javne uprave in pravosodja. V nadaljevanju navajamo njihove ugotovitve.

2.1 KONKURENČNOST PODJETNIŠKEGA SEKTORJA

Izvozna konkurenčnost Slovenije se od leta 2013 izboljšuje in leta 2014 je ob pospešitvi rasti uvrščena na peto mesto med državami EU. Padec tržnega deleža Slovenije na svetovnem trgu blaga je bil v obdobju 2008 – 2012 za približno petino med največjimi v Evropski uniji (Kmet Zupančič in drugi 2015). Avtorji (Kmet Zupančič in drugi 2015) navajajo tudi izboljšave, in sicer v stroškovni učinkovitosti, zlasti v menjalnem sektorju (industrija, trgovina, gostinstvo, promet, informacijsko – komunikacijske dejavnosti in kmetijstvo). Kot glavni dejavnik navajajo rast dodane vrednosti. Kljub temu, da se je sestava blagovnega izvoza od začetka krize izboljšala, pa dodana vrednost izvoza posameznih dejavnosti ostaja nizka, predvsem na račun nižjega deleža dodane vrednosti storitev v izvozu proizvodov. Proizvodnja predelovalnih dejavnosti je sicer še vedno nižja kot pred krizo, a se je produktivnost nekoliko zvišala, predvsem na račun rasti srednje visoko in visokotehnološko zahtevnih dejavnosti, ki so v letu 2014 presegle predkrizno raven (2008) – proizvodnja IKT opreme in električnih naprav, kemična in farmacevtska industrija (Kmet Zupančič in drugi 2015). Konkurenčnost na znanju temelječih storitev, ima velik pomen h krepitvi celotnega gospodarstva in velik pomen za povečevanje konkurenčnosti v predelovalnih podjetjih, saj omogočajo večjo diferenciacijo produktov na trgu, ponudbo celovitih rešitev za kupce in uvajanje novih poslovnih modelov (European Service Innovation Centre v Kmet Zupančič in drugi 2015, 34). Konkurenčnost na znanju temelječih storitev je nizka, a se njihov izvoz v zadnjem obdobju povečuje. Nizka izvozna konkurenčnost je značilna zlasti za računalniške, pravne, računovodske in davčne storitve ter razvojno raziskovalne dejavnosti. Za razvitejšimi državami zaostajajo podjetja v Sloveniji tudi po stopnji inovacijske aktivnosti. Slovenija postaja konkurenčna na področju storitev (na področju trgovine na drobno, elektronske komunikacije, oskrba z elektriko in plinom, manj na

področju poklicnih storitev, kjer je regulacija še vedno dokaj visoka² – računovodske, pravne, tehnične in arhitekturne storitve). Vključevanje Slovenije v mednarodne trgovinske tokove narašča, a počasneje kot v številnih novih članicah EU. Vključevanje v mednarodne trgovinske tokove omogoča tudi vključevanje v globalne dobaviteljske verige, ki so po mnenju avtorjev Poročila o razvoju 2015 (Kmet Zupančič in drugi 2015) pomembna sestavina gospodarskega povezovanja in konkurenčnosti držav. Načrtovana privatizacija in razdolževanje podjetniškega sektorja po mnenju Kmet Zupančič in drugi (Kmet Zupančič in drugi 2015, 36) odpirata možnost za povečanje zdaj izjemno nizke ravni tujih neposrednih investicij v slovenskem gospodarstvu. Kmet Zupančič in drugi (Kmet Zupančič in 2015, 36) navajajo, »da so bili prilivi lastniškega kapitala v letu 2014 več kot trikrat višji kot v letu 2013«. »Z večjimi tujimi vlaganji bi podjetniški sektor pridobil ne le nujna finančna sredstva za razvojne investicije, ampak tudi novo znanje in tehnologije« (Kmet Zupančič in drugi 2015, 36). Od začetka krize se je v Sloveniji precej povečala zgodnja podjetniška aktivnost, a je število hitro rastočih podjetij še vedno razmeroma nizko.

2.2 KONKURENČNOST ČLOVEŠKEGA KAPITALA

»Delež delovno aktivnega prebivalstva s terciarno izobrazbo se povečuje, skromna pa je uporaba terciarno izobraženih v zasebnem sektorju, kjer bi lahko prispevali k dvigu dodane vrednosti slovenskega gospodarstva« (Kmet Zupančič in drugi 2015, 36). Kmet Zupančič in drugi (Kmet Zupančič in drugi 2015) kot vzroke za nezaposlovanje visoko izobražene delovne sile v zasebnem sektorju povezujejo z neusklajenostjo³ ponudbe kadrov s potrebami podjetij, visoko obdavčitvijo⁴ nadpovprečnih plač, ki jih običajno prejemajo terciarno izobraženi. IMD World Talent Report 2014 (IMD World Talent Report v Kmet Zupančič in drugi 2015) opozarja, da slovenski izobraževalni

² Višjo regulacijo imata le Poljska in Slovaška (Kmet Zupančič in drugi 2015)

⁴ Obdavčitev terciarno izobraženih je višja od povprečja držav EU-21, ki so članice OECD (Education at a Glance in Kmet Zupančič in drugi 2015, 37). Pri obdavčitvi plače v višini 167% povprečne plače je od Slovenije davčno ugodnejših 17 držav EU (Kosi Antolič v Kmet Zupančič in drugi 2015, 37)

sistem premalo prispeva k izboljšanju konkurenčnosti gospodarstva⁵. IMD World Talent Report za leto 2015 (IMD World Talent Report 2015) Slovenijo uvršča na 38. mesto⁶ med 61 preučevanimi državami. Vpis v terciarno izobraževanje ni dovolj usklajen s potrebami podjetij. »Zaradi nezadostne usklajenosti vpisa s potrebami okolja in manjšega povpraševanja po delu se je v obdobju 2008 – 2014 število brezposelnih s terciarno izobrazbo nadpovprečno povečalo, najbolj pri poslovnih in upravnih vedah, predvsem zaradi neusklajenosti med ponudbo in povpraševanjem« (Kmet Zupančič in drugi 2015, 37). V letu 2014 je bil ponavajanju Kmet Zupančič in drugi (Kmet Zupančič in 2015) sprejet ukrep za povečanje sodelovanja med visokim šolstvom in podjetniškim sektorjem, ki naj bi spodbudil prenos znanja v podjetja in povečal usklajenost veščin s potrebami podjetniškega sektorja. Problem (ne)zaposlovanja terciarno izobraženih spodbuja odselitev v tujino. Največji delež odseljenih je s terciarno izobrazbo v starosti 30 – 39 let (45,5%) (Kmet Zupančič in drugi 2015, 37). Odselitve po Kmet Zupančič in drugi (Kmet Zupančič in drugi 2015, 37) zmanjšuje možnost uporabe znanja, v katerega je bilo s terciarnim izobraževanjem vloženih veliko javnih sredstev. »Napredek na področju kakovosti terciarnega izobraževanja je za doseganje večje konkurenčnosti gospodarstva preskromen« (Kmet Zupančič in drugi 2015, 37). Prav tako so preskromni izdatki (tudi zasebni) za terciarno izobraževanje za namene doseganja večje kakovosti. Poklicno in strokovno srednješolsko izobraževanje se nezadostno in prepočasi odziva na potrebe podjetniškega sektorja. To se kaže v nezadostnem vpisu v nekatere poklicne in strokovne programe (npr. naravoslovje in tehnika), prepočasno odzivanje uskladitve poklicnih standardov s potrebami delodajalcev. (Kmet Zupančič in drugi 2015) Kmet Zupančič in drugi (2015) predlagajo ponovno uvedbo vajeniškega sistema in štipendijami za deficitarne poklice. Vključenost delovno aktivnega prebivalstva v vseživljenjsko učenje, se zmanjšuje.

⁵ Slovenija se pri univerzitetnem izobraževanju glede zadovoljevanja potreb konkurenčnejšega gospodarstva na lestvici 60. držav uvršča na 54. mesto, leto 2014. (Kmet Zupančič in drugi 2015)

⁶ IMD World Talent Report 2015 (IMD World Talent Report 2015) navaja 10 najboljših rangiranih držav na področju uspešnosti in konkurenčnosti talentov: Švica, Danska, Luksemburg, Norveška, Nizozemska, Finska, Nemčija, Kanada, Belgija in Singapur. Med težavami, ki jih ima Slovenija poročilo navaja (IMD World Talent Report 2015, 70): pomanjkanje vajeništva, nemotiviranost za delo, neatraktivnost gospodarskega okolja Slovenije za visoko kvalificirane delavce, previsoka obdavčenost plač, nizka stopnja mednarodnih izkušenj višjega managementa.

2.3 PODROČJE INOVACIJ

»Izdatki za raziskave in razvoj so v letu 2013 ohranili visoko raven glede na bruto domači proizvod (2,6%), vendar so se med krizo prvič realno znižali. Slovenija sicer že od leta 2010 presega povprečje EU po vlaganjih v raziskave in razvoj v bruto domačem proizvodu, ki so leta 2013 znašala 2%.« (Kmet Zupančič in drugi 2015, 39) Število raziskovalcev se je v letu 2013 zmanjšalo. Najslabši je položaj mladih raziskovalcev, ki po končanju doktorskega študija zaradi varčevanja v javnem sektorju ne dobila zaposlitve, kar pomeni neizkoriščenost novega znanja in povečuje tveganje za njihov odhod v tujino. (Kmet Zupančič in drugi 2015, 40). Stopnja inovacijske aktivnosti slovenskih podjetij je v obdobju 2010 – 2012 nazadovala v primerjavi z ravno pred krizo, povečal se je tudi zaostanek za povprečjem EU. Med velikimi podjetji je v Sloveniji inovacijsko aktivnih več kot 85%. Nizek je delež malih inovacijsko dejavnih podjetij. Sicer se krepi podporno okolje za mlada inovativna podjetja. Slovenija je od začetka krize občutno povečala zaostanek za povprečjem EU glede patentnih prijav pri Evropskem patentnem uradu, in sicer pri modelih, pri znamkah pa je leta 2014 prehitela povprečje EU. (Kmet Zupančič in drugi 2015)

2.4 VLOGA DRŽAVE IN INSTITUCIJ TER UMIK DRŽAVE IZ GOSPODARSTVA

»Od začetka krize se je zelo poslabšala institucionalna konkurenčnost Slovenije. V primerjavi z drugimi državami EU se je zmanjšala učinkovitost države, ki naj bi zagotovila ustrezno delovanje gospodarstva« (Kmet Zupančič in drugi 2015, 43) Kmet Zupančič in drugi (Kmet Zupančič in drugi 2015, 43) navajajo, da gre iskati vzroke v nezadovoljstvu z delovanjem javnih institucij, nizko prilagodljivostjo vladnih politik in zaznavo korupcije ter neučinkovito državno birokracijo. Težave se pojavljajo na področju dostopa do finančnih sredstev, pretirane birokracije in neučinkovite zakonodaje, v smislu zamudnih postopkov na področju javnih storitev (npr. pridobivanje dovoljenj na upravnih enotah, registraciji gradbenih projektov v uradnih dokumentih, dolgotrajno reševanje sporov na sodiščih). (Kmet Zupančič in drugi 2015) Pomembno je tudi preprečevanje korupcije (Kmet Zupančič in drugi 2015). Neposredno in posredno lastništvo države v podjetjih in finančnih institucijah se je od

začetka krize povečalo⁷. Raziskave (Kmet Zupančič in drugi 2015, 44) kažejo, da je uspešnost podjetij v državni lasti v predelovalnih dejavnosti manjša od tistih v zasebni (domači ali tuji). »Umik države iz lastništva podjetij je odvisen od enotnosti politike, SDH, učinkovitosti DUTB in pripravljenosti tujih vlagateljev za naložbe v slovensko gospodarstvo«. (Kmet Zupančič in drugi 2015, 44)

2.5 DELOVANJE JAVNE UPRAVE IN PRAVOSODJA

V letu 2014 se je nadaljevalo izvajanje programov odprave administrativnih ovir in priprave boljših predpisov, vendar se ti ukrepi izvajajo razmeroma počasi (Kmet Zupančič in drugi 2015, 45). Ostaja problem sive ekonomije, ki je po Kmet Zupančič in drugi (Kmet Zupančič in drugi 2015) leta 2011 znašala 8,3% BDP, kar je več kot v drugih državah EU in OECD. »Pomembni so ukrepi za izboljšanje javnih naročil, ki bi poenostavili in naredili bolj pregledne postopke. Učinkovitost sodstva se povečuje, čeprav so nekateri postopki še vedno dolgotrajni.« (Kmet Zupančič in drugi 2015, 44–46)

Na podlagi predstavljenih dejavnikov konkurenčnosti je v Poročilu o razvoju 2015 (Kmet Zupančič in drugi 2015) mogoče zaslediti tudi izzive, s katerimi se bo morala soočiti Slovenija v prihodnje, v kolikor želi biti konkurenčna, privlačna država za investitorje ter visoko izobražen kader, torej tudi talente: (1) povečanje produktivnosti (z dostopnostjo do virov financiranja za povečanje naložb, neposrednimi tujimi investicijami⁸, vlaganje v inovacijsko sposobnost in človeški kapital ob odpravi

⁷ Delež kapitala podjetij, v katerih ima država večinske deleže, se je v celotnem kapitalu slovenskega podjetniškega sektorja med krizo povečal, in sicer s 16,4% v letu 2009 na 23,2% v letu 2012, vključno s podjetji, v katerih ima država več kot četrtinski lastniški delež, pa na 30% (Rojec v Kmet Zupančič in drugi 2015, 44). S tem se Slovenija uvršča med tiste države EU, ki imajo najvišji delež podjetij v državni lasti (OECD v Kmet Zupančič 2015, 44). Višje vrednosti kazalnika vloge države v gospodarstvu imajo le Poljska, Hrvaška, Italija, Francija in Švedska. (Kmet Zupančič in drugi 2015, 44)

⁸ Po podatkih Banke Slovenije je bilo stanje tujih neposrednih investicij konec leta 2014 10,1 mlrd EUR, kar je 13,9% več kot leta 2013 (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo 2016). Podjetja s tujimi neposrednimi investicijami, po poročanju Ministrstva za gospodarski razvoj in tehnologijo (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo 2016) so v večini primerov uspešnejša od domačih podjetij, imajo višjo plačo na zaposlenega, dosegajo višji čisti dobiček na zaposlenega in višjo dodano vrednost na zaposlenega. V Slovenijo po poročanju Ministrstva za gospodarski razvoj in tehnologijo (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo 2016) v največji meri investirajo države investitorice Avstrija (33,6%), Švica (11,3%), Nemčija (10,4%), Italija (7,9%) in Hrvaška (7,7%).

razmeroma nespodbudnega okolja za poslovanje podjetij ter visoke vloge države v gospodarstvu), (2) izkoriščanje dosedanjih vlaganj v neoprejemljivi kapital ter preoblikovanje vlaganj v tržno uspešne proizvode ter storitve z višjo dodano vrednostjo (z izboljšanjem učinkovitosti v razvojno – raziskovalno dejavnost, vzdrževanjem visokih vlaganj poslovnega sektorja v raziskave, s povečanjem državne podpore raziskavam in inovacijam, soustvarjanjem znanja med javnimi raziskovalnimi organizacijami in podjetji, spodbujanjem povezovanja med velikimi in malimi podjetji za povečanje prodora na tuje trge, okrepitvijo povpraševanje po inovativnih rešitvah, razvojem človeških virov z znanjem iz podjetništva in uporabe sodobnih tehnologij), (3) nadaljnja krepitev človeškega kapitala v smeri prilagoditve potrebam podjetij (z zmanjševanjem neusklajenosti med ponudbo in povpraševanjem po kadrih, s povečanjem kakovosti in učinkovitosti študija, vzpostavitev sistema srednjeročnega napovedovanja potreb na trgu dela, preverjanje zadovoljstva delodajalcev z veščinami mladih, ki stopajo na trg dela, krepitev sodelovanja med izobraževalnimi institucijami in podjetji, z izničenjem navideznih vpisov in zniževanjem predolgega šolanja, uvedbo šolnin), (4) nadaljevanje izboljšanja učinkovitosti države in njenih institucij (z nadaljevanjem na področju zmanjševanja administrativnih ovir, sive ekonomije, nadaljevanjem privatizacije, z učinkovitim upravljanjem državnega premoženja, z večjo preglednostjo postopkov, z zmanjševanjem reguliranih poklicev). (Kmet Zupančič in drugi 2015)

Slovenija sprejema strategijo razvoja za obdobje do 2050 – Strateški razvojni okvir Slovenije do 2050 (Služba vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko 2016). Zadnji veljavni dokument o strateškem razvoju Slovenije je bil definiran za obdobje 2005 – 2013 (Služba vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko 2016).

Na podlagi predstavljenih analiz in ugotovitev podanih s strani mednarodnih in domačih institucij lahko ugotovimo, da se globalno gospodarsko okolje, kamor je vpeto majhno, izvozno naravnano slovensko gospodarstvo, tako na ravni Evrope kot širše hitro spreminja in zahteva produktivna, inovativna ter s človeškim kapitalom podprta gospodarstva, v kolikor želijo biti konkurenčna. Slovenija ima na področju predstavljenih dejavnikov konkurenčnosti še kar nekaj izzivov.

Okvir – gospodarsko okolje - vpliva tudi na upravljanje s talenti, tako z vidika višine finančnih sredstev za ta namen, na oblikovanje strateških odločitev s strani vodstva v zvezi s talenti in na operativno delo z njimi.

Okvir, v katerem delujejo podjetja, smo postavili. V nadaljevanju pa se bomo osredotočili na dogajanje v podjetju. Najprej bomo predstavili modele in standarde kakovosti oziroma odličnosti, v skladu s katerimi preučevanja podjetja delujejo, tudi pri upravljanju s človeškimi viri, še posebej na področju upravljanja s talenti. Zaradi razumevanja pomena modelov odličnosti in kakovosti v luči upravljanja s talenti, v nadaljevanju predstavljamo to področje.

3 ODLIČNOST IN STANDARDI KAKOVOSTI

3.1 OPREDELITEV POJMOV ODLIČNOST, KAKOVOST IN STANDARD

Po mnenju Aleša Nemca (2000) se pot k poslovni odličnosti začne z uvedbo standardov kakovosti in menedžerskih metod in modelov za doseganje poslovne odličnosti.

»Odličnost v poslovanju pomeni dosegati nadpovprečne, izjemne, vrhunske rezultate trajnostno. Pomeni dolgoročno preseganje meril, standardov, pričakovanj in zahtev vseh deležnikov, tako zaposlenih, odjemalcev, partnerjev, dobaviteljev in drugih interesnih skupin.« (Kern Pipan 2011, 54) Savič (Savič in drugi 2007) izpostavi, da je uporaba in spoštovanje temeljnih pravil in načel odličnosti uveljavljena kot eden izmed ključnih dejavnikov doseganja konkurenčnih prednosti podjetja in kot taka prinaša visoko dodano vrednost za lastnike, uporabnike storitev ter omogoča uravnoteženo zadovoljevanje interesov ter zahtev in pričakovanj tudi ostalih interesnih skupin ali posameznikov, ki so z organizacijo povezani (dobavitelji, zaposleni, strokovne ustanove, lokalno in širše družbeno okolje, razne interesne skupine) Savič (Savič in drugi 2007) še doda, da tako izjemna ali izstopajoča praksa v delovanju organizacije in v doseganju rezultatov omogoča izvirno izkoriščanje priložnosti ter spretno izogibanje nevarnostim v poslovnem okolju.

»Kakovost je skupek vseh lastnosti in karakteristik proizvoda, procesa ali storitve, ki se nanašajo na sposobnost, da izpolnijo postavljene in neposredno izražene potrebe.« (Kovačič in Vukšič v Malek, Škafar in Vorina 2009). Skoko (Skoko v Malek, Škafar in Vorina 2009, 21) izpostavi, da se lahko »opredeli kakovost (podjetja) skozi različne vidike, in sicer kot: (1) kakovost proizvoda, (2) kakovost storitve, (3) korektnost v odnosu do partnerjev, kupcev in dobaviteljev, (4) korektnost v odnosu do zaposlenih, (5) spoštovanje zakonov in morale ter (6) varovanje okolja in splošna varnost«.

Standard je v SSKJ (SSKJ 2016) opredeljen: »Za posamezno državo obvezen enotni predpis za mere, kakovost izdelkov«.

Iz opredelitev kakovosti in odličnosti je razvidno, da sta pojma kot taka zelo podobna in označujeta presežke tako na področju izdelave izdelkov oz. storitev kot tudi na področju upravljanja s človeškimi viri. Pri tem upravljanje s človeškimi viri ne predstavlja samo podporo uvajanju in vzdrževanju standarda, ampak ima pri sledenju modelu odličnosti strateško vlogo.

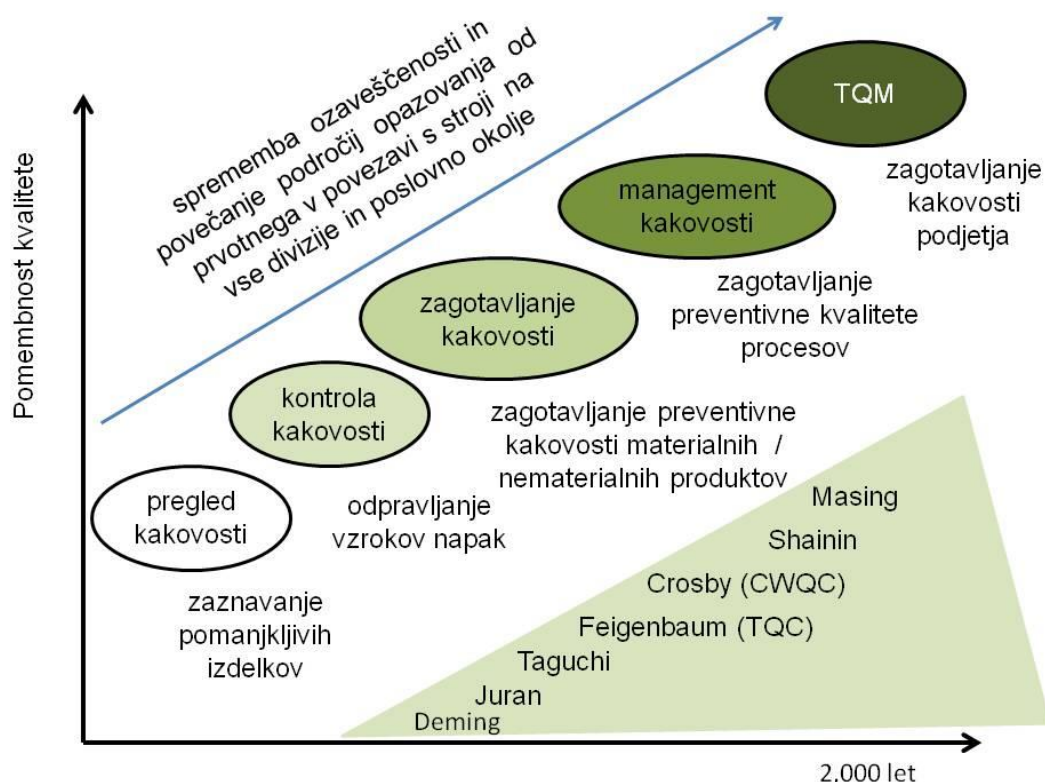
3.2 MODELI IN STANDARDI KAKOVOSTI TER ODLIČNOSTI

3.2.1 Total Quality Management (TQM)

Filozofijo celovitega modela kakovosti oz. poslovne odličnosti zajema TQM (Total Quality Management), ki ga Zairi (Zairi v Irani, Beskese in Love 2004) »opredeli kot strukturo, ki učinkovito opredeljuje in povezuje tehnične ter menedžerske postopke v zvezi z zaposlenimi, stroji in informacijami, s ciljem zagotoviti zadovoljstvo kupcev in upravičiti ekonomske stroške upravljanja s kakovostjo«.

»Danes je glavna naloga upravljanja kakovosti z namenom zagotavljanja visoko kvalitetnih produktov, zagotavljati organizacijo v dobri kondiciji glede na njene konkurente«. (ISO 9000 v Weckenmann, Akkasoglu in Werner 2015, 281)

Slika 3.1: Predstavitev koncepta modela kakovosti oz. poslovne odličnosti TQM



Vir: Weckenmann, Akkasoglu in Werner 2015, 283

Na Sliki 3.1 je prikazan razvoj pomena kakovosti v poslovnem svetu. Ta se je razvijal od (1) pregleda kakovosti produktov z metodami zaznavanja pomanjkljivih izdelkov in zahtevami po visoki kakovosti produktov, nizkimi stroški in kratkim časom izdelave, nato do (2) z nadgradnjo do kontrolo kakovosti⁹ (tudi) procesov v organizaciji, kjer so pozornost usmerili tudi na odpravljanje vzrokov napak, nato z (3) zagotavljanjem kakovosti tako, da so skušali zagotoviti kakovost z identifikacijo¹⁰ možnih rizikov in problemov ter jih preprečiti še predno pride do njih, do (4) menedžmenta kakovosti (glej Sliko 3.2 v nadaljevanju), ki je privedlo do standardizacije in podeljevanja certifikatov kakovosti (npr. serija ISO 9000 standardov) do (5) »Total Quality

⁹ Na tem nivoju so znane metode, kot so: 7 orodij Zagotavljanja kakovosti (Q7), Demingov krog PDCA ali 5 – krat strategija Zakaj, Statistična kontrola procesov (SPC), Statistično oblikovanje eksperimentov (DoE). (Weckenmann, Akkasoglu in Werner 2015, 284)

¹⁰ Metode FMEA – Failure Mode and Effects Analysis, FTA, ETA – Fault or Even Tree Analysis, Novih 7 orodij Zagotavljanja kakovosti (N7). (Weckenmann, Akkasoglu in Werner 2015, 284)

Managementa« TQM, z namenom zagotavljanja kakovosti in pri tem zagotovitve izboljšav znotraj podjetja, organizacije ne zaradi zahtev kupcev, ampak zaradi nje same in četudi organizacija deluje v »brez«konkurenčnem okolju npr. izobraževanje, zdravstvo in javna administracija. TQM tako vsebuje zavezanost k odličnosti zaposlenih na področju celotne organizacije in zajema odnose z vidika vodenja, ravnanja z zaposlenimi, procesi, zadovoljstvom kupcev in poslovnimi rezultati. (Weckenmann, Akkasoglu in Werner 2015, 281–286)

Na podlagi in v skladu z TQM se je razvilo kar nekaj nagrad za kakovost ter odličnost, ko so Evropski model za poslovno odličnost ¹¹ EFQM, iz njega izhajajoča nagrada Evropska nagrada za kakovost¹² (EQA, Malcom Baldrige National Quality Award¹³ (MBNQA) v Združenih državah Amerike ter Demingova¹⁴ nagrada (Deming Prize) na Japonskem, ki je tudi najstarejša in najbolj prestižna nagrada kakovosti na svetu (Jankal 2014, 542).

3.2.2 Model EFQM

Leta 1988 se je 14 predsednikov uprav vplivnih evropskih podjetij povezalo in sestalo z namenom, da ustanovijo Evropsko fundacijo za poslovno odličnost (European Foundation for Quality Management – EFQM). Ustanovni člani so naslednja podjetja: Bosch, BT, Bull, Ciba-Geigy, Dassault, Electrolux, Fiat, KLM, Nestle, Olivetti, Phillips, Renault, Sulzer in Volkswagen. (Kern Pipan 2011, 55) Z namenom, da bi organizacijam pomagal in jih usmerjal v izboljševanje delovanja, je Evropska fundacija za poslovno odličnost leta 1991 uvedla model odličnosti EFQM. Leta 1992 je bila v okviru EFQM podeljena prva nagrada. (Kern Pipan 2011)

¹¹ European Foundation of Quality Management Model

¹²European Award for Quality

¹³Nagrada se podeljuje na podlagi modela Malcolm Baldrige National Quality Award Model, ki je od leta 1988 postal pomemben model za izboljšanje kakovosti in zvišanja produktivnosti (Jankova v Jankal 2014)

¹⁴ Podeljuje se od leta 1951 in je poimenovana po Dr. Williamu Edwardu Demingu, ki je pomembno prispeval k razvoju povojne Japonske. (Jankova v Jankal 2014) Od leta 1987 lahko s kandidaturo za nagrado sodelujejo tudi tuja podjetja (Juse v Jankal 2014).

Glavne konceptualne paradigme na katerih sloni model odličnosti EFQM so v izrazito poudarjeni vlogi ljudi – zaposlenih – torej človeškega, intelektualnega kapitala in v tej povezavi usmerjene k spodbujanju stalnih izboljšav, ustvarjalnosti in inovativnosti kot temeljnih generatorjev napredka v vsaki organizaciji. »Model odličnosti sodi med celovita orodja managementa za samoocenjevanje, kjer je organizacija analizirana na vseh področjih svojega delovanja, v smislu doseganja ciljev – rezultatov ter uporabe virov – dejavnikov«. (Kern Pipan 2011, 59)

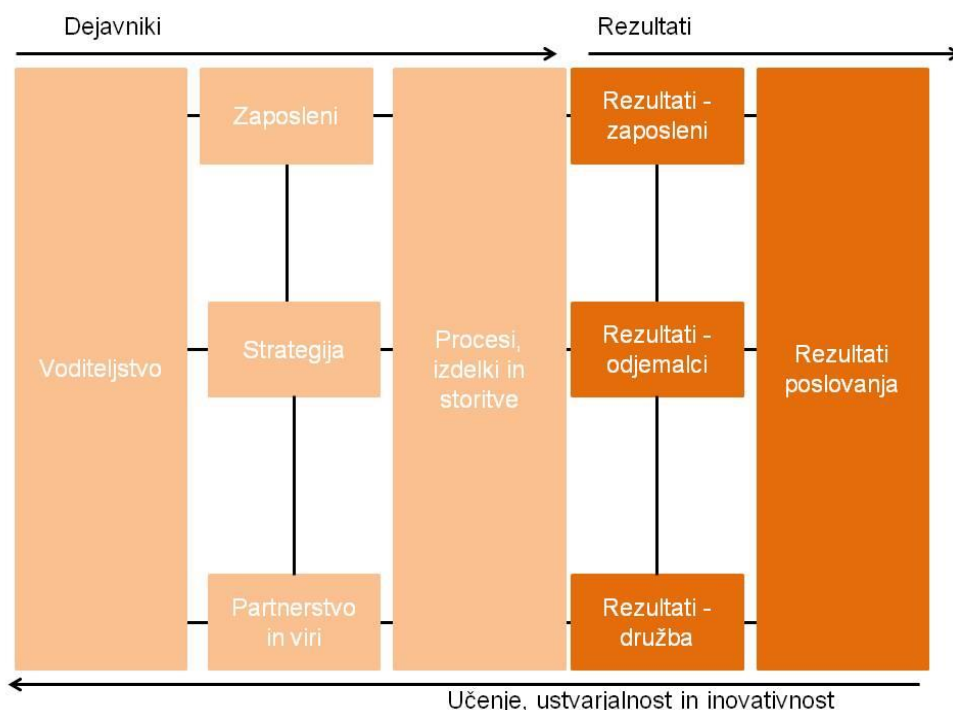
Model je osnovan na osmih temeljnih načelih odličnosti (EFQM 2013), ki nudijo osnovo za doseganje skupnih osnovnih točk na področju vrhnjega managementa in predstavljajo attribute odlične organizacijske kulture (Calvo-Mora, Navarro-Garcia in Periañez-Cristobal 2015). »Načela so: (1) dodajanje vrednosti za odjemalce, (2) ustvarjanje trajnostne prihodnosti, (3) razvijanje sposobnosti organizacije, (4) spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti¹⁵, (5) vodenje z vizijo, navdihom in integriteto, (6) agilni management, (7) doseganje uspehov z nadarjenostjo zaposlenih¹⁶, (8) trajno doseganje izvrstnih rezultatov«. (EFQM 2013)

Model odličnosti EFQM omogoča zaposlenim razumeti vzročno posledične povezave med tem, kaj njihova organizacija dela, in rezultati, ki jih dosega. V Sliki 2.2, ki sledi, je predstavljen model odličnosti EFQM z dejavniki, ki predstavljajo merila odličnosti.

¹⁵ »Odlične organizacije ustvarjajo višjo vrednost in raven uspešnosti svojega delovanja s stalnim izboljševanjem in sistematičnim inoviranjem, tako da izkoristijo ustvarjalnost svojih deležnikov.« (EFQM 2013)

¹⁶ »Odlične organizacije cenijo svoje zaposlene ter ustvarjajo kulturo pooblaščenja za doseganje ciljev organizacije in osebnih ciljev zaposlenih«. (EFQM 2013)

Slika 3.2: Model odličnosti EFQM



Vir: EFQM 2013

Iz Slike 3.2 je razvidno, da obstaja 5 dejavnikov (leva stran slike), ki jih mora organizacija storiti za razvoj in izvajanje svoje strategije. To so: »(1) voditeljstvo, (2) strategija, (3) zaposleni¹⁷, (4) partnerstva in viri, (5) procesi, izdelki in storitve. Na desni strani slike pa so prikazana 4 področja rezultatov, ki jih organizacija dosega v skladu s svojimi strateškimi cilji. Področja rezultatov so: (1) rezultati povezani z odjemalci, (2) rezultati povezani z zaposlenimi¹⁸, (3) rezultati povezani z družbo in (4) rezultati poslovanja«. (EFQM 2013)

¹⁷ Na tem mestu zaradi pomembnosti glede na temo magistrskega dela izpostavljam dejavnik zaposleni in navajam opredelitev tega dejavnika. V EFQM (2013) je zapisano, da »odlične organizacije cenijo svoje zaposlene in ustvarjajo takšno kulturo, ki omogoča vzajemno koristno doseganje ciljev organizacije in osebnih ciljev zaposlenih. Razvijajo sposobnosti svojih zaposlenih ter zagovarjajo poštenost in enakopravnost. Za svoje zaposlene skrbijo, z njimi komunicirajo, jih nagrajujejo in priznavajo, tako da jih motivirajo, spodbujajo njihovo zavzetost ter jim omogočajo uporabo in razvoj lastnih veščin in znanja v korist organizacije«.

¹⁸ Na tem mestu zaradi pomembnosti glede na temo magistrskega dela izpostavljam rezultat – rezultati povezani z zaposlenimi in navajam opredelitev tega rezultata. EFQM (2013) kot rezultat povezan z zaposlenimi navaja, da »odlične organizacije dosegajo in trajno ohranjajo izjemne rezultate, ki zadovoljujejo ali presegajo potrebe in pričakovanja njihovih zaposlenih«.

Kar nekaj raziskav je nastalo o učinkovitosti nagrade EFQM za podjetja. Tako je raziskava dveh raziskovalcev Vinoda Singhal (iz George Institute of Technology, ZDA) in Kevina Hendricksa (University Western Ontario, ZDA) na podlagi 5 letnega preučevanja več kot 600 dobitnikov nagrade EFQM dokazala, da so vsa nagrajena podjetja dosegala izboljšanje cene redne delnice, dobička iz poslovanja, prodaje, dobičkonosnosti prodaje, števila zaposlenih in rasti premoženja v kolikor so sledila temu modelu odličnosti (Singhal in Hendriks v Kern Pipan 2011, 61).

V okviru EFQM so bila nagrajena naslednja v Sloveniji delujoča podjetja: Hermes Softlab – leto 1998, finalist nagrade EFQM; Luka Koper – leto 2006, finalist nagrade EFQM; Trimo Trebnje – leto 2007, prejemnik evropskega priznanja za odličnost na področju vodenja. (Kern Pipan 2011, 56)

3.2.3 PRSPO

Na podlagi modela in nagrade EFQM je v Sloveniji nastalo Priznanje Republike Slovenije za poslovno odličnost (**PRSPO**). Od leta 1996 koordinira delo na tem področju Urad RS za meroslovje, v imenu odbora za PRSPO. Priznanje RS za poslovno odličnost je opredeljena tudi z Zakonom o priznanju RS za poslovno odličnost (Uradni list RS št. 55/03, 83/03 in 92/07).

Kern Pipan (Kern Pipan 2011, 56) izpostavlja naslednja podjetja z nagrado PRSPO: Hermes Softlab, Revoz, Iskra Avtoelektrika (danes Mahle), Sava Kranj, Trimo, Luka Koper, Eti Izlake, Petrol in Krka. Za leto 2015 sta znana dva finalista za nagrado PRSPO – Elektro Maribor d.d. in Javno podjetje Žale (Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo 2016).

Kern Pipan (Kern Pipan 2011, 63) navaja rezultate znanstvene raziskave, s pomočjo katere so ugotavljali vpliv uporabe PRSPO na področju poslovanja podjetja. Rezultati so pokazali pozitiven vpliv uporabe modelov odličnosti in sistematičnega spodbujanja inovativnosti. S pomočjo kazalnikov (materialno nagrajevanja, nematerialno nagrajevanje, sodelovanje s strokovnimi institucijami, inštituti in univerzami pri prenosu znanja in boljših praks, število evidentiranih predlogov za izboljšave na zaposlenega,

finančni kazalniki – donosnost sredstev, donosnost kapitala) so dokazali primerjalno boljše rezultate podjetjih z PRSPO. (Kern Pipan 2011, 63)

3.2.4 CAF

V želji in z namenom za celovito obvladovanje kakovosti je nastal skupni (samo)ocenjevalni okvir v javnem sektorju – CAF¹⁹ (ang. Common Assessment Framework), in sicer na podlagi modela poslovne odličnosti EFQM. (Ministrstvo za javno upravo 2016) Namenjen je za uporabo v organizacijah, ki delujejo v javnem sektorju po vsej Evropi in je zasnovan na predpostavki, da so odlični rezultati delovanja organizacije, državljanov/odjemalcev, zaposlenih in družbe dosežajo s pomočjo strategije vodstva in z načrtovanjem, zaposlenimi, partnerstvi, viri in procesi. (Ministrstvo za javno upravo 2016)

V publikaciji Improving Public Organisations through Self – Assessment CAF (CAF 2013) so zapisana načela odličnosti, ki ločijo organizacijo v javnem sektorju od tiste tradicionalne birokratske organizacije v javnem sektorju od tiste, ki delujejo po principih modela odličnosti (CAF 2013, 10). Načela po CAF (CAF 2013, 11) so: »(1) usmerjenost k rezultatom, (2) osredotočenost na državljana/odjemalca, (3) voditeljstvo in stanovitnost namena, (4) vodenje na podlagi procesov in dejstev, (5) razvoj in vključenost zaposlenih²⁰, (6) nenehno učenje, inoviranje in izboljševanje, (7) razvijanje partnerstev, (8) družbena odgovornost«.

Na spletni strani Ministrstva za javno upravo (Ministrstvo za javno upravo 2016) zasledimo primere dobrih praks implementacije modela CAF: Upravna enota Kranj, Upravna enota Ljubljana, Upravna enota Celje, Upravna enota Ljutomer, Upravna enota Krško, upravna enota Novo mesto in Upravna enota Trebnje.

¹⁹ Na mednarodnem nivoju se z modelom odličnosti v javni upravi CAF ukvarja Evropski inštitut za javno upravo, s sedežem v Maastrichtu. (Ministrstvo za javno upravo 2016)

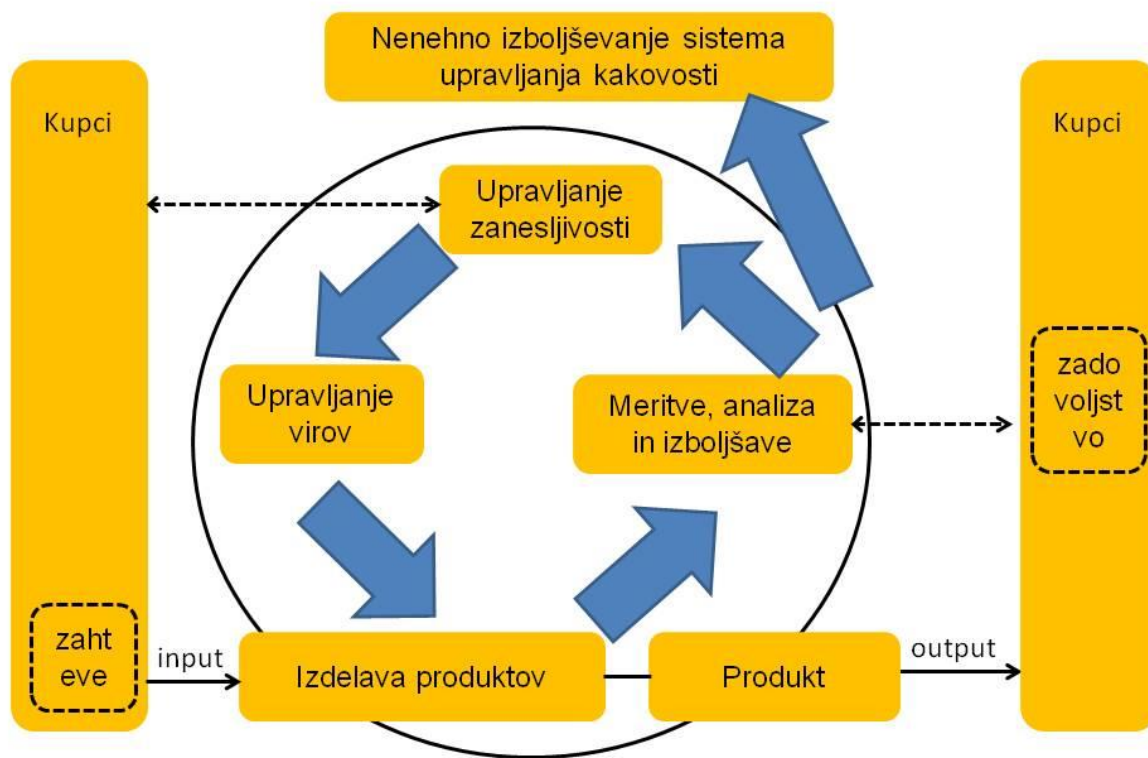
²⁰ Na tem mestu zaradi pomembnosti glede na temo magistrskega dela izpostavljam načelo odličnosti Razvoj in vključenost zaposlenih in navajamo opredelitev. CAF (2013) izpostavi, da mora biti prispevek zaposlenih maksimalen, prek razvoja zaposlenih in vključevanja ter ustvarjanja delovnega okolja skupnih vrednot in kulture zaupanja, odprtosti, pooblaščenja in priznavanja.

3.2.5 ISO standardi

V slovenskem in mednarodnem gospodarskem okolju je zelo uveljavljena družina standardov kakovosti pod imenom ISO (ang. International Standard for Organisation) in »je namenjena pomoči organizacijam pri implementaciji in vzdrževanju učinkovitih standardov kakovosti na različnih nivojih poslovanja« (Russell 2000). »Kot takšna omogoča primerjavo učinkovitosti delovanja med podjetji«. (Jankal 2014, 543). Poznamo več ISO standardov (ISO 2016): (1) ISO 9000 sistem vodenja kakovosti, (2) ISO 14000 management kakovosti okolja, (3) ISO 3166 geokode držav, (4) ISO 26000 družbena odgovornost, (5) ISO 50001 sistem upravljanja z energijo, (5) ISO 31000 sistem upravljanja z riziki, (6) ISO 22000 sistem upravljanja za varno proizvodnjo varnih in kakovostnih živil, (7) ISO 27001 sistem vodenja varovanja informacij, (8) ISO 45001 sistem zagotavljanja zdravja in varnosti na delovnem mestu, (9) ISO 37001 sistem zagotavljanja nemožnosti podkupovanja, (10) ISO 13485 sistem vodenja kakovosti pri proizvodnji medicinskih naprav.

Med najbolj pogostimi standardi, ki jih lahko srečamo v praksi, je družina ISO standardov ISO 9000. V Sliki 3.3 predstavljamo sistem upravljanja kakovosti po tem modelu.

Slika 3.3: ISO Standard (9000).



Vir: Weckenmann, Akkasoglu in Werner 2015; Denton in Maatgi, 2016

Slika 3.3 prikazuje, da se proces sledenja ISO standardu začne pri identifikaciji potreb kupca in se konča z kupčevim zadovoljstvom (Denton in Maatgi 2016, 233). Vseskozi pa mora nad standardom in njegovo implementacijo bdeti in se za njo zavzemati vodstvo, sicer le to predstavlja glavno oviro za uspeh standarda v podjetju (Ebrahimpour v Denton in Maatgi 2016, 233).

Sampaio in drugi (Sampaio in drugi v Denton in Maatgi 2016, 234) navajajo koristi vpeljave ISO standardov 9000 v podjetje. Koristi delijo na tiste, ki se odražajo v (1) odnosu organizacije do poslovnega okolja in na tiste, ki so povezane s koristmi (2) znotraj podjetja. V prvo skupino koristi naštete: dostopnost do novih trgov, izboljšanje korporativnega ugleda podjetja, izboljšanje tržnega deleža, standard kot marketinško orodje, izboljšanje na področju odnosov s kupci, zadovoljstvo kupcev, izboljšanje komunikacije s kupci (Sampaio in drugi v Denton in Maatgi 2016, 234). V drugo

skupino koristi pa uvrstijo: izboljšanje produktivnosti, izboljšanje detekcije napak pri produktih, izboljšanje osveščenosti glede kakovosti, opredelitev odgovornosti in obvez zaposlenih, izboljšanje časa dostave, izboljšanje razmer znotraj organizacije, zmanjšanje neskladnosti, izboljšave na področju interne komunikacije, izboljšanje kakovosti produktov, izboljšanje konkurenčnih prednosti in izboljšanje motivacije zaposlenih (Sampaion in drugi v Denton in Maatgi 2016, 234).

V svetu in tudi v Sloveniji je uveljavljenih kar nekaj standardov kakovosti (odličnosti), ki se še posebej nanašajo na področje upravljanja s človeškimi viri.

3.2.6 Standard kakovosti vlaganja v ljudi

Standard kakovosti vlaganja v ljudi (ang. Investors in People) je nastal v Veliki Britaniji in ga podeljujejo od leta 1991 (Investors in People 2016). Kot tak predstavlja glavni standard kakovosti vlaganja v ljudi. Glavni namen standarda je izboljšati uspešnost poslovanja s pomočjo nenehnega usposabljanja in razvoja veščin (Collins and Smith 2004, 583), in sicer s pomočjo meril, ki omogočajo enotno ocenjevanje (Smith in Stokes 2015, 298). Standard kakovosti vlaganja v ljudi poznajo in uporabljajo v več kot 70 državah (Investors in People v Smith in Stokes 2015, 298) ter prinaša izboljšave na področju učinkovitosti, produktivnosti in zavzetosti zaposlenih (Investors in People 2016). Za pridobitev standarda morajo podjetja pokazati, da delujejo v skladu s ključnimi kazalniki uspešnosti na področju upravljanja s človeškimi viri (Smith in Stokes 2015, 298), teh je 9 (Investors in People 2016) in se delijo na 3 področja uspešnosti. Prvo področje imenujejo vodenje, kamor se uvrščajo 3 kazalniki: vodenje in navduševanje zaposlenih, živeti v skladu z vrednotami organizacije ter opolnomočenje in vključevanje zaposlenih. Drugo področje imenujejo podpora, kamor spadajo trije kazalniki: upravljanje uspešnosti, prepoznavanje in nagrajevanje nadpovprečno uspešnih zaposlenih in strukturirana delovna mesta. Zadnje, tretje področje, imenujejo izboljšave, pa vsebuje naslednje kazalnike uspešnosti: razvoj in spremljanje veščin, omogočanje nenehnih izboljšav in zagotavljanje trajnostne uspešnosti. (povzeto po Investors in People 2016) Vpeljava standarda kakovosti vlaganja v ljudi v organizacijo vpliva v poslovno uspešnost (Bourne in drugi 2008). Avtorji (Bourne in drugi 2008)

izpostavijo, da je vpliv najprej povezan z implementacijo praks standarda na področje upravljanja s človeškimi viri. S tega vidika je vpliv dvojen: »(1) usklajene prakse na področju upravljanja s človeškimi viri vplivajo na oblikovanje pozitivne organizacijske kulture (poveča se stopnja zaupanja, sodelovanja in zavzetosti zaposlenih), (2) usklajene prakse omogočajo povečanje fleksibilnosti človeškega kapitala«. Ta dva vpliva, ki smo ju predstavili nato vplivata na ne-finančno uspešnost (npr. kvaliteto izdelkov ali storitev podjetja, zadovoljstvo kupcev, privabljanje in zadrževanje zaposlenih, odnosi med zaposlenimi), ta pa nato vpliva na izboljšano finančno uspešnost podjetja in doseganje boljših rezultatov. Poleg navedenih koristi, pa avtorji (Bourne in drugi 2008, 6) izpostavljajo še pozitiven vpliv na inovativnost ter bolj učinkovito doseganje strateških ciljev podjetja.

Če se Standard kakovosti vlaganja v ljudi nanaša na celotno upravljanje s človeškimi viri v organizaciji, se Certifikat Družini prijazno podjetje, ki ga predstavljamo v nadaljevanju osredotoča na usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja.

3.2.7 Certifikat Družini prijazno podjetje

Certifikat Družini prijazno podjetje je svetovalno – revizorski postopek, ki temelji na družbeno odgovornem principu upravljanja sodelovanja med zaposlenimi, s poudarkom na usklajevanju poklicnega in zasebnega življenja (Ekvilib Institut 2016, 25. april). Certifikat Družini prijazno podjetje vsebuje 76 ukrepov za lažje usklajevanje poklicnega in družinskega življenja. Ukrepe združujejo v 8 področij ukrepanja (Ekvilib Institut 2016, 25. april): »(1) delovni čas, (2) organizacija dela, (3) delovno mesto – prostorska prožnost delovnega mesta, (4) politika informiranja in komuniciranja, (5) veščine vodstva – strategija/filozofija vodenja, (6) razvoj kadrov²¹, (7) struktura plačila in nagrajevani dosežki, (8) storitve za družine«.

Certifikat po mnenju Ekvilib Instituta (Ekvilib Insitut 2016) zagotavlja pozitivne učinke, ki naj bi segali preko usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja in kot tak

²¹ Npr. ponovno vključevanje po daljši odsotnosti, individualni načrti kariernega razvoja, korporativno prostovoljstvo (Ekvilib Institut 2016)

izpostavlja konkurenčne prednosti podjetja s pozitivnimi ekonomskimi učinki²² za podjetje ter prinaša dolgoročne učinke za družbo. V Tabeli 3.1 nazorno prikazujemo kakšne koristi za podjetje prinaša uvajanje certifikata Družini prijazno podjetje.

Tabela 3.1: Prikaz učinkov sledenja certifikatu Družini prijazno podjetje (Ekvilib Institut 2016).

Družini prijazni ukrepi izboljšujejo:	Družini prijazni ukrepi zmanjšujejo:
Izkoristek vlaganja v kadre	Fluktuacijo kadrov
Pridobivanje najboljših kadrov	Bolniške odsotnosti
Zadrževanje najboljših kadrov	Odsotnost zaradi nege otrok
Pripadnost zaposlenih podjetju	Število nesreč, povezanih z delom
Krivuljo učenja in produktivnost	Strošek na enoto
Organizacijsko kulturo in sodelovanje med zaposlenimi in vodstvom	Stres, mobing, izgorelost

Učinke, ki so navedeni v Tabeli 3.1, poudarjajo tudi Knaflič, Svetina Nabergoj in Pahor (Knaflič, Svetina Nabergoj in Pahor v Fužir 2015, 85), pri tem pa še izpostavijo, da so se največje koristi za podjetja izkazala tam, kjer so kadri visoko kvalificirani, in v podjetjih, ki zaposlujejo delavce, stare med 25 in 40 let, saj je to obdobje ustvarjanja družine.

²² Gačanovič (Gačanovič v Fužir 2015, 84) navaja, da so zaposleni, kjer je uveden certifikat Družini prijazno podjetje, bolj mirni in zbrani na delovnem mestu, kar posledično pomeni povečanje produktivnosti. Poleg tega navaja avtor še manj absentizma, boljšo organizacijo dela, zmanjševanje stroškov, povezanih z fluktuacijo zaposlenih, večji ugled v okolju. Ugled podjetja pa po Chow in Keng-Howe (Chow in Keng-Howe v Fužir 2015, 84) vpliva na večjo možnost izbire pri iskanju novih kadrov.

Od začetka certificiranja v letu 2007 pa do danes je bilo v postopek certificiranja vključenih preko 240 slovenskih organizacij in podjetij, ki zaposluje okoli 80.000 ljudi (Hartman in drugi 2015).

3.2.8 SA OHSAS 18001

Sistem vodenja varnosti in zdravja pri delu (OHSAS) je mednarodni standard, ki opredeljuje zahteve v zvezi s sistemi vodenja varnosti in zdravja pri delu, z namenom, da podjetja in organizacije lažje obvladujejo varnostna tveganja in tako povečajo učinek svojega delovanja (Bureau Veritas 2016). Bureau Veritas (Bureau Veritas 2016), ki v Sloveniji vodi pridobivanje standarda, navaja koristi, ki izhajajo iz pridobitve certifikata OHSAS 18001 za podjetje oz. organizacijo: (1) izboljšanje varnostne kulture v podjetju, (2) večja učinkovitost in manjša izguba proizvodnega časa, (3) izkazovanje skladnosti z zakonskimi predpisi, (4) povečanje ugleda z izpolnjevanjem zahtev varnosti in zdravja pri delu, (5) na primeren način vzpostavljena in dokazana zaščita zaposlenih, delovnih prostorov in lastnine. Ta certifikat je primerljiv z ISO 9001 in ISO 14001 (NSAI 2016).

3.2.9 SA 8000

SA 8000 je mednarodni standard, ki mu lahko sledijo vsa podjetja na svetu, ne glede na njihovo velikost, lastništvo, (ne)dobičkonosnostjo dejavnosti (Rohitratana 2002, 60) in se nanaša na družbeno odgovornost in etičen odnos do zaposlenih.

»Podjetja, ki sledijo standardu, morajo upoštevati naslednje predpise: (1) delodajalci ne smejo zaposlovati otrok mlajših od 15 let, (2) delodajalci ne more prisiliti delavcev, da delajo proti svoji volji, (3) delodajalci morajo zagotoviti meritve, s katerimi zagotavljajo varnost in zdravje delavcev, (4) delavci imajo pravico zborovanj, združenja v sindikate, (5) prepovedana je rasla ali kakršna koliki druga diskriminacija, (6) delodajalci ne smejo uporabljati ali podpirati disciplinske postopke, (7) delavci morajo za svoje delo prijeti vsaj minimalno

plačo, (8) delovni čas mora biti omejen na 48 ur na teden, (9) sistem managementa naj bi bil standardiziran«. (Rohitratana 2002, 60 – 61).

Predstavljeni standardi in modeli odličnosti nakazujejo pomembnost usklajenega delovanja sistemov kakovosti, pri čemer se skozi prikazane modele in standarde kaže kako zelo pomemben je človeški faktor, kot podpora standardom in področje, ki ga mora podjetje upravljati v skladu z vpeljanim modelom, standardom (certifikatom) kakovosti. Med prikazanimi standardi oz. modeli odličnosti vsekakor izstopajo Standard kakovosti vlaganja v ljudi, Certifikat Družini prijazno življenje, SA OHSAS 18001, ki se nanaša na varnost in zdravje pri delu ter SA 8000, ki se nanaša na družbeno odgovornost ter etični odnos do zaposlenih. Ti standardi vsekakor lahko predstavljajo pomemben člen v upravljanju s talenti, saj zagotavljajo ukrepe, ki so za talente, predvsem za njihovo motivacijo kot tudi za zadržanje v podjetju še kako pomembni.

V nadaljevanju si bomo ogledali še standarde operativne odličnosti, ki so v uveljavi predvsem v tehničnih panogah in proizvodnjih podjetjih.

3.3 OPERATIVNE METODOLOGIJE ODLIČNOSTI

3.3.1 Six sigma

Six Sigma predstavlja metodologijo²³ (celo filozofijo), ki vsebuje dobro strukturirane metode za zmanjševanje procesne variabilnosti in izničevanje napak znotraj poslovnega procesa s pomočjo statističnih orodij in tehnik (Bañuelas in Antony v Bañuelas in Antony 2004, 250). Zare Mehrjerdi (Zare Mehrjerdi 2011) je zapisal, da je glavni namen metodologije občutno izboljšati kakovost produktov in procesov s pomočjo razumevanja odnosov med vhodnim materialom, produktom ali procesom in matrikami, ki definirajo nivo kakovosti produkta ali procesa. Snee (Snee v Laureani in Antony 2011, 111) opredeljuje Six sigma kot poslovno strategijo s pomočjo katere identificirajo in odpravijo vzroke napak, anomalij ali okvar v poslovnih procesih s tem,

²³ In ne standard (Laureani in Antony 2011, 118)

da se osredotočajo na »output«, ki je pomemben za kupca. Metodologija Six sigma vsebuje različne faze (definiraj, izmeri, analiziraj, izboljšaj in kontroliraj), ki jih poznamo kot DMAIC metodologijo (Bañuelas in Antony 2004, 250). Zare Mehrjerdi (Zare Mehrjerdi 2011) navaja, da predstavlja uporaba metodologije Six sigma pomeni velik doprinos za podjetje oz. organizacijo. Tako Zare Mehrjerdi (Zare Mehrjerdi 2011) navaja ključna področja delovanja znotraj podjetja, na katera ima metodologija Six sigma kratkoročen kot dolgoročen vpliv: »(1) projektiranje procesov, (2) raziskovanje spremenljivk, (3) analiziranje in utemeljevanje, (4) izboljšanje procesa in fokusa delovanja, (5) širše sodelovanje na področju reševanja problemov, (6) deljenje znanja, (7) postavljanje ciljev, (8) vpliv na delo z dobavitelji in (9) sprejemanje odločitev na podlagi podatkov«.

Metodologijo je mogoče uspešno implementirati v podjetje ob zavezanosti vodstva, razumevanju metodologije, orodij in tehnik, povezanosti six sigma s strategijo podjetja, izbiri projektov, kompetencami na področju vodenja projektov, treningov in delavnic ter povezanosti Six sigma z upravljanjem s človeškimi viri.

Metodologijo Six sigma v svoja podjetja uspešno vključujejo multinacionalke kot so npr. Motorola, General Electric, Texas Instruments and Allied Signal (Zare Mehrjerdi 2011, 79), ki naj bi prav zaradi uporabe te metodologije prihranile med 2 in 3 bilijone dolarjev na letni ravni (Zare Mehrjerdi 2011).

V primerjavi z ostalimi modeli in standardi kakovosti ter odličnosti uporaba metodologije Six sigma dosega prvo mesto (pred npr. vitka organizacije, Benchmarking, ISO 9001, TQM) pri doseganju najboljših rezultatov (Zare Mehrjerdi 2011, 85).

3.3.2 Model vitke organizacije

»Model vitke organizacije²⁴ je metodologija za izboljšanje procesov z namenom zagotoviti izdelke in storitve boljše, hitreje in z nižjimi stroški« (Laureani in Antony 2011,

²⁴ tudi v preteklosti poznan kot Toyotism (Forza 1996, 42)

111). Nekaj let prej pa sta Womack in Jones (Womack in Jones v Laureani in Antony 2011, 111) »opredelila model vitke organizacije kot vitek način razmišljanja«, ker predstavlja način kako delati več in še več – torej povečati produktivnost (Forza 1996, 43) s čim manj in še manj – z manj človeškega napora, manj opreme, manj časa in manj prostora in se pri tem čim bolj približati kupcu s tistim kar želi. Pri tem Forza (Forza 1996, 45) poudari, da uporaba vitke organizacije pomembno vpliva na spremenjeno delovno okolje, in sicer z vidika ocenjevanja uspešnosti, skupinske interakcije, fleksibilnosti dela, načina supervizije in potencialne izgube varnosti, avtonomije (osebne in v timu). Tako kot TQM temelji vitka organizacija na timskem delovanju, pri čemer se poudarja kooperativnost, skupinsko reševanje problemov, nenehna interakcija, povratna informacija glede kakovosti, multifunkcionalnost zaposlenih (Forza 1996)

Obe metodologiji, Six sigma in vitka organizacija, lahko povežemo v skupno metodologijo imenovano metodologija vitka Six sigma, ki jo Snee (Snee v Laureani in Antony 2011, 111) »opredeli kot poslovno strategijo in metodologijo, ki zviša uspešnost na področju procesov in se kaže kot zadovoljstvo kupcev ter izboljšanju rezultatov«.

Tako kot metodologiji Six sigma in vitka organizacija, si organizacije s pomočjo modela reorganizacije procesov poslovanja, prizadevajo dosegati večjo konkurenčnost na globalnem trgu s spremembami na področju poslovnih procesov (Adesola in Baines 2005; Aversano in drugi 2002; Abdolvand, Albadvi in Ferdowsi 2008).

3.3.3 Model reorganizacije procesov poslovanja

Model reorganizacije procesov poslovanja (ang. Business Process Reengineering) je proces, s katerim dramatično spremenimo poslovne procese s ciljem izboljšav na področju stroškov, kakovosti, storitev in hitrosti delovanja (Hammer, 1990; Hammar & Champy, 1993 v Herzog Vujica, Tonchia in Polajnar 2009). Nekaj avtorjev (Lindsay in drugi 2003; Vidovic in Vuhic 2003; Abdolvand, Albadvi in Ferdowsi 2008, 497) opredeli model reorganizacije procesov poslovanja »kot managersko orodje, s pomočjo katerega preučimo poslovne procese in jih reorganiziramo z namenom izboljšanja stroškovne učinkovitosti in učinkovitosti storitev«. Ker ima model visoko stopnjo

možnosti, da ne uspe, je z namenom obratnega izida potrebno paziti na tako imenovane faktorje uspeha (egalitarno vodstvo²⁵, sodelovalno delovno okolje²⁶, zavezanost top managementa²⁷, spremembe v sistemih vodenja²⁸ in uporaba informacijske tehnologije²⁹) in faktorje neuspeha (odpor na spremembe³⁰) (Abdolvand, Albadvi in Ferdowsi 2008, 499).

3.3.4 Metoda Kaizen

Metoda (celo filozofija) Kaizen je sistematičen pristop nenehnih izboljšav v proizvodnji, razvoju, podpornih poslovnih procesih in managementu, ki vključuje tako managerje kot zaposlene (Magnier – Watanabe 2011, 429). Metoda vsebuje tri principe, in sicer: (1) procesna orientiranost – preden se lahko izboljšajo rezultati, moramo izboljšati procese (Imai v Berger 1997, 110), (2) izboljševanje in ohranjanje standardov – trajne izboljšave so mogoče le kadar so inovacije povezane z nenehnim prizadevanjem po ohranjanju in izboljšanju uspešnosti standardov (Imai in Berger 1997, 111) in (3) orientiranost na človeka – vključen mora biti vsak v organizaciji, saj kaizen temelji na prepričanju, da si zaposleni želijo izboljšav in da management verjame v korist na dolgi rok (Imai v Berger 1997, 112).

Predstavljeni modeli operativne odličnosti nakazujejo usmerjenost predvsem v zagotavljanje kakovosti izdelkov in storitev v navezavi, povezavi s kupcem. Kljub temu pa upravljanje s človeškimi viri predstavlja pomemben dejavnik pri zagotavljanju

²⁵ Deljenje vizije, informacij, odprta komunikacija, zaupanje v podrejene, konstruktivna uporaba idej podrejenih.

²⁶ Prijateljske interakcije, zaupanje, timsko delo, sodelovalno okolje, priznanje in prepoznavnost med sodelavci.

²⁷ Dovolj znanja o projektih z modelom reorganizacije procesov poslovanja, realistična pričakovanja, pogosta komunikacija med timom za reorganizacijo in uporabniki.

²⁸ Nov sistem nagrajevanja, merjenje učinkovitosti, opolnomočenje zaposlenih, izobraževanje in usposabljanje.

²⁹ Vloga IT-ja, komunikacija in prilagoditev IT.

³⁰ Strah srednjega managementa, da bo izgubil avtoriteto, strah zaposlenih pred izgubo službe, skepsa glede rezultatov, nelagodnost v novem delovnem okolju.

kakovosti, še več, brez zavezanosti vodstva in vseh zaposlenih standardu, je vpeljava predstavljenih standardov neučinkovita.

V poslovnem svetu so poleg operativnih modelov in standardov poslovne odličnosti razširjene tudi managerske metode in modeli poslovne odličnosti. Predstavljamo jih v nadaljevanju.

3.4 MANAGERSKE METODE ODLIČNOSTI

Managerji se soočajo s kompleksnim poslovnim okoljem, polnim priložnosti in pasti, v katerem lahko sprejemajo učinkovite poslovne odločitve, izboljšajo medosebne odnose ter so družbeno odgovorni, v kolikor sledijo pravi poslovni strategiji (Chavan 2009, 393). Do cilja si lahko pomagajo tudi z managerskimi metodami odličnosti, ki so predstavljene v nadaljevanju.

3.4.1 Sistem uravnoteženih kazalnikov (Balanced Scorecard)

Balanced Scorecard (v slovenščini Sistem uravnoteženih kazalnikov Malek, Škafar in Vorina 2009) je nastal pod okriljem dveh avtorjev Kaplan in Norton (Chavan 2009, 394) v zgodnjih 1990-tih. Kot metoda omogoča, s pomočjo štirih perspektiv (finančne, kupci, notranji poslovni procesi in inovativnost, učenje in rast), odlične rešitve za soočanje z izzivi pri poslovanju (Chavan 2009, 394). Sam proces metode vsebuje naslednje štiri vidike: (1) finančni vidik – vrnitev kapitala, izboljšanje cene delnice, uporaba premoženja, (2) vidik kupca – odnos s kupcem, imidž in ugled, lastnosti izdelka / storitve, (3) notranji poslovni procesi – razvoj izdelkov in storitev, dostava izdelkov in storitev in postprodajna aktivnost, (4) vidik učenja in rasti – zmožnosti zaposlenih, zmožnosti informacijskega sistema, motivacija, opolnomočenje in usklajevanje (Chavan 2009, 394).

Balanced Scorecard je tudi metoda, ki jo v svoji raziskavi uporablja medijsko raziskovalni projekt Zlata nit (Dnevnik 2016), ki je predstavljen v nadaljevanju.

3.4.2 Primerjalne značilnosti (Benchmarking)

Benchmarking (v slovenščini primerjalne značilnosti) (Malek, Škafar in Vorina 2009) je »iskanje najboljših industrijskih praks v svetu ter implementacija le teh, kar posledično privede do izjemne uspešnosti podjetja« (Camp v Anand in Kodali 2008, 258). Kumar in drugi (Kumar in drugi v Anand in Kodali 2008, 259) so bolj podrobno opredeliti metodo benchmarking kot »proces identificiranja, razumevanja, merjenja, presojanja, primerjanja in prilagajanja izjemnih praks organizacij po svetu organizaciji, z namenom, da organizacija izboljša svojo uspešnost«. Metoda vsebuje 4 korake: (1) planiranje, (2) analizo, (3) integracijo in (4) akcijo (Camp v Anand in Kodali 2008, 270). Poznamo več vrst benchmarking-a, in sicer Malec (Malec v Anand in Kodali 2008, 262) navaja strateški, poslovni in produktni benchmarking, Partovi (Partovi v Anand in Kodali 2008, 262) dodaja procesni in produktni benchmarking ter tako kot Spendolini (Spendolini v Anand in Kodali 2008, 262) tudi notranji, konkurenčni ter funkcionalni benchmarking, Maas in Flake (Maas in Flake v Anand in Kodali 2008, 262) dodajata še odprti in ang. »hooded« benchmarking). Korpela in Touminen (Korpela in Touminen v Anand in Kodali 2008, 258) navajata rezultate raziskave, v kateri je 65% podjetij z liste »Fortune 1000« uporabljalo managersko orodje benchmarking z namenom pridobiti konkurenčno prednost pred ostalimi. Jarrar in Zairi (Jarrar in Zairi v Anand in Kodali 2008, 258) sta pregledala 227 organizacij v 32 različnih državah in zaključila, da je bilo to orodje uporabljeno v gospodarskih sektorjih kot so proizvodnja, zdravstvene storitve, finančne storitve, gradbeništvo, bančništvo, javna uprava.

3.4.3 Metoda 20 ključev

Metoda 20 ključev, ki jo je razvil Kobayashi, predstavlja pragmatičen način za izboljšave podjetij s pomočjo japonskih konceptov managementa (Makigami 2016).

3.4.4 Vodenje s cilji - MBO

Vodenje s cilji (Management by objectives ali Management s cilji) je po Landy in Conte (Landy in Conte v Laimiš 2015, 15) opredeljeno »kot objektivni način definiranja in merjenja uspešnosti zaposlenih«. Tosi, Rizzo in Carroll (Tosi, Rizzo in Carroll v Laimiš 2015, 15) pa pravijo, da je »vodenje s pomočjo ciljev proces, pri katerem se nadrejeni

in podrejeni uskladita glede ciljev in glavnih področij odgovornosti«. Tako po mnenju avtorjev oba vesta, kaj in kako je treba delo opraviti, da se cilje lahko doseže. Laimiš (Laimiš 2015, 15) doda, da morajo biti cilji merljivi, saj je ocenjevanje uspešnosti pomembno področje tega procesa. Gaurav (Gaurav v Laimiš 2015, 15) navaja korake procesa vodenja s cilji. Na tem mestu jih na kratko povzemamo: (1) določanje ciljev - organizacije, (2) določanje ciljev – podrejenega, (3) usklajevanje ciljev in sredstev, (4) izvedba načrta in (5) ocenjevanje uspešnosti. Z uporabo metode vodenje s cilji si podjetje olajša izpeljavo specifičnih ciljev in omogoča določanja nabora ciljev posameznika, oddelkov ter njihove izvedbe, uporaba pa sega tudi na področje iskanje novega, boljšega stanja s pomočjo inovativnih idej, reševanjem problemov, osebnim razvojem zaposlenih (Tosi, Rizzo in Carroll v Laimiš 2015, 15).

Predstavljene menedžerske metode odličnosti so vsekakor pomemben dejavnik tudi za zagotavljanje odličnosti na področju upravljanja s talenti. Med predstavljeni gre izpostaviti metodo Vodenja s cilji, ki se zdi primeren tudi za področje upravljanja s talenti, ki predstavlja glavno temo našega dela.

V Sloveniji se poleg navedenih modelov in metod, certifikatov in nagrad vedno bolj uveljavljajo medijske nagrade, s katerimi želi tako laična in strokovna javnost nagraditi organizacije, podjetja, ki teži k delovanju po načelih poslovne odličnosti. Nagrade predstavljamo v nadaljevanju.

3.5 MEDIJSKE NAGRADE IN NAGRADE STROKOVNIH ZDRUŽENJ

Zlata nit in Ugledni delodajalec sta nagradi medijske hiše oziroma podjetja, ki se ukvarja s kadrovsko dejavnostjo, medtem ko sta nagradi Artemida in Ženskam prijazno podjetje nagradi, ki jo podeljuje strokovno združenje Združenje Manager. Nagrade se podeljujejo z namenom izpostavljanja dobrih praks in sledenju poslovni odličnosti.

3.5.1 Zlata Nit

Zlata Nit – izbor najboljšega zaposlovalca v kategorijah malo, srednje veliko in veliko podjetje, je opredeljena kot medijsko – raziskovalni projekt časnika Dnevnik in jo

podeljujejo od leta 2007 (Dnevnik 2016). V časniku Dnevnik želijo s pomočjo vsakoletnega izbora vplivati na dinamičen razvoj zaposlenih in organizacij ter prispevati h konkurenčnosti slovenskega gospodarstva (Dnevnik 2016). Cilj projekta, ki ga podpirajo po Dnevnik (Dnevnik 2016) najvidnejši predstavniki poslovne javnosti, civilnih združenj in akademskega sveta ter se izvaja pod častnim pokroviteljstvom Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve Republike Slovenije, »je poiskati vrhunsko slovensko podjetje 21. stoletja, v katerem imajo zaposleni možnost realizirati svoje talente ter z njimi prispevati k uspehu organizacije na globalnem trgu«. Kot zapišejo na spletni strani, iščejo podjetje, ki je lahko zgled in navdih slovenskega gospodarstva – torej podjetje, ki je z vidika ustvarjalnega, uspešnega in učinkovitega razvoja zaposlenih in podjetja najboljši zaposlovalec (Dnevnik 2016). Za leto 2015 so po poročanju Dnevnika (2016) najboljši zaposlovalci TU-VALI d.o.o, v kategoriji malo podjetje, Cosylab d.d. v kategoriji srednje veliko podjetje in Droga Kolinska (članica skupine Atlantic Grupa d.d.) v kategoriji veliko podjetje.

Poleg Zlate niti časnik Dnevnik podeljuje posebno priznanje Zlata Praksa³¹, ki ga podelijo podjetju / organizaciji, ki se lahko predstavi s projektom, praksami, pristopi, akcijami (npr. promocija in razvoj notranjega podjetništva in inovativnosti), idejami ali aktivnostmi, ki so usmerjene v organizacijske preskoke (npr. povezovanje enot, oddelkov ter aktivacija ter mobilizacija organizacijske energije, prepoznaven razvoj organizacijske kulture) in kolektivni napredek (npr. dvig zaposlenosti zaposlenih, (Dnevnik 2016).

3.5.2 Ugled delodajalca

Ugled delodajalca je raziskava, ki jo podjetje Mojedelo.com izvaja od leta 2007³² ((Mojedelo.com 2016). S pomočjo raziskave izberejo Najuglednejšega delodajalca in ugledne delodajalce. Kriteriji, ki določajo ugled in s tem privlačnost delodajalca med iskalci zaposlitve oziroma kandidati na trgu po Mojedelo.com (Mojedelo.com 2016) so

³¹ Priznanje Zlata praksa so npr. v preteklih letih prejeli: Bisnode (leto 2015) za sistematično odkrivanje in razvoj sistema zavzetosti in zavezo Bisnode, Eltec Petrol d.o.o. (leto 2014) za sistematično odkrivanje talentov, Lek d.d. (leto 2013) za organizacijo in izvedbo foruma regijski BioCamp (Dnevnik 2016)

³² Raziskava je bila izvedena za leto 2007, 2009, 2011, 2013 in 2015 (Mojedelo.com 2016)

trije: (1) poznavanje podjetja med kandidati na trgu dela, (2) upoštevanje podjetja kot potencialnega delodajalca in (3) stopnja izbornega delodajalca. Za leto 2015 je priznanje za najuglednejšega delodajalca prejelo podjetje Krka d.d. (Mojedelo.com 2016).

3.5.3 Managerkam prijazno podjetje

Nagrado Managerkam prijazno podjetje podeljuje Sekcija managerk pri Združenju Manager. Namen nagrade je izpostaviti pomen in vlogo vodilnih ter vodstvenih žensk, tako v podjetju kot v širši družbi (Združenje Manager 2016). Kot glavne kriterije izbora za nagrado navajajo: »(1) 1/3 managerk na vodilnih in vodstvenih mestih (generalna direktorica, članica uprave, izvršna direktorica, (2) vsaj 40 zaposlenih v podjetju, (3) v zadnjih treh letih izkazuje trend rasti in (4) izkazovanje uspešnih poslovnih rezultatov po kazalcih, ki se uporabljajo v računovodskih izkazih podjetij« (Združenje Manager 2016). Kandidirajo lahko vsa podjetja, ki po Zakonu o gospodarskih družbah sodijo v srednje ali veliko podjetje in poslujejo na področju Republike Slovenije, o prejemniku nagrade pa odloča komisija za izbor priznanja (Združenje Manager 2016). Za leto 2015 je nagrado, ki se sicer podeljuje od leta 1991, prejelo podjetje SwatyComet (kar 40% žensk na vodilnih in vodstvenih položajih v podjetju), pred tem pa še NLB Vita d.d. (leto 2014), Plastika Skaza d.o.o. (leto 2013), Bisnode d.o.o. (leto 2012), Petrol Energetika d. o.o. (leto 2011). (Združenje Manager 2016).

3.5.4 Artemida

Priznanje Artemida - priznanje managerkam za najvišje vodilno mesto, od leta 2005 podeljuje Sekcija managerk pri Združenju Manager in podjetja Planet GV (Združenje Manager 2016). Nagrado podelijo vsako leto na srečanju Odličnost managerk. »Cilj in namen priznanja je prepoznati vodilne managerke in njihovo vlogo v ustvarjanju dodane vrednosti v podjetju ali organizaciji ter spodbujanje žensk, da se odločijo za managerske izzive v gospodarstvu ter v javni upravi in tako stopijo na najodgovornejše mesto v organizaciji«. (Združenje Manager 2016).

Poleg predstavljenih priznanj oziroma nagrad Združenja Manager, to strokovno združenje podeljuje tudi priznanje Manager leta, Mladi manager in priznanje za življenjsko delo na področju managementa ter tako promovira zgled ter dobre prakse managementa (Združenje Manager 2016). Združenje Manager sicer skrbi tudi za razvoj mladih managerskih talentov, in sicer s podeljevanjem štipendij (Združenje Manager 2016).

Predstavili smo široko paleto standardov kakovosti, nagrad za poslovno odličnost, modelov za zagotavljanje operativne odličnosti oz. kakovosti, menedžerske metode odličnosti in medijske nagrade za poslovno odličnosti. Vse metode, standardi, certifikati nakazujejo, da je mogoče odličnost pri poslovanju in doseganju konkurenčne prednosti doseči le z zaposlenimi in vodstvom, ki je zavezano k odličnosti. Med predstavljenimi standardi, modeli, nagradami gre izpostaviti Certifikat Družini prijazno podjetje, Standard kakovosti vlaganja v ljudi, SA 8000, ki je namenjen družbeni odgovornosti ter etičnemu ravnanju z zaposlenimi, vodenje s cilji in nagrade Zlata nit, Managerkam prijazno podjetje, Artimida. Naštete modele, nagrade izpostavljamo predvsem zato, ker je njihova vpeljava ter izvajanje tesno povezano s skupino zaposlenih – talenti, ki so predmet našega raziskovanja.

Z namenom, da bi še lažje razumeli kako pomembno je upravljanje s človeškimi viri v povezavi z odličnostjo, v nadaljevanju nekaj prostora namenjamo tej temi.

3.6 ODLIČNOST IN PODROČJE UPRAVLJANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI

Vse zgoraj navedene modele, orodja in standarde, s katerimi želijo organizacije in podjetja doseči odličnost poslovanja, zadovoljstvo kupcev in dobaviteljev, ugled ter konkurenčno prednost na hitro spreminjajočem se globalnem gospodarskem trgu, je mogoče implementirati in jim slediti le s pomočjo zaposlenih in njihovih vodstev. Posledica takšnega delovanja pa so tudi predstavljene nagrade.

Kanji in Asher (Kanji in Asher v Zink 2008) poudarjata, da je vloga zaposlenih vitalnega pomena, saj uporaba standardov in primerne tehnologije sama po sebi še ne pomenita kakovosti / odličnosti poslovanja. Temu se pridružujejo tudi Reed, Lemak in Mero

(Reed, Lemak in Mero 2000), ki predpostavljajo, da k uspehom izvajanja modelov odličnosti (TQM) in tako učinkovitosti delovanja organizacije prispevajo poudarjena zavezanost vodstva (še posebej vrhnjega managementa) h kakovosti oziroma odličnosti, poudarjanje prednosti in bonitet za organizacijo in zaposlene (Soltani, Van der Meer in Williams 2005), izobraževanje in usposabljanje zaposlenih o konceptih odličnosti in kakovosti, učinkovita interna komunikacija (Soltani in drugi 2005), učinkovita povratna informacija zaposlenih o njihovem delu z vidika kakovosti (Soltani in drugi 2005) ter timsko delo in organizacijska kultura, ki je naravnana na skrb za kakovost na vseh ravneh delovanja organizacije. V kolikor temu ni tako, se po raziskavah (Soltani in drugi 2005) rezultati kažejo predvsem v pomanjkanju zavzetosti in zavezanosti zaposlenih h kakovosti in modelom odličnosti, ki naj bi ga vzpostavili in mu sledili v organizaciji oziroma podjetju. Herbig in drugi (Herbig in drugi v Daoud Abu – Doleh 2012, 219) celo navaja, da sta npr. TQM (kot osnovni model poslovne odličnosti) in upravljanje s človeškimi viri le dve plati zasledovanja istega cilja – produktivnost, profitabilnost, h kupcu orientirano podjetje in motivirani zaposleni. Na tem mestu gre izpostaviti »mehke³³« in »trde« faktorje TQM. Boon in drugi (Boon in drugi v Daoud Abu – Doleh 2012, 221) zapiše, da tako TQM kot upravljanje s človeškimi viri izpostavlja konkurenčno prednost podjetja s pomočjo učinkovitih praks delovne učinkovitosti, kot so vodenje, participacija zaposlenih, opolnomočenje, timsko delo, razvoj zaposlenih, rotacija delovnih mest in plačilo za uspešnost.

Indikatorji učinkovitosti modelov, orodij, standardov kakovosti in odličnosti, ki jih organizacija implementira v svoj sistem delovanja, se ne kažejo le skozi ekonomske kazalce, kot so povečana celotna prodaja in odstotek prodaje glede na zaposlenega, povečan tržni delež, ampak tudi (čeprav kdaj posredno) v povečani motivaciji in zadovoljstvu zaposlenih, fleksibilnosti, manjši fluktuaciji ter absentizmu zaposlenim (Soltani in drugi 2005), seveda ob predpostavki, da so bili zaposleni pravilno in aktivno vključeni v procese na poti k vzpostavljanju in ohranjanju odličnosti. Avtorji (Gaucher in Coffey 1993; Hubiak in O'Donnell v Yan 2006 v Daoud Abu – Doleh 2012, 222)

³³ Samokontrola, avtonomija, kreativnost zaposlenih, sodelovanje (Wilkinson in drugi v Daoud Abu – Doleh 2012, 221)

navajajo, da lahko pride do velikih težav pri uvajanju npr. TQM v kolikor organizacije / podjetja posvetijo malo pozornosti upravljanju s človeškimi viri.

Talwar (Talwar 2011, 33) poudari, da so faktorji, ki bodo vplivali na prihodnost modelov, standardov odličnosti in kakovosti, etičnost za doseganje dobičkov, pomen trajnosti in dobrobit človeštva.

Pri predstavitvi modelov, standardov, orodij kakovosti in odličnosti ter pri predstavitvi medijskih nagrad smo lahko opazili kako pomembno je upravljanje s človeškimi viri, v kolikor želi podjetje oziroma organizacija doseči in ohraniti poslovno odličnost in tako tudi želeno konkurenčnost na globalnem gospodarskem trgu. V nadaljevanju se tako osredotočamo na upravljanje s človeškimi viri, pri tem upravljanje s človeškimi viri povezujemo s politikami enakih možnosti spolov.

4 POLITIKE ENAKIH MOŽNOSTI SPOLOV IN PODROČJE UPRAVLJANJA S ČLOVEŠKIMI VIRI

4.1 POJEM ENAKOST SPOLOV

Na spletni strani Ministrstva za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti (Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti 2016) Flander (Flander v Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti 2016) opredeli

enakost kot enaki vrednosti človeka kot posameznika/posameznice in kot pripadnika/pripadnice človeške družbe kot celote, iz katerega izvira človekovo enako dostojanstvo, ki od družbene organizacije načeloma zahteva enako(pravno) obravnavanje posameznikov/posameznic, nanaša se na družbeni položaj oziroma status posameznika/posameznice in družbenih skupin, na možnost za njegovo/njeno udeležbo (participacijo) pri urejanju javnih

zadev, na možnosti za njegovo/njeno oziroma njihovo udeležbo pri porazdelitvi družbenih dobrin.

Poleg te precej obširne opredelitve lahko strani Ministrstva za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti (Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti 2016) najdemo tudi opredelitev, ki pravi, »da enakost spolov pomeni, da so ženske in moški enako prepoznavni, imajo enako moč in so enako udeleženi na vseh področjih javnega in zasebnega življenja ter da se enakost spolov uresničuje z zagotavljanjem in uresničevanjem pravne enakosti, enakega obravnavanja oziroma nediskriminacije in enakih možnosti«. Na spletni strani Uravnoteženost.si pa lahko preberemo opredelitev enakost spolov, ki pomeni, »da imajo moški in ženske (1) enako dostojanstvo, pravice in odgovornosti, (2) so enako udeleženi in imajo enako družbeno moč, (3) imajo enak položaj ter enake možnosti za uživanje vseh pravic, (4) imajo enake možnosti za razvoj osebnih potencialov, (5) imajo enake koristi od rezultatov, ki jih prinaša razvoj«. (Uravnoteženost 2016).

4.2 POLITIKE, ZAKONODAJA IN UKREPI NA PODROČJU ENAKIH MOŽNOSTI SPOLOV

4.2.1 Politike in zakonodaja na področju enakih možnosti spolov na nivoju OZN in EU

S temami, ki se nanašajo na politike in zakonodajo vezano na področje enakih možnosti, se v svetu ukvarjajo tako vladne kot nevladne organizacije.

Na nivoju Združenih narodov³⁴ to področje obravnava Konvencija o odpravi vseh oblik diskriminacije žensk³⁵, ki je bila sprejeta na Generalni skupščini Združenih narodov 18. decembra 1979 in je začela veljati 3. septembra 1981, ko jo je ratificiralo 20 držav

³⁴ Kjer deluje Komisija za status žensk (Organizacija Združenih narodov 2016)

³⁵ Poleg konvencije je pomemben še Opcijski protokol h Konvenciji o odpravi vseh oblik diskriminacije žensk (Enakost spolov 2016)

(Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti 2016). Konvencija natančno opredeljuje določbe Temeljne deklaracije o človekovih pravicah³⁶ in Mednarodnega pakta o državljanskih in političnih pravicah z vidika pravic žensk³⁷ (Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti 2016). V konvenciji je za nas zanimiv 10. in 11. člen. Prvi govori o enakih možnostih na področju izobraževanja, drugi (11. člen) pa o enakih pravicah na področju zaposlovanja (Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti 2016). Slovenija je kot pogodbenica konvencije dolžna poročati o sprejetih ukrepih za odpravo vseh oblik diskriminacij žensk, zadnje (peti in šesto) poročilo (vsebino bomo navedli nekoliko kasneje) je pripravila v letu 2014 (Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti 2016).

Slovenija je prav tako podpisnica Mednarodnega pakta o ekonomskih, socialnih in kulturnih pravicah, ki ga je sprejela Generalna skupščina Združenih narodov 16. decembra 1966 in je začel veljati 3. januarja 1976 (Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti 2016). Tako Mednarodni pakt o državljanskih in političnih pravicah ter Mednarodni pakt o ekonomskih, socialnih in kulturnih pravicah sta po zapisu na spletni strani Ministrstva za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti 2016) univerzalna instrumenta za zaščito pravic žensk.

Poleg omenjenih gre omeniti še konvencije Mednarodne organizacije dela, ki se nanašajo na enako plačilo za enako delo, odpravo diskriminacije pri zaposlovanju in poklicih, enako obravnavanje delavcev in delavk z družinskimi obveznostmi ter na zaščitne ukrepe (Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti 2015).

Leta 1995 je bila na četrti svetovni konferenci Združenih narodov o ženskah sprejeta Pekinška deklaracija, v kateri so se podpisnice, tudi Slovenija, zavezale k uresničevanju enakih pravic in neločljivemu dostojanstvu žensk in moških, zagotavljanju celotnega uveljavljanja človekovih pravic žensk in deklet ter krepitvi moči

³⁶ Sprejeta 10. decembra 1984 na Generalni skupščini Združenih narodov (Varuh za človekove pravice 2016)

³⁷ Dokument sprejet na Generalni skupščini Združenih narodov 16. decembra 1966, veljati je začel 23. Marca 1976 (varuh za človekove pravice 2016)

ter izboljšanju položaja žensk (Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti 2016).

Na nivoju Evropske unije za področje enakosti spolov skrbi Generalni direktorat Evropske komisije za pravosodje in potrošnike nato Svet Evrope, ki je sprejel dve pomembni listini na področju varstva žensk – Evropska konvencija o varstvu človekovih pravic in temeljnih svoboščinah (iz leta 1950) in Evropska socialna listina (iz leta 1996) (Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti 2016). Leta 2009 je bila na ravni Odbora ministric in ministrov Sveta Evrope sprejeta Deklaracija o udejanjanju enakosti spolov (Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti 2016). S področjem enakosti spolov se na nivoju Evrope ukvarja tudi Evropski inštitut za enakost spolov (EIGE), ki ima sedež v Vilni, v Litvi (Direktorat za pravosodje in potrošnike 2016).

Nikakor pa ne gre pozabiti na Pogodbo o Evropski uniji, ki v 2. in 3. členu opredeljuje enakost žensk in moških kot temeljno vrednoto Evropske unije (Enakost spolov 2016, 27. april) in na Pogodbo o delovanju Evropske unije, ki v 8. in 10. členu določa, da bo EU v vseh svojih dejavnostih spodbujala enakost žensk in moških ter si pri opredeljevanju in izvajanju politik prizadevala za boj proti diskriminaciji zaradi spola (Enakost spolov 2016).

Poleg pogodb in zakonov je na ravni EU kar nekaj direktiv, ki se nanašajo na enakost spolov: direktiva 79/7/EGS, direktiva 86/613/EGS, direktiva 92/85/EGS, direktiva 2004/113/ES, direktiva 2006/54/ES³⁸, direktiva 2010/41/EU, direktiva Sveta 2010/18/EU (Enakost spolov 2016).

Na ravni Evropske unije sta nastala dva strateška dokumenta, in sicer: Evropski pakt za enakost spolov³⁹ (2011 – 2020) in Strategija za enakost med ženskami in moškimi (2010 – 2015) (Enakost spolov 2016).

³⁸ Govori o uresničevanju načela enakih možnosti ter enakega obravnavanja žensk in moških pri zaposlovanju in poklicnem življenju (Enakost spolov 2016).

³⁹ Pomeni zavezo EU za zagotavljanje vključitve vidika enakosti spolov v vsa področja politik za gospodarsko ras, blaginjo, konkurenčnost, še posebej v okviru strategije Evropa 2020 (Enakost spolov 2016).

4.2.2 Politike in zakonodaja na področju enakih možnosti spolov v Sloveniji

Toni (v Kanjuo Mrčela in drugi 2015, 22) zapiše, da za Slovenijo velja, »da ima na nacionalni ravni zakonodajo in mehanizme javne politike, ki neposredno in posredno vplivajo na možnosti žensk za zaposlovanje in napredovanje«. Trdi, da so politike in ukrepi, predvsem na področju enakosti spolov ter usklajevanja dela in zasebnega/družinskega življenja, v Sloveniji namenjeni preprečevanju diskriminacije in kot taki zagotavljanju enakih možnosti žensk in moških na različnih ravneh.

Skrbnik za področje enakih možnosti žensk in moških v Sloveniji je Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, znotraj katerega deluje Sektor za enake možnosti (Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti 2016). Zakonodaja, ki zagotavlja enake možnosti spolov se začne pri Ustavi Republike Slovenije (14. člen⁴⁰), nato pa sledijo zakoni: Zakon o enakih možnostih žensk in moških (ZEMŽM⁴¹) in predstavlja krovni zakon za enakost spolov (Enakost spolov 2016) in trenutno še veljavni Zakon o uresničevanju načela enakega obravnavanja (ZUNEO⁴²), ki ga bo zamenjal Zakon o varstvu pred diskriminacijo (Ministrstvo za delo, družine, socialne zadeve in enake možnosti 2016).

Na pravice iz delovnega razmerja, predvsem pa na področje zaposlovanja in napredovanja na delovnem mestu, nas opozarja Zakon o delovnih razmerjih⁴³.

V okviru Ministrstva za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti deluje tudi Zagovornik za preprečevanje in odpravljanje diskriminacije v Sloveniji (Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti 2016).

Posebej gre omeniti strateški dokument Republike Slovenije za uresničevanje enakosti spolov na različnih področjih življenja moških in žensk (Kanjuo Mrčela in drugi 2015, 23). To je bila Resolucija o nacionalnem programu za enake možnosti žensk in moških

⁴⁰ 14. člen ustave govori o enakosti pred zakonom ne glede na narodnost, raso, spol, jezik, vero, politično ali drugo prepričanje, gmotno stanje, rojstvo, izobrazbo, družbeni položaj, invalidnost ali katerokoli drugo osebno okoliščino. (Pravno informacijski sistem 2016)

⁴¹ ZEMŽM Uradni list RS, št. 59/02 in 61/07

⁴² ZUNEO – Uradni list RS, št. 93/07

⁴³ ZDR – 1, Uradni list RS, št. 21 / 2013 (Uradni list RS 2016)

2005 – 13 (ReNPEMZM). Po Kanjuro Mrčela in drugi (Kanjuro Mrčela in drugi 2015, 23) je resolucija izpostavila pomen uravnotežene zastopanosti obeh spolov na položajih odločanja na družbeno – ekonomskem področju in je njeno doseganje vključila med 12 strateških ciljev politike enakosti spolov. Nova Resolucija o nacionalnem programu za enake možnosti žensk in moških 2015 – 2020 (ReNPEMŽM – 15-2) je bila objavljena v Uradnem listu št. 84/15.

Leta 2004 je bila sprejeta Uredba o kriterijih za upoštevanje načela uravnotežene zastopanosti spolov (Uradni list RS, št. 103/04). »Uredba se nanaša na vladna telesa, predstavnike in predstavnice vlade v javnih podjetjih ter v drugih osebah javnega prava, ki jih imenuje vlada, ter strokovne svet, ki jih ustanovijo ministrstva. Uredba določa najmanj 40% predstavnikov enega spola pri sestavi vladnih teles, strokovnih svetov...« (Kanjuro Mrčela in drugi 2015, 23).

Tako na nivoju Organizacije Združenih narodov, Evropske unije in Slovenije je na podlagi zakonodaje, strateških dokumentov zaznati interes za zagotavljanje enakosti spolov. Pomena enakosti spolov na področju gospodarstva se zavedajo tudi v strokovnih združenjih, centrih, klubih, ki pripravljajo ukrepe, dajejo pobude in ponujajo programe na področju enakosti spolov. Predstavljamo jih v nadaljevanju.

4.3 UKREPI, POBUDE IN PROGRAMI STROKOVNIH ZDRUŽENJ V SLOVENIJI

V sodelovanju med Ljubljansko borzo d.d., Združenjem nadzornikov Slovenije in Združenjem Manager je leta 2010 nastal Kodeks upravljanja javnih delniških družb, katerega namen je natančnejša določitev standardov upravljanja in vodenja ter oblikovanje transparentnega ter razumljivega sistema upravljanja (Ljubljanska borza 2016). V okviru kodeksa, je v točki 9. in točki 9.1 zapisano, da »nadzorni svet enkrat letno oceni svojo sestavo, poslovanje, potencialna nasprotja interesov posameznih članov ter njihovo delovanje in poda tudi oceno trenutne sestave nadzornega sveta, pri čemer se pri sestavi ... upoštevajo udeležba vseh spolov, starostna raznolikost in čim večja raznolikost na splošno« (Ljubljanska borza 2016). Dokument v slovenskem prostoru pomeni pridobitev, kot ga imajo številne evropske države in predvideva prostovoljno upoštevanje določb, ki temeljijo na pravilu »privoli ali razloži« (Gonzalez Menendez in drugi 2012, 6; Gomez Anson 2012, 35; Kanjuro Mrčela in drugi 2015, 24).

Združenje Manager je pripravilo še dva dokumenta z namenom spodbujanja zagotavljanja enakosti spolov na mestih odločanja v gospodarstvu (Kanjuro Mrčela in drugi 2015, 24).

Dokumenta sta Zaveza za uspešno prihodnost 15/2020 iz leta 2012 in Vključi.Vse iz leta 2012⁴⁴ (Kanjuro Mrčela in drugi 2015, 24).

Cilj dokumenta Zaveza za uspešno prihodnost 15/2020 je ambiciozen in predvideva uvrstitev Slovenije med prvih 15 evropskih držav na lestvi IMD svetovnega letopisa konkurenčnosti, dvig BDP s 17.600 evrov na 25.000 evrov v letu 2020 in 4% stopnja rasti letno (Združenje Manager 2012, 3). V dokumentu, v poglavju Odgovornost managerjev, najdemo tudi cilje povezane z enakostjo spolov, in sicer je cilj povečati delež managerk v vodstvih podjetij na vsaj 30% do leta 2015 in 40% do leta 2017, glede na spolno strukturo prebivalstva, zaposlenih, delež izobraženih žensk in statistično enakomerno porazdelitev talenta (Združenje Manager 2012, 5). Poleg tega gre izpostaviti še cilje, kot sta upoštevanje Kodeksa upravljanja javnih delniških družb in povečanja deleža tujcev na odgovornih strokovnih in vodstvenih mestih z namenom pospešitve internacionalizacije gospodarstva, povečanja znanja in pretoka dobrih mednarodnih praks (Združenje Manager 2012, 5).

Dokument Vključi.vse (Blatnik in drugi 2012, 5) navajajo prednostne cilje – smernice za spodbujanje enakosti, ki so verjetno nastale na podlagi poznanih ovir⁴⁵ pri spodbujanju enakosti:

(1) pokazati prednosti spolne uravnoteženosti vodilnih položajev, (2) v enaki meri zagotavljati karierni razvoj žensk in moških, (3) identificirati poglobitve ovire za vstop žensk v višje vodstvo, (4) sposobnim in usposobljenim ženskam omogočiti ali olajšati dostop do vodilnih mest s predlogi konkretnih kadrovskih ukrepov, (5) vzpostaviti kontinuiran in sistematičen pristop spodbujanja enakosti, (6) doseči ali preseči kritični prag: 30% žensk na vodilnih položajih».

⁴⁴ Prve aktivnosti v okviru dvoletnega projekta, katerega nosilec je Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti ter ga sofinancira Evropska komisija, so zagnali v začetku novembra 2013. (Združenje Manager 2016).

⁴⁵ Opomba: ovire so predstavljene v nadaljevanju (glej poglavje 3.5)

Pot do ciljev, ki so predstavljeni Blatnik in drugi (Blatnik in drugi 2012, 11) vidijo v naslednjih osnovnih ukrepih: »(1) določitev ciljnega deleža žensk v vodstvu podjetij, (2) izobraževalni programi za ženske, (3) karierno mentorstvo za ženske (in shema opazovanja služb ang. job shadowing), (4) sponzorstvo, (5) mentorstvo, (6) kadrovanje – od treh kandidatov vsaj ena ženska in (7) spremljanje po učinku (ang. performance management).

Poleg teh ukrepov pa je tu še sledenje ukrepom, ki so navedeni v okviru certifikata Družini prijazno podjetje (glej poglavje 2.2.7).

Na tem mestu omenjamo, poleg navedenih ukrepov, tudi po Kanjuo Mrčela in drugi (Kanjuo Mrčela in drugi 2015, 16) enega od pomembnih ukrepov za večjo enakost spolov na mestih odločanja v gospodarstvu, in sicer spolne kvote. Tako imajo uveden sistem kvot v Belgiji, Franciji, na Islandiji, v Italiji, na Nizozemskem in na Norveškem (kjer so prvi, ki so uvedli kvote), ne pa v Veliki Britaniji in v Združenih državah Amerike (Bøhren in Staubo 2014, 166). Dworkin, Maurer in Schipani (Dworkin, Maurer in Schipani 2012, 368) poudarijo, da »z uvedbo kvot lahko pridobi podjetje konkurenčno prednost na trgu delovne sile, ob drugih prednostih zastopanja enakosti«. Fitzsimmons (Fitzsimmons 2012, 560) navaja, da »kvote predstavljajo oviro za konkurenčno prednost podjetij«. Tako navaja, da se lahko zgodi, da izberejo med kandidati za položaj žensko, samo zaradi spola in zagotavljanja kvote, pri tem pa tvegajo zaposlovanje manj usposobljenih kandidatov in tako ogrožajo vrednost delnic podjetij. Ob tem sicer dodaja Dittmar (Dittmar v Fitzsimmons 2012, 561), da vrednost delnic ne pade zaradi spola (žensk), ampak pomanjkanja ustreznih izkušenj kandidata. Westphal in Milton (Westphal in Milton v Fitzsimmons 2012, 561) trdita, da lahko enaka težava nastane tudi pri zahtevi v skladu s kvoto, pri vstopu osebe v upravni odbor z manj kredibilnosti, obstaja namreč verjetnost, da bo ta izbrana oseba s strani ostalih članov ignorirana. Kanjuo Mrčela in drugi (Kanjuo Mrčela in drugi 2015) takšen pristop ostro zavračajo – in sicer z argumentom pravičnosti /demokracije in poslovnim argumentom, pri čemer se je po besedah Kanjuo Mrčela in drugi (Kanjuo Mrčela in drugi 2015) potrebno izogibati esencialistični razlagi. Tako Kanjuo Mrčela in drugi (Kanjuo Mrčela in drugi 2015) trdijo, da je glede na visoko prisotnost žensk med izobraženo in zaposleno populacijo, potrebno postopno uvajanje kvot, tako bi po besedah avtorjev omejili nezaželene posledice, kot so npr. stroški zaradi prevelikega

števila članov uprav ali koncentracija manjšega števila žensk na večje število vodilnih položajev.

V nekaterih velikih domačih in multinacionalnih podjetjih v Sloveniji izvajajo organizacijske programe oziroma ukrepe za povečanje deleža žensk v managementu (Kanjuo Mrčela in drugi 2015, 23). Kanjuo Mrčela in drugi (Kanjuo Mrčela in drugi 2015, 23) navajajo programe kot so programi za zagotavljanje raznolikosti, družinam prijazni programi, prilagodljivi delovni čas in lokacija podjetja. Kanjuo Mrčela (Kanjuo Mrčela in drugi 2015, 23) navaja, da med podjetji, ki bi lahko bili vzgled preostalim pri zagotavljanju večjega števila žensk na vodilnih položajih v primerjavi z drugimi evropskimi državami in ZDA, ni veliko. Pri tem avtorji raziskave Vključi.vse (Kanjuo Mrčela in drugi 2015, 23–24) navajajo raziskavo Uravnorežena zastopanost žensk in moških na mestih odločanja v gospodarstvu, iz leta 2012 (Robnik v Kanjuo Mrčela 2015, 23–24), in je bila narejena na vzorcu tretjine največjih delodajalcev / delodajalk v slovenskem gospodarstvu. Raziskava pokaže, da je imelo le 7 od 253 sodelujočih organizacij sprejet interni akt ali ukrep za uravnoreženo zastopanost žensk in moških na vodstvenih in vodilnih položajih, šest pa jih je sprejem takega akta šele načrtovalo (Robnik V Kanjuo Mrčela in drugi 2015, 23).

K enakosti spolov spodbuja tudi projekt Uravnorežimo odnose moči med spoloma. Na spletni strani projekta, ki ga izvaja Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, sofinancira pa Kraljevina Norveška (v okviru Programa Norveškega finančnega mehanizma 2009 – 2014), je zapisano, da je projekt namenjen večji ozaveščenosti in krepitvi znanja o enakosti spolov. Kot prednostna področja projekta navajajo »(1) uravnorežena zastopanost⁴⁶ žensk in moških pri odločanju na gospodarskem in na političnem področje in (2) usklajevanje poklicnega in družinskega oziroma zasebnega življenja moških in žensk«. (Uravnoreženost 2016)

Poleg omenjenega projekta k ozaveščanju o pomenu enakosti spolov prispeva in spodbuja projekt »EQPOWEREC – Enakost spolov pri razdelitvi ekonomske moči: razumevanje in preseganje ovir enakosti spolov pri odločanju v gospodarstvu« (EQPOWEREC 2016), ki deluje v sklopu Programa Norveškega finančnega

⁴⁶ Pomeni, da je delež vsakega od spolov najmanj 40% (Uravnoreženost 2016)

mehanizma 2009 – 2014, pod koordinatorstvom Fakultete za družbene vede, Univerze v Ljubljani in traja do 31. oktobra 2016. Projekt sledi dvema ciljema: »(1) večja ozaveščenost o enakosti spolov in spodbujanje raziskav na tem področju in (2) povečanje enakosti med spoloma v gospodarskem življenju v Sloveniji« (EQPOWEREC 2016).

Ker se moške velikokrat obravnava kot »idealne« zaposlene, je nastal projekt Očetje in delodajalci v akciji pod okriljem Programa Norveškega finančnega mehanizma in pod koordinatorstvom Mirovnega instituta (Mirovni institut 2016). Cilj projekta je spodbujanje enakopravnega vključevanja moških in žensk v družinsko življenje in skrb za otroke, kar omogoča enakost na vseh področjih življenja: v zasebnosti, na trgu dela in v politiki (Mirovni institut 2016).

Zavezanost k razvoju ženskega podjetništva v Sloveniji predstavljajo tudi spletna stran Žensko podjetništvo, kjer ponujajo svetovanje, izobraževanja in delavnice za podjetnice, program mentorstva, ki ga ponuja Zavod Ypsilon in z njim mlade spodbuja k razvoju svojim (tudi podjetniških) potencialov s pomočjo izkušenih mentorjev (Mentorstvo 2016, 27).

Na tem mestu gre omeniti še Zavod meta in podjetniški center KonektOn, ki sta leta 2013 izvedlo brezplačni mentorski program v okviru projekta P2P – Podjetnice za podjetnice do enakih možnosti v podjetništvu in ga sofinanciralo Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti (KonektOn 2016). V letu 2015 in 2016 v okviru podjetniškega centra KonektOn izvajajo tudi projekt MEMA⁴⁷ – Mreža za enake možnosti, katerega cilje je prispevati k dvigu ravni ekonomske neodvisnosti žensk, spodbuditi njihovo povezovanje v organizirane združbe ter tako doseči boljše vključevanje žensk v gospodarstvo (KonektOn 2016). V okviru Podjetniškega centra KonektOn deluje tudi Svet za inovativnost žensk (KonektOn 2016).

⁴⁷ Nosilni partner projekta je Gospodarska zbornica RS – Zbornica osrednjeslovenske regije, sodelujejo še Norveška organizacija Athene Prosjektledelse, Zavod META, Ekonomski inštitut Maribor, Zavod RS za zaposlovanje in že omenjeni podjetniški center KonektOn (KonektOn 2016).

Poleg omenjenih je tu še Klub visoke petke, ki ga je leta 2012 ustanovilo podjetje Bisnode Slovenija z namenom druženja, mentoriranja, deljenja pozitivnih izkušenj in nasvetov ženskam (Klub visoke petke 2016).

Na tem mestu omenimo še nagrade za skrb in promocijo uspešnih managerskih praks v Sloveniji in vlogo žensk na managerskih položajih v Sloveniji. To sta nagradi strokovnega združenja Združenje Manager in sicer: Managerkam prijazno podjetje (glej poglavje 2.5.3) in Artemida (glej poglavje 2.5.4).

Ocenimo lahko, da je na področju zagotavljanja enakosti spolov tako z vidika zakonodaje kot z vidika nevladnih organizacij, strokovnih združenj vloženega precej napora za doseg cilja. Kljub temu, pa cilj enakost spolov vsekakor še ni dosežen, o čemer govorijo tudi razmerja med moškimi in ženskami na položajih odločanja tako v Sloveniji kot v Evropi. Njihovo poznavanje je tudi z vidika upravljanja s talenti pomembno, saj predvidevamo, da se podobnost z (ne)enakostjo spolov na mestih odločanja kaže tudi v zastopanosti moških in žensk talentov.

4.4 ENAKOSTI SPOLOV V JAVNEM IN ZASEBNEM SEKTORJU

4.4.1 EU in ZDA

Po poročanju nevladne organizacije Catalyst (Catalyst v Kanjuo Mrčela 2015, 11) je bilo oktobra 2013 v Evropski uniji na vodilnih položajih največjih družb, ki kotirajo na borzi, 17,8% žensk, od tega manj kot 3% žensk na položaju izvršnih direktoric teh družb. Po Kanjuo Mrčela in drugi (Kanjuo Mrčela in drugi 2015, 11) je v primerjavi s podatki za april 2013 se je delež žensk na vodilnih položajih zvišal za 1,3% (prej 16,6%), kljub temu pa imajo ženske četrtno članstva izvršnih organov le v petih evropskih državah (Finska, Francija, Latvija, Švedska in Nizozemska (European Commission in Kanjuo Mrčela 2015, 11). V letu 2015 (European Commision 2015) je bilo v povprečju na ravni EU 4,3% žensk predsednic uprav, izvršnih direktoric, na vodilnih položajih večjih družb pa v povprečju 22,7% žensk.

Po poročanju Catalyst (Catalyst v Kanjuo Mrčela 2015, 11) je bil »delež žensk v upravnih odborih največjih ameriških podjetij (za katere velja enotirni sistem upravljanja) na lestvici Fortune 500 za leto 2012 16,6%, za leto 2013 pa 16,9%. Na položaju izvršne direktorice omenjenih podjetij pa je bilo leta 2013 4,2% žensk« (Catalyst v Kanjuo Mrčela 2015, 11). Po poročanju organizacije Catalyst za leto 2014 (Catalyst 2016) je v ZDA delež žensk v upravnih odborih podjetij na lestvici Standard & Poors 500 podjetij znašal 19,2%, v Kanadi med 60 podjetji liste Standard & Poors znašal 20,8%, na ravni Evropske unije pa so bili deleži žensk (sicer na podlagi različnih lestvic) v upravnih odborih naslednji: Norveška 35,5% žensk, Finska 29,9% žensk, Francija 29,7% žensk, Švedska 28,8% žensk, Belgija 23,4% žensk, Velika Britanija 22,8% žensk, Danska 21,95% žensk, Nizozemska 21% žensk, Nemčija 18,5% žensk, Španija 18,2% žensk, Švica 17% žensk, Avstrija 13% žensk, Irska 10,3% žensk in Portugalska 7,9% žensk. Odstotki zastopanosti žensk v naslednjih državah v upravnih odborih v letu 2014 je še manjši – Azijsko pacifiško območje: v Avstraliji 19,2%, Hong Kong 10,2% žensk, Indija 9,5% žensk in na Japonskem 3,1% žensk (Catalyst 2016).

Catalyst (Catalyst 2016) navaja tudi podatke za število žensk na področju višjega managementa za leto 2013. Tako je delež žensk na vodilnih položajih v Aziji znašal 32%, v Evropi (z izjemo Skandinavskih držav) 25%, v Evropi - Skandinavske države 24%, v Latinski Ameriki 23% in Severni Ameriki 21%.

V poročilu Report on Equality between women and men 2015 (European commission 2016) lahko preberemo, da je povprečni delež žensk v nacionalnih parlamentih 28,5% (Slovenija presega povprečje) in na nivoju vlad 27,4% žensk (v Sloveniji je ta delež 47%).

Evropska Komisija je leta 2010 postavila vprašanje zastopanosti žensk na vodilnih položajih visoko med politične teme (Kanjuo Mrčela in drugi 2015, 12). Leta 2012 pa je Evropska komisija predlagala uvedbo kvot, ki bi ženskam omogočile večje možnosti v procesih izbire, in sicer je predlog Evropske komisije vsaj 30% zastopanost žensk med neizvršilnimi člani upravnih odborov do leta 2015 in vsaj 40% do leta 2020 (European Commission v Kanjuo Mrčela in drugi 2015, 12). Evropski parlament je direktivi izglasoval podporo.

Podatki Evropske komisije (European Commission v Kanjuo Mrčela in drugi 2015, 12) kažejo, da se je stanje v Sloveniji in Evropi glede enakosti spolov na mestih odločanja v gospodarstvu izboljšalo, saj je delež žensk na vodilnih položajih največjih javnih podjetij v letu 2013 glede na leto 2010 zrasel, tudi v Sloveniji. Kanjuo Mrčela in drugi (Kanjuo Mrčela in drugi 2015, 12) izpostavijo, da so se pomembne izboljšave zgodile v tistih državah, ki so ali nameravajo sprejeti zakonodajne ukrepe za enakost spolov oziroma pri njih poteka intenzivna javna razprava o vprašanju enake zastopanosti spolov na mestih odločanja.

4.4.2 Slovenija

Po poročanju Statističnega urada je bilo za leto 2010 (Statistični urad v Kanjuo Mrčela in drugi 2015, 11) stanje naslednje: 29,5% žensk managerk na nivojih operativnih in proizvodnih enot družb, 45,9% žensk managerk na nivoju drugih enot družb, 26,5% direktoric in članic uprav družbe ter 32,9% direktoric, managerk družbe. Razvidno je, da je na nižjih ravneh vodenja delež žensk višji, višje kot gredo po hierarhični lestvici organizacije/podjetja, manj je žensk (Kanjuo Mrčela in drugi 2015, 11). V poročilu Smernice za spodbujanje enakosti (Združenje Manager 2012, 6) je zapisano, da je bilo leta 2010 v upravah največjih slovenskih družb, ki kotirajo na borzi 10% žensk, medtem ko je bilo med predsedniki uprav število žensk še nižje, 6%. V istem poročilu (Združenje Manager 2012, 7) je omenjena raziskava Združenja nadzornikov Slovenije, ki je bila izvedena na ravni 71 javnih delniških družb, in sicer na podlagi njihovih letnih poročil za leto 2010. Raziskava je pokazala, da ima povprečen nadzorni svet v Sloveniji 5,5 člana in 0,9 ženske, povprečna uprava pa 2,3 člana in 0,4 ženske (Združenje Manager 2012, 7). Na spletni strani EQPOWEREC (2016) lahko preberemo, da je po podatkih Evropske komisije v 19 največjih slovenskih podjetjih, ki kotirajo na borzi, predsednic uprav samo 11%, članov uprav 15%, neizvršnih direktoric 16% in izvršnih direktoric 20%.

V poročilu Vključi.vse (Kanjuo Mrčela in drugi 2015, 12) navajajo podatke o zastopanosti žensk v Sloveniji na mestih odločanja v drugih institucijah. Tako je bilo v letu 2013 40% žensk v vodstvu Banke Slovenije (povprečje EU-28 je 18%) in 37%

žensk v vodstvu Vrhovnega sodišča RS (povprečje EU-28 je 35%), 33% v nacionalnem parlamentu in 21%⁴⁸ v vladi RS (European Commission database on women and men in decision-making v Kanjuo Mrčela in drugi 2015, 11).

Za leto 2015 je v poročilu Report on Equality between women and men 2015 (European Commission 2015) je bil v Sloveniji delež žensk na vodilnih in vodstvenih položajih 21,5% (torej za 0,5% nižji od EU povprečja).

Iz prikaza je razvidno, da je neenakost med spoloma na položajih odločanja še kako opazna. V nadaljevanju prikazujemo ovire, ki k temu pripomorejo.

4.5 OVIRE ZA VEČJO ZASTOPANOST ŽENSK NA PODROČJIH ODLOČANJA

Kljub temu, da je bilo po Poročilu RS o uresničevanju določil Konvencije o odpravi vseh oblik diskriminacije žensk (Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti 2016) v Sloveniji konec leta 2012 50,54% žensk, da je bilo v študijskem letu 2011/2012 na visokošolski dodiplomski študij vpisanih 57,7% žensk in jih istega leta diplomiralo 60,3% in so ženske v letu 2012 predstavljale 51,6% (od 56,9% delovno aktivnega prebivastva), potencial žensk, ki dosegajo višjo izobrazbeno stopnjo in usposobljenost, vsekakor ni izkoriščen. V poročilu lahko tudi preberemo, da je delež žensk nižji od deleža moških na najvišjih in najbolj plačanih delovnih mestih (visoko uradniških mestih, managerskih položajih in med zakonodajalkami in zakonodajalci) (Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti 2016).

Blatnik in drugi (Blatnik in drugi 2012, 6) navajajo možne ovire, ki preprečujejo večjo zastopanost žensk na področjih odločanja v podjetjih in organizacijah:

(1) pomanjkanje zavedanja splošne poslovne javnosti o pomembnosti žensk na vodilnih mestih kot pomembni dimenziji gospodarskega uspeha, (2) pomanjkanje jasnega zasledovanja spolne uravnoveženosti žensk npr. delež

⁴⁸ V letu 2015 47% žensk v vladi RS (glej poglavje 3.4.1)

žensk, ki imajo mentorje, sledenje kariernemu razvoju žensk..., (3) nizka zavezanost vodilnih k spodbujanju enakosti, (4) omejeno znanje in zavedanje o dobrih praksah spodbujanja enakosti, (5) pomanjkanje transparentnosti pri zaposlovanju, (6) odsotnost zakonskih določil (bodisi internih aktov podjetij bodisi na državni ravni v obliki kvot), ki bi zagotavljala spolno uravnoteženost.

Avtorji (Burke in Mattis 2000; Vinnicombe in drugi 2008; Kanjuo Mrčela 1996; v Kanjuo Mrčela in drugi 2015) navajajo v svojih raziskavah razloge, za manjše število žensk na mestih odločanja v gospodarstvu. Pri tem omenjajo tri ravni, na katerih se te ovire kažejo.

Prvo veliko skupino ovir imenujejo ovire na individualni ravni. Te so po Kanjuo Mrčela in drugi (Kanjuo Mrčela in drugi 2015) vzroki povezani s pomanjkanjem ustreznih izkušenj in kompetenc žensk, njihovi manjši ambicioznosti, samozavesti, večji obveznosti zunaj delovnega okolja in manj voditeljskih sposobnosti. Kanjuo Mrčela in drugi (Kanjuo Mrčela in drugi 2015) navajajo, da so nekatere lastnosti pogosto pripisane moškim in ženskam, pa če jih posedujejo ali ne. Tu gre za stereotipne percepcije, na katere opozarjata Prime in Carter (Prime in Carter 2009), ki predstavita klasifikacijo stereotipnih predstav o moških in ženskah na vodstvenih in vodilnih položajih. »Za ženske voditeljice naj bi bile značilne naslednje lastnosti: podpiranje, nagrajevanje, mentoriranje, povezovanje, svetovanje, timsko delo in navdihovanje, medtem ko pa pri moških voditeljih izpostavita sposobnost reševanja problemov, zmožnost vplivanja in delegiranja⁴⁹« (Prime in Carter 2009) Mogoče lahko prav zaradi tega bolje razumemo tudi statistično diskriminacijo, ki jo Kanjuo Mrčela in drugi (Kanjuo Mrčela in drugi 2015) omenjajo kot oviro na individualni ravni. Ta oblika diskriminacije pravi, da onemogoča napredovanje tudi zelo ambicioznim ženskam⁵⁰. Na tem mestu moramo omeniti tudi pojav »steklenega dvigala«, ki predstavlja po Kanjuo Mrčela in

⁴⁹ Oakley (Oakley v Furst in Reeves 2008, 373) navaja, da je pogosta percepcija med moškimi na vodilnih položajih, da ženske skrbijo »women take care«, moški pa ukazujejo »men take charge«, in prav zaradi tega so moške bolj povezujejo z učinkovitim vodenjem in zato so moški bolj pogosto na višjih položajih kot ženske.

⁵⁰ Avtorji (Avolio, Rotundo in Walumbwa 2009; Owen – Blakemore in Hill 2008; Fitzsimmons, Callan in Paulsen 2014, 246) navajajo, da zgodnje izkušnje v družinskem okolju v odnosu do dela vplivajo, celo determinirajo zaposlitvene vloge v kasnejšem življenju. Sklepamo lahko, da se tu osnujejo tudi stereotipi vezani na položaj/delovno mesto glede na spol.

drugi (Kanjuo Mrčela in drugi 2015) nevidni pospeševalnik, tudi v okoljih, kjer bi lahko pričakovali, da bodo ženske napredovale pred moškimi kolegi. Heifetz (Heifetz v Jones in Palmer 2011, 191) poda razlago za takšno stanje, in sicer pravi, da družba ne zaupa ženskam z močjo avtoritete. V to skupino sodijo po Wharton (Wharton v Kanjua Mrčela in drugi 2015, 13) napake, ki so pogoste narejene na nezavedni, implicitni ravni in jo poznamo pod imenom diskriminacija pri razporejanju. V procesih zaposlovanja in napredovanja so pomembni tudi nezavedni predsodki vezani na spol (Kanjua Mrčela in drugi 2015). Tako avtorja (Birthoin – Antal in Izreali v Fitzsimmons in drugi 2014) izpostavita stereotip povezan z položaje v managementu, ki naj bi bili vezani na moški spol. Prav zaradi tega so lahko ženske možnosti za napredovanje na najvišje položaje omejene. Avtorji (De Pater in Van Vianen 2006, Ohlott in drugi 1994; v Fitzsimmons in drugi 2014, 247) poudarijo, da lahko pomanjkanje in dostopnost do relevantnih delovnih izkušenj na ustreznih delovnih mestih resno ogroža ali celo zavira karierni razvoj žensk, ob tem pa Galli in Muller-Stewens (Galli in Muller-Stewens v Fitzsimmons in drugi 2014, 247) dodaja še pomembnost primernih delovnih mest za krepitev socialnega kapitala. Če je karierna pot moških jasno fokusirana in povezana z vedno novimi izzivi s ciljem doseči položaje v okvirju višjega managementa, (Fitzsimmons in drugi 2015, 253), pa je pri ženskem kariernem razvoju do vodstvenih in vodilnih položajev mogoče opaziti prekinitve v razvoju kariere, ovire (Fitzsimmons in drugi 2015, 253), ki jih Kanjua Mrčela in drugi (Kanjua Mrčela in drugi 2015, 14) imenujejo »slepe ulice« ali »steklene stene«. Prav zaradi tega, ker ženske pogosto zasedajo položaje, ki so strateško manj pomembni npr. zaposlitev v kadrovski službi (Kanjua Mrčela in drugi 2015, 14).

Na organizacijski ravni se po Kanjua Mrčela in drugi (Kanjua Mrčela in drugi 2015, 14) pojavljajo tako imenovane nevidne, neformalne ovire enakosti spolov, ki jih imenujemo »stekleni strop«. Kanjua Mrčela (Kanjua Mrčela 2000) opredeli »stekleni strop« kot metaforo za nevidne ovire, ki v obliki predsodkov in stereotipov ustavljajo in onemogočajo napredovanje določenim družbenim skupinam (ženskam, pripadnikom in pripadnicam rasnih in etičnih manjšin). Napredovanje ni vezano samo na položaj ampak tudi plačo (Akpınar –Sposito 2013, 489). Kanjua Mrčela in drugi (Kanjua Mrčela in drugi 2015, 14) navajajo kje vse se lahko opazimo ta pojav - v organizacijskih kulturah, načinih kadrovanja, nagrajevanja in organizacije dela, za katere so značilne

različne oblike diskriminacije žensk zaradi obstoja družbenih definicij delavcev in delavk ter delovnih mest, zaprtih/internih trgov delovne sile, netransparentnih kadrovskih postopkov, neformalnih moških mrež, pomanjkanja ženskih managerskih zgledov⁵¹, homofilnosti⁵² managerjev, ki so naklonjeni napredovanju moških, in sidroma čebele matice, ki govori o tem, da mnoge managerke ne spodbujajo napredovanja žensk (zaradi strahu in možne degradacije povezane s statusom), dvojnih standardov pri ocenjevanju uspešnosti moških in žensk ter obstoja nezavednih predsodkov«. Ugotovitve Kanjuo Mrčela in drugi (Kanjuo Mrčela in drugi 2015) so skladne z ugotovitvami z Goodman, Fields in Blum (Goodman, Fields, Blum v Furst in Reeves 2008, 373), ko navajajo, da organizacijske prakse in socialne strukture, ki so povezane in izhajajo iz internega trga dela lahko povsem implicitno vplivajo na ohranjanje delovnih mest v vodstvu za moške. Raziskovalci (Morrison in Von Glinow 1990; Powell 1999; Furst in Reeves 2008, 373) nato nadaljujejo, da kadar sodelavce izbirajo moški, ti izberejo sebi podobne, torej ponavadi moške. Avtorji (Hoobler, Hu in Morgan Wilson 2010, 481) opozarjajo na raziskave, ki kažejo, da se stekleni strop pojavlja pri tistih delavcih, kjer je zaznati konflikt med zahtevami v družinskem (npr. skrb za otroke, starejše) in poklicnem življenju. Avtorji navajajo, da so takšni delavci lahko opredeljeni kot manj uspešni in tako manj primerni za napredovanja.

V ta sklop ovir sodi tudi način organizacije dela, kamor po Kanjuo Mrčela in drugi (Kanjuo Mrčela in drugi 2015, 14) spada kultura dolgih delovnikov, ki sem jim lažje prilagajajo moški kot ženske.

Tretjo skupino predstavljajo strukturni dejavniki, kot so po Kanjuo Mrčela in drugi (Kanjuo Mrčela in drugi 2015, 14) število in položaj moških in žensk v organizaciji. Sem se uvršča tudi stil vodenja. Ženskam pripisujejo značilnosti vodenja, kot so usmerjenost na ljudi, demokratičnost, upoštevanje potreb po usklajevanju dela in zasebnosti (Kanjuo Mrčela in drugi 2015), pri tem pa Mohan (Mohan 2014) dodaja še čustveno inteligentnost. Tisto v čemer pa se razlikujejo po načinu vodenja je po istem avtorju artikulacija vizije in strategije podjetja (Mohan 2014, 44). Kanjuo Mrčela (Kanjuo

⁵¹ Tudi vzornic in mentoric (Furst in Reeves 2008; Fitzsimmons in drugi 2014).

⁵² Khurana (Khurana v Furst in Reeves 2008, 373) navaja primer, s katerim pojasnjuje homofilnost. Pravi, da tudi kadrovske agencije, ki iščejo kandidate za vodstvene pozicije v skladu z tradicionalnim načinom razmišljanja ponudijo na izbiro raje moške kot ženske kandidate.

Mrčela v Kanjuo Mrčela in drugi 2015, 16) omenja tudi naslednje razloge za majhno število žensk na najvišjih managerskih položajih:« družbene obveznosti žensk, pomanjkanje samozavesti, čustvena nestabilnost, pogostejša odsotnost z dela, majhna pričakovanja žensk, stereotipi, tudi pomanjkanje vzorci, negativen odnos podrejenih do managerk«.

Tako Akpinar-Sposito (Akpinar-Sposito 2013, 488) npr. navede, da morajo ženske, v kolikor želijo napredovati »premagati osamljenost, stereotipe vezane na spol in pritiske glede uspešnosti«. Ženske, ki uspejo, imajo dobro socialno mrežo z managerji v panogi in so visoko akademsko izobražene (Khan in Vietio 2013, 56). Nikakor ne smemo pozabiti omeniti izključenost iz neformalnih mrež, kar pomeni, da ženske ne morejo pridobivati potrebnega socialnega kapitala.

Enakost spolov pa je odvisna tudi od institucionalnega in širšega družbenega okvira, ki lahko spodbuja ali ovira povečanje števila žensk na mestnih odločanja v gospodarstvu (Kanjuo Mrčela in drugi 2015, 16).

Ovir za napredovanje in karierni razvoj žensk je precej. Kako se ovire kažejo v praksi predstavljamo v nadaljevanju, kjer izpostavljam raziskavi na tem področju.

4.6 RAZISKAVE O PRAKSAH ENAKOSTI SPOLOV PRI UPRAVLJANJU ČLOVEŠKIH VIROV

V nadaljevanju predstavljamo dve raziskavi slovenskih strokovnjakov, ki zelo dobro orišeta stanje praks o enakosti spolov na področju upravljanja s človeškimi viri.

Sonja Robnik je v letu 2015 predstavila končno poročilo o raziskavi o (ne)transparentnosti in (ne)koruptivnosti ter spolni(ne)diskriminativnosti praks kadrovanja na managerske položaje, ki je potekala v okviru projekta Vključi.vse (Robnik 2015). Zaradi pomembnosti obravnavane teme v nadaljevanju predstavljamo glavne izsledke raziskave, v kateri je sodelovalo 543 organizacij zasebnega in javnega sektorja.

Glavne ugotovitve raziskave so (Robnik 2015): (1) v večini sodelujočih organizacij ženske in moški med vsemi zaposlenimi niso uravnoteženo zastopane, le 12% organizacij ima spolno uravnoteženo sestavo; (2) v večini (71%) sodelujočih organizacij so že kdaj imeli žensko na najvišjem mestu odločanja, pri čemer so razlike med javnim in zasebnim⁵³ sektorjem velike, in sicer v prid javnemu sektorju; (3) obstoj seksističnega delovnega okolja (pojav nenapisanih pravil, da so moški bolj primerni za najvišje položaje, obstoj zaprtih moških mrež in neprijazno okolje do žensk; pri čemer je več seksizma v zasebnem sektorju; (4) transparentnost in etičnost kadrovskih izborov ter ocena odnosa organizacij do teh vprašanj – so lahko možni razlogi za nadzastopanost moških na mestih odločanja, saj so udeleženci raziskave zaznali kadrovanje preko sorodstvenih, prijateljskih, kolegičnih mrež, vpliva politike, netransparentnost kadrovskih postopkov; teh praks je več v zasebnem sektorju; (5) 93% vseh udeležencev raziskave je menilo, da so kadrovski postopki v njihovih organizacijah transparentni, pri tem pa se je pokazalo, da več kot polovica (57%) sodelujočih organizacij nima vpeljanega sistema nadzora, ki postopek kadrovanja preveri z vidika transparentnosti, kar prvemu podatku dodaja vprašljivost verodostojnosti, (6) spolno diskriminatorne prakse napredovanja – ovire, ki preprečujejo ženskam dostop do vodstvenih delovnih mest, so po mnenju 65% sodelujočih nesprejemljive, višja je percepcija za nediskriminatornost v javnem sektorju (7) delovna mesta srednjega managementa so tista, ki pomenijo odskočno desko za najvišje in višje položaje v organizaciji - tu je raziskava pokazala, da interni razpisi niso ustaljena praksa, da je postopek izbora lahko le formalnost, pojav nepotizma, da so pogoji prilagojeni bolj moškim kot ženskam; izbor naj bi bil bolj sporen v zasebnem kot javnem sektorju; (8) pokazala se je tudi netransparentnost⁵⁴ postopka izbora managerskega kadra, ki se začne pri kriterijih izbora, ki niso vnaprej oblikovani ali javno objavljeni, pojav prilagojenosti vnaprej znanemu kandidatu, komisije izbora niso vedno strokovne, (9) izvajanje ukrepov na področju enakosti spolov – manj kot desetina sodelujočih objavlja podatke o spolni zastopanosti na managerskih položajih, manj kot 4% sodelujočih izvaja programe kariernega razvoja, usposabljanja in

⁵³ Kot možno oviro za podzastopanost žensk na mestih odločanja Robnik (Robnik 2015) navaja pričakovanje, da oseba na managerskem položaju ostaja v službi tudi preko polnega delovnega časa.

⁵⁴ Elliot in Smith (Elliot in Smith v Fitzsimmons, Callan in Paulsen 2014, 247) poročajo, da kadar ni jasno določenih kriterijev izbora, na odločitve vplivajo stereotipi, osebne preference v sprejemanju odločitev, kar ponavadi vodi v odločanjem v prid enemu spolu.

mentoriranja žensk, 4% organizacij (več v zasebnem kot javnem sektorju) ima sprejet interni akt/politiko, ki opredeljuje ukrepe za uravnoteženo zastopanost žensk in moških na managerskih položajih, in 7% organizacij ima usposabljana o enakosti spolov ali nediskriminaciji za osebe, ki sodelujejo v kadrovskih postopkih (teh je več v javnem sektorju), 32% organizacij pa ima interni akt, v katerem so določbe glede transparentnosti kadrovanja.

Podobne rezultate v končnem poročilu raziskave⁵⁵ Enakost spolov na mestih odločanja v gospodarstvu navajajo Kanjuo Mrčela in drugi (Kanjuo Mrčela in drugi 2015). Glavni poudarki te raziskave so (Kanjuo Mrčela in drugi 2015, 32 – 49): (1) moški so v povprečju prvo managersko funkcijo prevzeli prej (stari 29 let) kot ženske (31 let), (2) med dejavniki za poklicno napredovanje je kot statistično pomembna razlika med spoloma izpostavljen neformalni stik s sodelavci, saj so jih moški ocenili pomembneje kot ženske, (3) ob prevzemu položaju so bili moški nekoliko bolj prepričani o svoji ustreznosti glede osebnostnih lastnosti, (4) 61% žensk, je menilo, da so bile pri ocenjevanju njihovega dela deležnih strožjih kriterijev kot kolegi, (5) večina (60%) udeležencev raziskave je menila, da so postopki napredovanja na najvišje managerske položaje v njihovih podjetjih odvisne od prioritet, mnenj in odločitev najvišjega vodstva, (6) pri izbiri kandidatov ne bi dali prednosti spolu kot kriteriju izbire v kolikor gre za spol, ki manj zastopan na področju, na katerega se kadruje, nekateri bi kadrovali na podlagi subjektivnih kriterijev, nekateri pa bi statistično diskriminirali moške, (7) ženskam se pogosteje časovno prikrivajo poslovne obveznosti z zasebnimi obveznostmi, (8) večina je opredelila organizacijsko kulturo kot družini prijazno, ob tem pa poročajo simptomih pretiranega dela (izčrpanost, napetost, občutek popolne izčrpanosti...), (9) udeleženci so ocenili, da so za manjše število žensk na najvišjih managerskih položajih v primerjavi z moškimi pomembni razlogi – družbeni stereotipi, obremenjenost žensk z materinstvom in skrbjo za družino, drugačna vzgoja, stat. pomembni razliki med spoloma podali v oceni, da podjetja ne poskrbijo za enakopravnost in da gre vzroke iskati v pomanjkanju neformalnih zvez; (10) moški se bolj strinjajo s tem, da so moški in ženske enako obravnavani, ženske pa da morajo

⁵⁵ N=151 udeležencev, med njimi 36% članov/nic srednjega managementa, 35% predsednikov/nic uprav, upravnega odbora, generalnega direktorja/ric, 29% položaj člana/nic uprave, najvišjega managementa, izvršnega direktorja/ric.

na njihovem delovnem področju delati več za enako priznanje glede na moške, (11) ženske se bolj kot moški strinjajo, da družbena moč temelji na mrežah neformalnih stikov in da se delo žensk in moških ne ocenjuje z enakimi merili, (12) ženske menijo, da je zanje napredovanje na najvišje položaje odločanja enako težko ali težje kot pred 10 leti, (13) večina žensk je bila mnenja, da je manjša udeležba žensk na najvišjih položajih odločanja v gospodarstvu problem, ki ga je potrebno reševati, (14) ženske bolj kot moški podpirajo uvedbo kvot, pri tem pa kvote bolj podpirajo managerke in managerji na najvišjih položajih, (15) v večini podjetij menijo, da enakopravnost ni problem, ki zahteva reševanje in da ne predstavlja prioriteto vodstva. Pri tem pa je zanimivo, da ženske težje predlagajo svoje ženske kolegice za napredovanje. O tem poročata tudi Jones in Palmer (Jones in Palmer 2011, 191) ko navajata, da odnosi med ženskami niso prav nič podpirajoči. Heim in Murphy (Heim in Murphy v Jones in Palmer 2011) navajata, da ženske ne podpirajo drugih žensk, in da to počnejo konsistentno ter celo aktivno sabotirajo njihovo kredibilnost, pojavljajo se celo napadi s strani žensk, na ženske, ki so napredovale.

Če ovire za enakost spolov premagamo, kot navajajo avtorji, to pomeni le prednost za podjetja. Kakšne so te prednosti, pa predstavljamo v nadaljevanju.

4.7 PREDNOSTI UPORABE ENAKOSTI SPOLOV ZA PODJETJA IN ORGANIZACIJE

Iz predhodno navedenih ugotovitev gre sklepati, da ima zagotavljanje enakosti spolov v podjetjih, še posebej pa na področjih odločanja v podjetjih in organizacijah pozitiven pomen. Raziskave, ki jih navajamo v nadaljevanju to potrjujejo.

Catalyst v poročilu iz leta 2011 (Catalyst 2016) predstavlja naslednje ugotovitve izvedenih raziskav: (1) podjetja z večinskim deležem žensk na vodilnih mestih imajo za 16% višjo donosnost prodaje od tistih z manjšim deležem žensk, (2) v podjetjih z največ ženskami na področju izvršnega menedžmenta prekašajo tiste z manj za 26% v donosnosti naložb kapitala, (3) podjetja, ki imajo visoko zastopanost žensk na področju izvršnega managementa (3 ali več žensk) v zadnjih 4 ali 5 letih, pomembno

prekašajo tiste s trajno nizko zastopanostjo za 84% v donosnosti prodaje, za 60% v donosnosti naložb kapitala in za 46% v dobičkonosnosti kapitala.

Cepuš (Cepuš 2013, 29) poroča, da je raziskava European Professional Woman's Network pokazala, da uprave, ki jih sestavljajo tako moški kot ženske (vsaj tri ženske v upravi) dosegajo 15 do 35% boljše rezultate. Enako po besedah Cepuš (Cepuš 2013, 29) ugotavlja tudi svetovalna hiša McKinsey, ki je na vzorcu družb Fortune 500 ugotovila, da družbe s spolno uravnoteženim vodstvom ustvarijo za kar 56% več prihodkov, imajo za 35% višjo dobičkonosnost kapitala in za 56% višji poslovni izid iz poslovanja kot podjetja, ki v vodstvu nimajo niti ene ženske.

Doldor (Doldor v Low, Roberts in Whiting 2015) trdijo, da v kolikor je prisotnost žensk v upravi večja, se to odraža v: izboljšanju uspešnosti, večjih možnosti do dostopa širšega bazena talentov, poveča se odgovornost do trgov in poveča se sistem upravljanja v podjetju. Pri tem Ely in Thomas (Ely in Thomas v Fitzsimmons (2012, 562) še dodajata še tri razloge zakaj zagovarjati enakost na mestih odločanja: (1) dostopnost in legitimnost – enakost zaradi organizacijskih potreb delničarjev za dosego ciljev podjetja na trgu, (2) nediskriminativnost in pravičnost – ker je nepravilno omejevati dostop do položajev različnim skupinam, (3) integracija in učenje – ker se organizacije želijo učiti s pomočjo vklapljanja novih perspektiv in jih integrirati njihovo poslovanje.

V drugem poglavju smo predstavili tematiko, ki je vezana na enakost spolov pri upravljanju s človeškimi viri in z njo želili osvetliti področje, ki se navezuje tudi na temo našega dela, upravljanje s talenti. Iz raziskav in ugotovitev avtorjev, ki smo jih predstavili, je mogoče ugotoviti, da enakost spolov na področju upravljanja s človeškimi viri še ni zagotovljena ter da se ob tem pojavlja vrsta ovir, kljub zaznamim prednostim enakosti spolov za podjetje, tako na individualni, organizacijski, sistemski ravni. Poznavanje predstavljenih vsebin nam bo vsekakor pomoč pri razumevanju upravljanja s talenti z vidika enakosti spolov, ki je tudi naša osrednja tema raziskovanja.

Sedaj, ko smo opredelili področja poslovne odličnosti, enakost spolov, se bomo v nadaljevanju spoznali z osrednjim področjem raziskovanja – upravljanje s talenti.

5 UPRAVLJANJE S TALENTI

V zadnjih petnajstih letih smo priča velikemu številu raziskav, strokovnih in akademskih člankov na temo upravljanja s talenti. Področje je tako rekoč v razcvetu. »Ni dvoma, da je v zadnjem desetletju področje upravljanja s talenti eno najhitreje rastočih področij v akademskem raziskovanju managementa«. (Collings in drugi 2015, 233) Dejstvo je, da se je na področju managementa človeških virov v obdobju od 90. let prejšnjega stoletja veliko spremenilo. Spremembe poslovnega okolja so postale hitre in nepredvidljive, delovna sila je postala mobilna in raznolika, vrednote dela so se spremenile in svet je postal ena velika globalna vas. To je le nekaj dejavnikov, ki so vplivali na pospešen razvoj in osredotočenost na področje upravljanja s talenti.

Tarique in Schuler navajata, da so se zametki upravljanja s talenti pojavili že v 19. stoletju, in sicer v okviru umetnostnega managementa, športne literature in izobraževanja, »zanimanje za upravljanje s talenti v kontekstu managementa, pa se je pojavilo v 90. letih prejšnjega stoletja, s prelomno študijo svetovalnega podjetja McKinsey, imenovano Vojna talentov (ang. The War for Talent).« (Tarique in Schuler 2012, 4) Omenjena raziskava je v literaturi s področja upravljanja s talenti zelo pogosto citirana, predvsem zaradi predmetnega okvira, izpostavljenih stališč, ki so postali osnova nadaljnjim raziskavam in zaradi njenečasovne umeščenosti. Če primerjamo stabilno gospodarsko okolje obdobja 50. in 60. let prejšnjega stoletja, ko so se z uvajanjem razvoja zaposlenih začeli kazati zametki upravljanja s talenti in ko je gospodarska rast v 80. letih že napovedovala spremembe na področju managementa človeških virov, se je v obdobju 90. let prejšnjega stoletja pojavilo t.i. primankovanje talentov (ang. talent shortage). Primanjkovanje talentov je bilo osnova za zgoraj omenjeno raziskavo Vojne za talente. Tako je nastala potreba po raziskovanju novega področja oz. nove osredotočenosti raziskovalcev.

Prve raziskave upravljanja s talenti so se pojavile znotraj kroga izvajalcev (ang. practitioner). Področje je postajalo vse širše in širše, od identifikacije ključnih delovnih mest, razvoja talentov, do narave in vedenja le-teh. Neenotnost razumevanja področja ter velika razpršenost smeri razmišljanja je nakazovala potrebo po akademski umeščenosti. »Upravljanje s talenti, ki se nanaša na management in razvoj talentov,

je postalo ena najbolj razširjenih tem na področju managementa in razvoja človeških virov za izvajalce in akademike«. (Collings 2014, 301)

Tarique in Schuler navajata, da potreba po raziskovanju te teme obstaja tako med akademiki kot med izvajalci (Tarique in Schuler 2012, 3), medtem ko je bilo potrebno na akademike raziskave počakati kar slabi dve desetletji. »Do leta 2010 so bile empirične akademske raziskave skorajda nepomembne« (Thunnissen 2016, 34), saj je med akademiki za to področje zaznati precej skepticizma.

»Skepticizem, ki obkroža koncept upravljanja s talenti zaradi pomanjkanja poenotenih konceptualnih in teoretičnih omejitev, kombiniran z relativno mešano kvaliteto empiričnega dela na tem področju, pomeni, da si mora raziskovanje še posebej na področju upravljanja s talenti še pridobiti kredibilnost na najvišjih nivojih akademskega delovanja, kjer ni pogosto prisotno.« (Collings in drugi 2015, 234)

Aktualnost teme oz. vojna za talente se dogaja tudi in predvsem še danes. Podjetja se še vedno soočajo s pomanjkanjem ustreznih kadrov. Pri tem jim ne koristijo niti demografske napovedi o staranju prebivalstva niti mobilnost talentov. Poleg tega pa je »danes za večino organizacij upravljanje s talenti postalo največji prednosti projekt, saj so oddelki upravljanja s človeškimi viri pod pritiskom rezanja stroškov in povečevanja produktivnosti.« (Webster 2008, 1)

Festing in Schafer sta predstavila raziskavo in ugotovitve le-te, da ima upravljanje s talenti pozitiven vpliv tako na organizacijo kot na posameznike. Ugotovili so, da »ni pomembno, na katero smer se osredotoči upravljanje s talenti (načrtovanje nasledstev, pridobivanje, zadrževanje talentov), imajo vse strategije upravljanja s talenti pozitiven učinek na motivacijo talentov.« (Bethke-Langenegger in drugi v Festing in Schaefer 2014, 263)

5.1 KDO JE TALENT

Talenti so »posamezniki z visokim in / ali kritičnim talentom (npr. znanjem, veščinami, zmožnostmi), ki organizacijam prinašajo dodano vrednost.« (Tarique in Schuler 2012,

5). Talenti se torej od drugih posameznikov ločijo oz. se od njih razlikujejo po posedovanju določenih dejavnikov.

V literaturi se pogosto pojavlja »model podjetja General Electric, ki je svoje zaposlene glede na uspešnost in učinkovitost razporedilo v razrede 'A', 'B' in 'C' igralcev.« (Tarique in Schuler 2012, 17). Temu modelu še danes sledi veliko podjetij. Ideja je, da imajo 'A' igralci največ talentov in ti so za podjetje najpomembnejši. So njihov ključen kader. 'A' igralci so deležni posebnega vodenja, posebnega razvoja, posebnih ugodnosti in seveda imajo prednost zasesti najvišja oz. najpomembnejša delovna mesta v podjetjih.

5.1.1 Definicije pojma talent

Thunnissenova je preiskala literaturo na temo upravljanja s talenti in ugotavlja, da so »na presenečenje, vendar zelo v usklajeno s predhodnimi ugotovitvami, empirični raziskovalci upravljanja s talenti le redko natančni o tem, kaj za njih pomeni talent.« (Thunnissen 2016, 46) Večina raziskovalcev po njenih ugotovitvah izpušča definicije oz. se do teh ne opredeljuje, govori o področju dokaj široko in ne oblikuje oz. ne predlaga potrebnih definicij. To dejstvo kaže na porodne težave področja talentov, ki pa sicer že traja dobri dve desetletji.

Običajno raziskovalci talente predstavijo kot visoko usposobljen in redek kader v podjetju »Talentirani zaposleni so visoko učinkoviti zaposleni, ki so prepoznani, da imajo velik potencial za nadaljnjo uspešnost.« (King, 2016 94). V managerski in svetovalni literaturi se običajno pojavlja mnenje, da je talentov v posameznih podjetjih okoli 10% od vseh zaposlenih. (Ulrich in Johnson 2013, 1) Na tem tudi temelji naslednje mnenje, in sicer, »kadar se v empiričnih člankih pojavi definicija talenta, izhaja iz izključevalne perspektive« (Thunnissen 2016, 49) Talent ni vsak in ne more biti vsak. Talent je redek vir, ki ga podjetje mora najti, privabiti ter nenazadnje zadržati. Pri talentu gre za »redko in dragoceno kombinacijo odličnega vložka (potencial, sposobnosti in pripravljenost) ter izjemnega izkupička« (prav tam). Na tej oz. podobnih definicijah talentov temelji teorija upravljanja s talenti. Talent je torej dokaj redek vir, s katerim je potrebno upravljati, ga managirati, da bo njegova dodana vrednost k podjetju čim večja.

V povezavi s terminom talent se običajno pojavljajo sopomenke, ko so: »velik potencial«, »sposoben zaposleni«, »tisti, ki zaseda ključne pozicije« in »pomemben delavec«. »Večina člankov pristopa k talentom kot ključnim ljudem (to so zaposleni z velikim potencialom in visoko učinkovitostjo, tisti, ki pustijo v organizaciji svoj pečat) ali kot lastnosti posameznika (seštevek posameznikovih sposobnosti, vedenj, znanja ipd.); manjšina pa povezuje talente s področji ali določenimi delovnimi mesti (npr. managerke pozicije, inženirske pozicije)«. (Thunnissen 2016, 47) Gre torej za kombinacijo sposobnosti in lastnosti posameznika, ki se znajde v pravem okolju, kjer njegovi talenti pridejo do izraza.

Driesova je identificirala šest različnih teoretičnih perspektiv (Dries v Cappelli in Keller 2014, 2), na katerih temeljijo talenti. To so :

1. perspektiva človeškega kapitala, ki poudarja prispevek posameznika organizaciji
2. industrijsko organizacijsko psihološka perspektiva, ki poudarja sposobnost predvidevanja, kdo bo uspešen na bolj seniorskih pozicijah
3. izobraževalno psihološka perspektiva, ki poudarja domeno specifičnih odličnosti
4. poklicno psihološka perspektiva, ki poudarja koncept poklica samega
5. pozitivna psihološka perspektiva, ki poudarja samoizpolnite ter
6. socialno psihološko perspektivo, ki poudarja percepcijo talenta.

Teorijo človeškega kapitala (Human capital Theory) (Becker v Schuler in Tarique, 2012, 17), omenjata tudi Tarique in Schuler, saj » tako izvajalcem kot akademikom pomeni osnovo za nadaljnjo raziskovanje globalnega upravljanja s talenti« (Tarique in Schuler 2012, 17). Teorija človeškega kapitala temelji na razumevanju investiranja oz. vlaganja podjetij v svoje zaposlene, človeški kapital, z namenom večje produktivnosti organizacije.

Rothwell, ki je predvsem raziskoval načrtovanje nasledstev v podjetjih, talent prepozna predvsem kot »zalogo podjetja za naslednje voditelje. Gre za posameznike, ki so sposobni napredovati dva ali več nivojev navzgor in ki so jim namenjene ključne pozicije v podjetjih« (Rothwell 2010, 225) Načrtovanje nasledstev, za katerega so značilne posebne metode in postopki, je v večini podjetij zelo pomemben proces

upravljanja s talenti. Obstajajo predvsem tudi manjša podjetja, ki se s tem širokim področjem ne ukvarjajo. Razumevanje talentov je v tem primeru izključno s stališča nasledstev oz. napredovanja na izbrana ključna delovna mesta. Področje načrtovanja nasledstev je obsežno področje znotraj managementa kadrovskih virov, ki za našo nalogo ni posebno relevanten in ga zato ne bomo dodatno obravnavali.

5.1.2 Kriteriji

Pri svetovalnem podjetju McKinsey, ki je predvsem zelo pogosto citiran zaradi njihovega dela Vojna za talente, so oblikovali štiri skupine talentov, in sicer: »"Go with a winner" (tisti, ki iščejo rast in napredek v izjemno uspešnem podjetju), "Big risk, big reward" (tisti, ki so jim nagrade in napredovanje pomembnejši od uspeha podjetja, "Save the world" (tisti, ki cenijo zanimive izzive in manj skrbijo za nagrade in osebni razvoj), "Lifestyle" (tisti, ki so jim bolj pomembne oblike dela kot pa rast podjetja).« (Chambers in drugi 1998, 2) Govoriti torej o talentih pomeni govoriti o nečem neenoznačnem. Poznamo različne vrste talentov, kar izhaja že samo iz njihovih sposobnosti, izkušenj, znanja in zavzetosti. Raziskovalci zgoraj so svojo delitev talentov osnovali na pričakovanjih oz. interesih talentov samih. Določenega talenta za njegovo izjemno uspešnost vzpodbujajo dobički in rast podjetja, drugega individualne koristi, tretjega širše okolje, za četrtega pa je delo le eden od področij njegovega delovanja.

Raziskave strokovnjakov in svetovalcev na področju upravljanja s človeškimi viri prinašajo tudi enostavne in posplošene rešitve, tudi enačbe. Ulrich in Smallwood navajata možno interpretacijo vprašanja, kdo je talent, na način, da imajo vsi ljudje določen talent. »Vsak zaposleni je lahko in bi moral biti obravnavan kot 'talent'.« (Ulrich in Smallwood 2012, 5) Omenjena strokovnjaka sta predstavila t.i. formulo talentov (ang. talent formula), in sicer »talent = kompetence x pripadnost x prispevek« (prav tam). Kompetence se v tem primeru nanašajo na znanje in sposobnosti, ki jih posameznik poseduje. Pripadnost posameznika podjetju oz. njegova zavzetost kaže na to, da posameznik delo opravlja z zanosom, s čimer tudi podjetju več prispeva. Smallwood in Ulrich poudarjata, da so vsi trije faktorji enačbe enakovredni in nenadomestljivi. (prav tam)

Johnsonova in Ulrich sta izpostavila štiri glavne lastnosti talentov (Ulrich in Johnson 2013, 1), in sicer:

1. Ambicioznost (Ambition) – Bodoči voditelji so se pripravljani žrtvovati za uspeh, na račun časa, energije, tveganja in mobilnosti.
2. Sposobnost (Ability) – Voditelji lahko opravljajo delo skozi druge, kot vodje timov in tako delo opravljajo, ko niso prisotni
3. Okretnost (Agility) – Talenti se morajo naučiti eksperimentirati, biti radovedni, zavedati se sebe in biti fleksibilni
4. Dosežek (Achievement) – Bodoči voditelji sprejemajo nove naloge, s katerimi sporočijo, kar želijo storiti.«

Omenjene lastnosti talentov so pomembne predvsem z vidika prepoznavanja talentov oz. posameznikov z visokim potencialom znotraj podjetja. Izpostavljene lastnosti so prav tako pomembne za razumevanje umeščenosti med talente za talente same.

»Visoko talentirani posamezniki so opisani z različnimi lastnostmi, kot so sposobnosti, veščine, izkušnje, znanje, inteligenca, karakter, potrebe, sposobnosti za učenje in rast znotraj podjetja« (Festing in Schaefer 2014, 263). Pri tem se v literaturi pojavlja pomembnost kombinacije vseh izpostavljenih lastnosti.

Kot že omenjeno v podjetjih običajno prepoznajo okrog 10% talentiranih oseb, kar pomeni, da so talenti znotraj podjetij dokaj redko zastopani. Ti talenti imajo predvideno zgornjo kombinacijo potrebnih lastnosti, kar pomeni, da so dejansko te lastnosti redke vir v podjetjih in pomembno je, da podjetja iščejo omenjeno kombinacijo lastnosti talento in jo hkrati poskušajo zadržati. Metode in postopki za izvajanje teh pomembnih procesov so del področja upravljanja s talenti.

5.2 DEFINICIJE PODROČJA UPRAVLJANJA S TALENTI

Prav tako kot teoretiki niso usklajeni o definiciji talentov, tudi niso usklajeni na področju upravljanja s talenti. »Kljub povečani teoretični pozornosti za Upravljanje s talenti v zadnjih desetih letih, še vedno ni konsenza o njegovi definiciji, teoretičnem ozadju in okviru.« (Thunnissen 2016, 31) Enako ugotavljata Cascio in Boudreau, ki pravita, da »so poslovna in svetovalna podjetja vodila prakso in diskusije na temo upravljanja s

talenti, medtem ko na akademskem področju primanjkuje teoretično ogrodje.« (Cascio in Boudreau 2016, 111)

Thunnissova tudi ugotavlja, da na »področju upravljanja s talenti primanjkuje stabilne teoretične osnove« (Thunnissen 2016, 57) Prav tako ugotavlja, da »akademska literatura s področja upravljanja s talenti pokriva vse mogoče smeri – uporablja širok spekter akademskih tradicij, vključujoč mednarodni management človeških virov, strateški management človeških virov, karierni management in organizacijsko vedenje.« (prav tam) Vsi ti teoretični pristopi so na svojem področju zelo obsežni in iz tega razloga je težko izpostaviti enotno definicijo upravljanja s talenti. Dodatno izpostavlja Driesova, da manjko definicije povzroča vprašanja kritikov, »če ni upravljanje s talenti le moda v managementu« (Dries 2013, 3) Glede tega bi se strinjali predvsem avtorji, ki so mnenja, da je področje upravljanja s talenti le eno od področij managementa kadrovskih virov.

»Akademski raziskovalci sedaj iščejo širšo, z vidika večih deležnikov perspektivo na vpliv upravljanja s človeškimi viri in še širše, na konstrukt same organizacijske učinkovitosti (Collings v Cascio in Boudreau 2016, 111) Po mnenju Cappellija in Kellerja je naslednja definicija lahko osnova za nadaljnje raziskovanje. »Definicija, ki je usklajena s tradicionalnimi pristopi in zajema, kar so akademski raziskovalci delali pod naslovom upravljanja s talenti, je naslednja: pri upravljanju s talenti gre za proces, skozi katerega organizacije predvidevajo in se soočajo svoje potrebe po talentih na strateških pozicijah.« (Cappelli in Keller 2014, 3) Kot pravita Cappelli in Keller ta definicija predstavlja dober temelj za nadaljnje akademsko raziskovanje, prav tako pa vključuje že raziskano področje.

Če je Thunnissenova ugotavljala, da se akademiki ukvarjajo z vsemi mogočimi smermi, pa Cascio in Boudreau izpostavita štiri različne smeri interpretacije upravljanja s talenti v praksi:

- »1. kot nov termin za splošno praksno kadrovskih virov (staro vino v novih steklenicah),
- 2 prakse načrtovanja nasledstev,
- 3 osredotočenost na strateške, osrednje pozicije, ki so kritične za oblikovanje konkurenčne prednosti,

4 bolj splošno, kot upravljanje s talentiranimi zaposlenimi.« (Cascio in Boudreau 2016, 111)

Na osnovi zgornjih lahko razporedimo naslednje definicije. Tudi drugi avtorji, ki se trudijo zastaviti okvir definiciji upravljanja s talenti se večinoma osredotočajo na metode in postopke, ki jih to področje obsega. Glede na razkovalno področje avtorjev je oblikovan predlog njihove definicije. Da gre za nov termin, se strinjata tidi Festing in Schaefer, in sicer pravita, da je »upravljanje s talenti del širšega področja managementa kadrovskih virov z vsemi praksami in postopki, ki jih to področje že pozna.« (Festing in Schaefer 2014, 263)

Rothwell se ukvarja predvsem z načrtovanjem nasledstev ključnih vlog, zato je njegova definicija: »Upravljanje s talenti se nanaša na trud za pridobivanje, razvoj, in zadržanje najboljših zaposlenih« (Rothwell 2010, 19) Na načrtovanje se je osredotočil tudi Cappelli: »V svojem bistvu je upravljanje s talenti preprosto predmet planiranja potreb po človeškem kapitalu in za tem pripravi načrta za doseg tega«. (Cappelli 2008, 2)

Collings je definiral področje upravljanja s talenti kot management in razvoj visoko učinkovitih in zelo potencialnih posameznikov v kritičnih organizacijskih vlogah. (Collings 2014, 301) Tudi Ulrich in Younger ugotavljata, da je »upravljanje s talenti sistematičen postopek oblikovanja in vzdrževanja posameznikovih kompetenc, ki bodo pomagale poslovanju izvajati strategijo. Preprosto rečeno, podjetja z boljšimi talenti, bodo bolj uspešna.« (Ulrich in Younger 2011, 10)

Kot smo že omenili se med definicijami talentov pojavljajo izključevalne perspektive, saj so talenti le v manjšini zastopani v podjetjih. Tudi oblikovanje področja upravljanja s talenti temelji na teh perspektivah. Collings je povzemal druge avtorje in pravi, da obstaja t.i. inkluzivna perspektiva, ki v upravljanje s talenti vključuje vse zaposlene v podjetju, saj da imajo vsi zaposleni svoje kvalitete in sposobnosti. Poudari pa, da »je področje upravljanja s talenti po svoji naravi izključevalno v veliko organizacijah, pri čemer gre za privilegiranost določenih kategorij zaposlenih nad drugimi« (Gallardo-Gallardo in drugi v Collings 2014, 311) Prav tako Swailes in Blackburn povzemata avtorja, ki pravita, da je »diferenciacija delovne sile neizogibna. Nekatere vloge imajo večjo vrednost (imajo večji vpliv na strategijo) od drugih in iz tega razloga so potrebne različne investicije v ljudi, ki zasedajo te vloge.« (Huselid in Becker v Swailes in

Blackburn 2016, 113) »Diferenciacija in segmentacija delovne sile je specifična za upravljanje s talenti in se nanaša na posameznike z visokim človeškim kapitalom (ang. Human capital).« (Becker in drugi 2009) Upravljanje s talenti je v tem smislu izključujoča doktrina saj se ukvarja le z določenim segmentom posameznikov.

Teorija, ki se najbolj uporablja po navedbah Thunnissove pravi, da je »upravljanje s talenti je namenjeno sistematičnemu pridobivanju, identifikaciji, razvoju, zavzetosti/zadržanju in namestitvi zelo potencialnih in visoko učinkovitih zaposlenih, da zapolnijo ključne pozicije, ki imajo pomemben vpliv na trajnostno organizacijsko konkurenčno prednost.« (Thunnissen 2016, 58)

Poznamo dva koncepta področja upravljanja s talenti, in sicer Strateško upravljanje s talenti ter Globalno upravljanje s talenti

5.2.1 Strateško upravljanje s talenti

Thunnissenova je predstavila dve najpogosteje citirani definiciji upravljanja s talenti. (Thunnissen 2016, 44) Pri tem se prva nanaša na strateško upravljanje s talenti, druga pa na globalno upravljanje s talenti. Slednjo bomo predstavili v naslednjem poglavju.

»Strateško upravljanje s talenti definiramo kot aktivnosti in postopke, ki vključujejo sistematično identifikacijo ključnih pozicij, ki raznoliko prispevajo k stabilni organizacijski konkurenčni prednosti, razvoj bazena talentov z visoko potencialnimi in zelo uspešnimi posamezniki za zapolnitev teh vlog, in razvoj raznolike arhitekture za izvajanje zapolnitve teh pozicij s kompetentnimi posamezniki in za zagotovitev njihove trajajoče zaveze do organizacije.« (Collings in Mellahi 2010, 143)

Na nadaljnji razvoj upravljanja s talenti imajo velik vpliv globalni demografski trendi (staranje prebivalstva, mobilnost), ekonomska nesigurnost in kritično pomanjkanje veščin pri posameznikih. (Tarique in Schuler 2012, 6) Na te tri dejavnike se podjetja različno odzivajo. Večina le-teh je prepoznala, da je potrebno reagirati. Kot odgovor na velike spremembe so se podjetja pričela sistematično ukvarjati s področjem talentov. Strategijo talentov so pričela vključevati v svojo poslovno strategijo in ključnega pomena pri tem je bilo, da so odgovorni oz. vodilni kadri zaupali in zastopali strategijo

talentov. Pomembno je postalol tako pridobivanje, kot razvoj in nenazadnje zadrževanje ključnih kadrov.

»Tako začenjamo opazovati postopno pojavljanje nove discipline Strateškega upravljanja s talenti,« (Tarique in Schuler 2012, 6) kar sta avtorja prepoznala štiri leta nazaj. Glede na literaturo in pogostost objavljanih strokovnih člankov s tega področja lahko zaključimo, da je strateško upravljanje s talenti v podjetja že dodobra vpeljana disciplina.

Raziskava Gradnja konkurenčne prednosti s taalenti (ang. Building Competitive Advantage with Talent) (Bersin 2015) kaže, da »organizacije, ki imajo dobre poslovne rezultate, imajo vpeljano strategijo upravljanja s talenti«. Kot je pri vsaki strategiji pomembno, da je le-ta opredeljena, zapisana, oznanjena, pa je najpomembnejše dejstvo, se se strategija izvaja. Poleg tega pa je pomembno spremljati rezultate strategije.

Izgleda, da v literaturi s tega področja še vedno v veliki meri pozabljamo na pomemben vidik talentov, in sicer na talente same. Prihodnje raziskave strateškega upravljanja s talenti bodo morale vključiti tudi ta vidik individualnih potreb«. (Farndale in drugi v King 2016, 96)

Pri raziskovanju strateškega upravljanja s talenti je prav tako pomemben vidik vključenih akterjev. Pojavljati se začnejo ključna vloga direktno nadrejenega pri razvoju talenta, s tem izginja vloga oddelkov za kadrovski management, ki niso več edini odgovorni za upravljanje s talenti. »Literatura s področja strateškega upravljanja s talenti izgleda, da se fokusira na vlogo managementa, kljub temu da strateško upravljanje s talenti vključuje različne akterje, tudi direktno nadrejenega, za katerega se pričakuje, da ima odločilen vpliv na samo vrednost, s tem ko talenta direktno managira vsak dan.« (King 2016, 97)«

5.2.2 Globalno upravljanje s talenti

»Globalno upravljanje s talenti vključuje vse organizacijske aktivnosti za namen pridobivanja, izbire, razvoja in zadržanja najboljših zaposlenih na najbolj strateških

vlogah (te vloge morajo nujno doseči organizacijsko strateške prioritete) v globalnem obsegu. Globalno upravljanje s talenti vključuje tako razlike v globalnih strategijah organizacije kot tudi razlike v nacionalnem kontekstu, in sicer kako naj bi upravljali s talenti v državah, v katerih talenti delujejo. (Scullion in drugi v Thunnissen 2010, 106)« Svet je resnično postal majhen in delo v tujini je postala realnost. Globalno upravljanje s talenti je na kratko upravljanje s tistimi talenti, ki ne delujejo v svoji matični državi. Gre torej za napotene delavce oz. ekspate (ang. expatriates). Poleg samega globalnega upravljanja s talenti se globalna podjetja ob tem ukvarjajo tudi z ovrednotenjem stroškov globalnih talentov.

Tarique in Schuler sta identificirala glavne štiri dejavnike, ki oblikujejo področje globalnega upravljanja s talenti. To so: »pomanjkanje talentiranih delavcev, demografske spremembe, spreminjanje odnosa do dela in strukture dela in kulturne razlike posameznih držav.« (Tarique in Schuler 2012, 6)

Pomanjkanje talentiranih delavcev razumeta predvsem kot pomanjkanje potrebnih kompetenc in znanj zaposlenih za ključna delovna mesta. Podjetja so zaradi te težave pričela z oblikovanjem načrta nasledstev ključnih delovnih mest v podjetjih. Prav tako podjetja spodbujajo mobilnost zaposlenih in širjenje oz. prenašanje znanja ter izkušenj iz bolj na manj usposobljene kadre.

Demografske spremembe se kažejo v staranju razvitega dela svet in v tem, da rodnost na tem delu ne raste. Nerazviti raste in se pomlajuje, pri tem pa je težava, da nerazviti svet nima kapacitet za razvoj mladih talentov. Kaže se potreba, da je od starejših potrebno prevzeti znanje in izkoreniniti stereotipe o starih neuporabnih delavcih. Na drugi strani bo po napovedih PWC »bo nova generacija, t.i. millennials kmalu generirala polovico delovne sile, zato je potrebno razumeti lastnosti te generacije.« (Tarique in Schuler 2012, 8)

Spreminjanje odnosa do dela in strukture dela je povezano z lojalnostjo zaposlenih. »Lojalnost zaposlenij je mrtva« (Korkki v Tarique in Schuler 2012, 8). Gre za to, da nova generacija milenials išče izkušnje, zato menja delodajalce. Pomeni jim le razvoj njihove kariere. Iz tega razloga Tarique in Schuler ugotavljata, da »s perspektive upravljanja s talenti obstaja splošni konsenz, da se bo struktura dela tudi nadalje spreminjala in s tem formirala več izzivov za organizacije, da bodo zadržale talente.« (Tarique in Schuler 2012, 8)

Obstaja veliko literature na temo kulturnih razlik in podobnosti na področju upravljanja s talenti med državami. Razlike so na določenih področjih velike (npr. različno področje upravljanja s talenti). Običajno so podjetja organizirana tako, da so splošne prakse upravljanja s talenti določene na globalnem nivoju, bolj specifične prakse pa ostajajo povezane z lokalnimi kulturami. S stališča globalnega upravljanja s talenti pa je pomembno razumeti, da mednarodna podjetja dejansko ciljajo na iste talente (Tarique in Schuler 2012, 9) »Globalne korporacije podobno upravljajo s talenti« (Stahl in drugi 2012, 9) Identificirali so tri glavna področja, na katerih delujejo enako. Dejstvo je, da talente iščejo v istem bazenu talentov. Iščejo in razvijajo jih na enak način. Podjetja tudi povzemajo prakse upravljanja s talenti, ki so že preizkušene in uveljavljene. Pri slednjem je težava v imitiranju, saj talenti ne prepoznajo prednosti, če so vsa mednarodna podjetja na tem področju enaka. Ostajajo pa kulturne razlike, ki je težko poenotiti. Nekateri prav poudarjajo pomen kulturne različnosti in pri tem izpostavljajo pomen manjših lokacij, predvsem zaradi lokalnih političnih omejitev, razvijajoči se trgi (Tarique in Schuler 2012, 10)

»Raziskava, ki smo jo opravili, predlaga, da se večina podjetij premika v smer večje povezanosti in globalnih standardov, istočasno pa se izpostavlja pritisk, da se odločitve sprejemajo na lokalnem nivoju.« (Stahl in drugi 2012, 21) Prav to razlikovanje med globalnim in lokalnim je po mnenju avtorjev pomemben indic za skorajšnje pomanjkanje ustreznih talentov in da podjetja posledično začnejo z gradnjo večjih bazenov talentov. »Podjetja, ki lahko dosežejo pravo razmerje med globalno standardizacijo in lokalno implementacijo (t.j. uskladitev globalnega bazena talentov), uskladijo svoje talente tako z globalnimi kot z lokalnimi potrebami in tako oblikujejo globok in raznolik bazen talentov.« (prav tam) Odločilna pri tem je vloga vodilnih. Pomemben je tudi vidik globalni vidik upravljanja s talenti v odvisnosti od lokalnega. Lokalne enote velikih globalnih korporacij oz. podružnice so prepoznane kot lokacije za proizvodnjo talentov, ki bodo pripravljeni za prevzem strateških pozicij na drugih lokacijah. (Cappelli in Keller 2014, 31)

Avtorji ugotavljajo, da imajo mednarodne korporacije vse večje potrebe po zaposlenih, ki lahko učinkovito delujejo na različnih lokacijah (McNulty in De Cieri 2016, 8) »Ti visoko usposobljeni mobilni strokovnjaki oblikujejo velik del globalnega bazena

talentov v podjetjih« (Collings and Mellahi 2010, 145). Globalno upravljanje s talenti ima pri tem pomembno vlogo.

5.3 MODELI IN SISTEMI UPRAVLJANJA S TALENTI

Poznamo več vrst opredelitev metod, postopkov in praks upravljanja s talenti. »Pomembni elementi uspešnih sistemov, aktivnosti in praks pri upravljanju s talenti so: »zaposlovanje in izbira, načrtovanje nasledstev, management učinkovitosti, zadrževanje talentov, treningi in razvoj, blagovna znamka delodajalca, plačni sistemi, vključno z zavezanostjo vodilnih v podjetju in vključenostjo direktno nadrejenih« (Stahl in drugi 2012, 6). Tako se ponovno ponavlja pomembna oz. ključna vloga direktno nadrejenih in ostalih vodij na področju upravljanja s talenti.

Tarique in Schuler navajata naslednje »prakse in politike področja upravljanja s talenti:

1. Pridobivanje – načrtovanje talentov in uvajanje, ugled managementa kadrovskih virov in agresivno iskanje talentov,
2. Razvoj – politike in prakse, ki posameznim talentom posredujejo kompetence pomembne za opravljanje dela in nadaljnjo kariero
3. Zadrževanje – prakse, ki preprečujejo posameznim talentom odhod iz podjetij
4. Mobiliziranje – prakse, ki posameznim talentom olajšajo gibanje po regijah in državah.«

(Tarique in Schuler 2012, 10) Vsako od zgoraj omenjenih področij je obsežno, saj vključuje veliko postopkov in metod značilnih le za določeno področje. Prakse pridobivanja in razvoja posameznih zaposlenih so v podjetjih običajno utečena praksa in se lahko dejansko prenesejo na področje upravljanja s talenti. Prakse s področij zadrževanja in mobilnosti pa so dejansko bolj specifična za upravljanje s talenti, kar seveda ne pomeni, da je področje manj razvito. Po našem mnenju je vsako od področij enako pomembno pri upravljanju s talenti in nikakor ni moč katerega od področij pri talentih izpustiti. Kot omenja Webster »morajo vse aktivnosti, ki jih podjetje izvaja, da pridobiva, izbira, uvaja, angažira, usmerja, razvija, nagrajuje in ohranja talente, zavestno delovati kot v koncertu.« (Webster 2008, 6)

Pri upravljanju s talenti je pomembna tudi tehnologija, predvsem izkoristek le-te. Obsežni modeli upravljanja s talenti zahtevajo nadgradnjo obstoječih tradicionalnih sistemov znotraj oddelkov za upravljanje s človeškimi viri, saj ima danes upravljanje s talenti precej več deležnikov. Vse večji in strukturirani modeli zahtevajo poenoten sistem. »Prednosti poenotene podatkovne baze z informacijami povezanimi s talenti so številne. Vključujejo: odpravljanje podvajanja podatkov, zagotavljanje bolj popolne slike delovne sile podjetja, določanje trenutnih vrzeli, koga zaposliti, kako razviti obstoječo delovno silo, ovrednotenje, kolikšni so izdatki zaposlovanja s trga v primerjavi z razvojem trenutnih zaposlenih ter uporaba delovne uspešnosti za pripravo poročil o prednostih in slabostih trenutne delovne sile.« (Webster 2008, 2).

V literaturi lahko najdemo veliko zapisanega na temo zaposlovanja, razvoja in zadrževanja talentov, pri čemer pa je pogrešana dodatna klasifikacija in strukturiranost postopkov. (Thunnissen 2016, 60) Verjamemo, da bo z definiranjem samega področja upravljanja s talenti, pokrita tudi ta vrzel.

Nekatere metode upravljanja imajo v literaturi vse manj zainteresiranih. To so npr. ocenjevanje in selekcija, pojavljajo pa se v zadnjih letih nove, npr. pridobivanje talentov s trga. Pomembno je, da se tudi na tem področju zanje in izkušnje širijo, s tem pa uveljavljajo dobre prakse.

5.3.1 Iskanje, pridobivanje in zaposlovanje talentov

»Literatura in raziskave na področju pridobivanja talentov prepoznajo tri široke kategorije, in sicer planiranje kadrov, employer branding in agresivno iskanje talentov«. Planiranje kadrov zajema projiciranje potreb po znanju in sposobnostih bodočih kadrov, kadrovskih politik, staranja prebivalstva. »Večino organizacij skrbi ohranjanje trenutnega nivoja talentov, vendar je v času po recesiji pomembnejše pridobivanje novih talentov ne glede na svetovno lokacijo.« (Schuler in Tarique, 2012 11)

Iskanje in zaposlovanje povzema naslednja lista postopkov: (Stahl in drugi 2012, 20):

- Strategija bazena talentov namesto najema za določeno delovno mesto (stroškovni vidik, interni razvoj, karierni razvoj)

- Tesno sodelovanje z vodilnimi poslovnimi šolami in univerzami (velik nabor mladih talentov, stroškovni vidik)
- Izredno selektivno izbiranje (izbira za razvoj, izbiranje talenta, ki lahko napreduje za dva ili več nivojev. »Za izvajanje današnje in jutrišnje strategije je potrebna prava kombinacija talentov. Ne gre več za trenutno zaposlovanje najboljših oseb na delovno mesto, ampak za zaposlovanje oseb, ki se v prihodnosti lahko potegujejo za ključna delovna mesta.« (Webster 2008, 2))
- Prepričljiva vrednost podjetja s perspektive talenta (ang. employee value proposition oz. EVP) in močan poudarek gradnje blagovne znamke delodajalca (pri EVP gre za »ustvarjanje vrednostne ponudbe ali potenciala za zaposlene, ki je kombinacija dejavnikov, ki povzročijo, da je delovno mesto za posameznika edinstveno in zaželeno. Razumevanje, da v organizaciji obstajajo številni EVP za različne skupine posameznikov (posameznikov EVP se spreminja hkrati s kariero, življenjskim slogom, leti, pričakovanji), zato naj bi se tudi organizacijski EVP prilagajal in izražal v vseh kadrovskih procesih.« (Žezlina 2012) Koncept blagovne znamke delodajalca (angl. »employer branding«) se pojavlja kot pomemben dejavnik pridobivanja talentov, predvsem z vidika marketinških pristopov nagovajanja potencialnih kadrov, ki se jim podoba delodajalca zdi privlačna. Delodajalci pri gradnji svoje blagovne znamke uporabljajo različne pristope, dejstvo pa je, da morajo podrobno analizirati svoje področje delovanja ter prepoznati in izpostaviti najpomembnejše attribute, na katerih želijo graditi svojo blagovno znamko.
- Osredotočenost na povezanost vrednost in kulture, ne le sposobnosti in izkušnje povezanih s delom
- Stalno ocenjevanje tako uspešnosti kot potenciala
- Ocenjevanje kompetenčnega profila na osnovi uspešnih voditeljev
- Uporaba zaloge talentov za izbiro in potrebe nasledstev (uveljavljen proces načrtovanja nasledstev)
- Različni bazeni talentov (vodje, specialisti) z različnimi kariernimi potmi.

Pridobivanje talentov je pomemben proces, od katerega so odvisni nadaljnji koraki za izbiro. Podjetje mora zagotoviti, da bo za notranje ali zunanje kandidate zanimivo, zanimivo kot celota. Raziskava svetovalnega podjetja TowersWatson je pokazala, da

je skoraj tri četrtine udeležencev (72%) izpostavilo težave s pridobivanjem kandidatov s kritičnimi sposobnostmi in da je 60% teh izpostavilo, da imajo težave z pridobivanjem visoko učinkovitih kadrov. V nadaljevanju se je 43% udeležencev opredelilo, da imajo težave z pridobivanjem raznolike populacije. (TowersWatson 2013) Glede pridobivanja zunaj talentov Tarique in Schuler navajata, da »je večina talentiranih posameznikov, na splošno, vedno zaposlenih«. (Tarique in Schuler 2012, 12), zato se morajo podjetja vse bolj posluževati agresivnega iskanja talentov.

(Hills 2009, 1) »Uspešna strategija bo nedvomno mešanica razvoja in nakupa talentov. Tako pri eni kot pri drugi metodi so prepoznane prednosti in slabosti:

Prednosti zaposlitve talenta s trga je, podjetje ostaja v koraku s spremembami ponudbe na trgu, pridobitev posebnih veščin, pridobitev novih idej in svežih pogledov. Na drugi strani je iskanje in zaposlitev talenta s trga zelo drago, predvsem pa ni garancije, da bo posameznik ustezal podjetju. Zato je postopek izbire za podjetje tako zelo pomemben.

Z gradnjo lastnih talentov podjetje predvsem prihrani veliko sredstev, razvija talente po svoji meri in za svoje potrebe. Pri tem podjetje ve, kaj z določenim talentom pridobi in kakšna pričakovanja lahko izpostavi. Z notranjim razvojem talentov pa ima podjetje manj priložnosti, da pridobi nova znanja in prav tako novo energijo. Tudi Cappelli se strinja z zgoraj navedenim. Pravi, da »je pristop razvoja talentov znotraj podjetja za današnje razmere prepočasen in pretvegan, modeli iskanja talentov na trgu pa predragi in moteči za organizacijo.« (Cappelli 2008, 4)

Potrebno je omeniti dejstvo, da tudi zakonodaje urejajo področje izbirnih postopkov, predvsem z vidika diskriminacije, tudi glede na spol, kar nas v naši nalogi predvsem zanima.

5.3.1.1 Iskanje in selekcija talentov zunaj podjetja

Podjetja iščejo talente na trgu, ko znotraj podjetja nimajo virov. Pomembno je, da podjetje ve, kakšnega kandidata išče.

Tradicionalno in hkrati stabilno podjetniško okolje, kjer so podjetja načrtovala potrebe svoje dolovne sile, jo izobraževala in razvijala, je najverjetneje končano. V današnjem hitro spreminjajočem se okolju podjetja težko dolgoročno načrtujejo izvajanje svoje dejavnosti in prav tako potreb po delavcih. Rešitev za odhajanje talentov iz podjetij, predvsem za manjša podjetja, se kaže v iskanju delavcev zunaj svojih podjetij, na trgu ob pomoči pooblaščenih institucij.

»Vsi trenutni zakoni, organizacijski sistemi in procesi managementa kadrovskih virov so oblikovana za upravljanje z zaposlenimi sa polni delovni čas« (Cascio in Boudreau 2016, 112) Dejstvo je da so se oblike dela v zadnjem obdobju precej spremenile in da je zaposlitev za polni delovnik za nedoločen čas vse manj, kar nakazuje na potrebo po spremembi tudi postopkov zaposlovanja. Spremembe se kažejo tudi na področju raziskovanja »interorganizacijske mobilnosti in managementa.« (Cappelli in Keller 2014, 321)

5.3.1.1.1 Tehnike iskanja talentov zunaj podjetja

Objave na oglasnih deskah oz. na spletnih straneh podjetij, tiskani oglasi, priporočila zaposlenih, nacionalni uradi za delo s svojimi oglasnimi deskami, televizijsko in radijsko oglaševanje, karierni sejmi, iskanje preko univerz, oglaševanje preko internetnih strani, internetne strani družbenih omrežij in lovci na glave oz. iskanje vodilnih oseb (ang. headhunting) je le nekaj uveljavljenih tehnik iskanja talentov zunaj podjetja.

Objave prostih delovnih mest same po sebi niso dovolj. Podjetje mora zagotoviti ustrezna delovna mesta in z njimi privabiti talente. »Oblikovanje zmagovalne vrednosti podjetja po mnenju zaposlenega pomeni oblikovanje po meri 'blagovne znamke' (branding) in 'produktov' podjetja – delovnih mest, ki jih podjetje lahko ponudi – pri čemer privablja specifične ljudi, ki jih želi najti in obdržati« (McKinsey 2008, 3)

Zanimivo je mnenje svetovalcev podjetja McKinsey, ki pravijo, da je iskanje novih talentov za ključna delovna mesta na trgu pomembno tudi, če v podjetju razvijajo talente. »Bolj kot je omenjena situacija lahko prepoznana za neuspešnost planiranja

nasledstev, jo je potrebno razumeti kot prilagajanje hitri rasti, osvežitvi genov in kalibriranju standardov internih talentov.« (McKinsey 2009, 6) V primeru uveljavljanja takšnih praks morajo podjetja zagotoviti jasno komunikacijo s talenti. Ti morajo namreč vedeti, kakšne so zaposlitvene prakse podjetja oz. za katera mesta se lahko potegujejo.

Pomembno je tudi razmišljanje s perspektive nove generacije Y. Glede na lastnosti nove generacije bodo podjetja med drugim morala nadgraditi tudi postopke iskanja in selekcije novih talentov. Predstavniki generacije Y želijo menjati delodajalce, želijo si različnih izkušenj, predvsem pa si želijo graditi svojo kariero. »83% predstavnikov generacije Y se je pripravljeno preseliti za pravo delo, ki jim prinaša boljšo plačo ali boljše izhodišče za nadaljnje napredovanje.« (iCIMS 2016, 3)

Za talente namreč velja, da so t.i. pasivni iskalci novih zaposlitev, kar pomeni, da ne iščejo spletnih objav novih delovnih mest aktivno.

Z razvojem tehnologije se razvijajo tudi tehnike izbire talentov. Bersin navaja primer mobilnega rekrutiranja, ko kandidati v aplikacijo vstavijo svoj LinkedIn profil, prisostvujejo internetnemu video intervjuju, opravi ocenjevalni postopek, ki temelji na igrifikaciji (ang. gamification), v celoti z mobilno aplikacijo (Bersin 2016, 10) »Kot rezultat takšnega postopka Bersin navaja, da se je število intervjujev potrojilo in kvaliteta postopka izbire se je povečala za faktor dva.« (prav tam)

5.3.1.2 Iskanje in selekcija talentov znotraj podjetja

Z iskanjem talentov znotraj podjetij se ukvarja področje načrtovanja nasledstev (ang. succession planning).

Sistem upravljanja s talenti z vidika načrtovanja nasledstev v prvi vrsti temelji na identifikaciji oz. določitvi ključnih pozicij v organizaciji. Pri tem je vpeljanih kar nekaj korakov, kako podjetju določi te pozicije. Ključne pozicije so običajno strateško pomembne pozicije in pozicije, ki jih zasedajo vodilni zaposleni. »Ko so te določene se zahteve po človeškem kapitalu odvijajo na dinamičen način.« (Collings 2014, 309)

Na podlagi izbire ključnih vlog v podjetjih je potrebno oblikovati t.i. kompetenčne modele za posamezne pozicije. »Kompetenčni modeli lahko predstavljajo sedanje ali prihodnje potrebe po kompetencah« (Rothwell 2010, 211)

Gre torej za pripravo kratkoročnih 1 do 2 letnih in dolgoročnih 3 do 5 in več letnih načrtov razvoja talentov. Pri tem je pomembno planiranje na osnovi potrebnih kompetenc, ki naj bi jih talenti v naslednjem obdobju potrebovali, števila potrebnih talentov in seveda na osnovi dosegljivih ciljev. Pogosto se zgodi, da organizacije pripravijo strategijo notranjega razvoja talentov, vendar pri tem ostane. Načrtovanje razvoja talentov zahteva redne preglede ustreznosti načrta, pri čemer mora biti usklajen s poslovno strategijo podjetja.

Bazen talentov je skupina zaposlenih, ki so pripravljeni za vertikalno ali horizontalno napredovanje.« (Rothwell 2010, 207) Vertikalno napredovanje predstavlja napredovanje po hierarhični lestvici navzgor, medtem ko horizontalno napredovanje pomeni širjenje znanja z novih področij delovanja. Dejstvo je, da v tradicionalnem pomenu napredovanja horizontalnih premikov običajno ne tretiramo kot napredovanje.

5.3.1.2.1 Tehnike iskanja talentov znotraj podjetij

V primeru iskanja talentov znotraj podjetij je potrebno najprej oceniti potencial talentov. Podjetja za ocenjevanje potenciala svojih zaposlenih uporabljajo različne pristope. Najpogostejša je uporaba matrice s štirimi ali z devetimi kvadrati, pri čemer je na navpični osi uspešnost, na vodoravni osi pa potencial posameznika. Kvadrati predstavljajo nivo talenta in so ustrezno poimenovani. Teorija izza matric priporoča ustrezen razvoj in napredovanje talentov, ki so umeščeni v določene kvadrate.

V primeru že identificiranih talentov znotraj podjetja in priložnosti, ki se v določenem trenutku odpre talentu, je prav tako potrebno preveriti stopnjo potenciala talenta in na podlagi tega določiti ustreznost za napredovanje. »Obstajajo trije glavni pristopi ocenjevanja oz. preverjanja posameznikovega potenciala, in sicer S strani vodje vodeno ocenjevanje potenciala posameznika (Leader-Driven Individual Potential Assessment), Sodelujoč pristop ocenjevanja posameznikovega potenciala (Participative Individual Potential Assessment) ter Opolnomočeno ocenjevanje

posameznikovega potenciala (Empowered Individual Potential Assessment).« (Rothwell 2010, 231)

Prvi t.i. s strani vodje voden o ocenjevanje potenciala posameznika temelji na obdobjem izpolnjevanju obrazcev vodje, pri čemer rezultati ocenjevanja posameznemu delavcu niso znani in prav tako nima vpliva nanje. Sodelujoč pristop ocenjevanja posameznikovega potenciala temelji na izmenjevanju mnenj o posameznikovi uspešnosti med posameznikom in njegovim direktno nadrejenim. Prednost tega pristopa je v intervjuju med njima, ki je lahko osnova za nadaljnji razvoj. Slabost pristopa pa se pokaže v primeru neurejenih odnosov med posameznikom in direktno nadrejenim. Opolnomočeno ocenjevanje posameznikovega potenciala (Empowered Individual Potential Assessment) je v rokah posameznika samega. Posameznik namreč izpolni pripravljen obrazec za ocenitev svojega potenciala, ga predstavi svojemu direktno nadrejenemu oz. mentorju ter si z njim pomaga oblikovati svoje možnosti napredovanja.

Richardsonova navaja slabosti internega rekrutiranja, saj da je težko najti internega kandidata s pravo kombinacijo potrebnih sposobnosti. V primeru hitre rasti podjetja obstaja namreč velika verjetnost, da interni kandidati za novo priložnost še niso dovolj primerni.« (Richardson 2005, 9)

5.3.1.2.2 Tehnike selekcije talentov znotraj podjetij

Selekcijski postopki notranjih oz. internih talentov so do neke mere podobni postopkom izbire zunanjih talentov.

Tudi pri izbiri notranjih talentov je potrebno kandidate privabiti. Običajno podjetja to naredijo z internim oglasom oz. z direktnim nagovorom talenta. V primeru obstoja bazena talenta znotraj podjetja oz. vpeljanega postopka načrtovanja nasledstev je pomembno vključiti tudi talente v bazenu. Nadaljnji postopki izbire so identični postopkom izbire zunjih talentov.

Prednost selekcijskih postopkov pri notranjih talentih je le ta, da notranje talente običajno že zelo dobro poznamo in je izbira s tega vidika lažja.

Rothwell omenja tudi ocenjevalne centre (angl. Assessment Centers) in delovne profile oz. t.i. dosje posameznikovega kariernega razvoja in najpomembnejših dosežkov (Rothwell 2010, 235). Pravi ocenjevalni centri so za podjetja običajno draga naložba in se jih iz tega razloga manj poslužujejo.

5.3.2 Organizacijsko ugaševanje talentov in organizacije

»Iz perspektive novozaposlenega uvajanje predstavlja njegov vstop in orientacijo v organizaciji in to mu omogoča uspeh.« (Stein in Christiansen 2010, 24)

Poznamo formalno in neformalno uvajanje oz. strukturirano in nestrukturirano.

Pomembno, da je quick in smooth.

Organizacijska socializacija oz. program uvajanja na delovno mesto (angl. Onboarding)

»Od leta 200 je uvajanje postalo širše prepoznano kot rastoča disciplina znotraj managementa kadrovskih virov.« (Stein in Christiansen 2010, 56)

(Bauer, 2013b 3) »Da najdemo smisel znotraj razvijajoče literature o ugaševanju, nam bo v pomoč, če jo razdelimo na štiri glavne aspekte ugaševanja:

1. Skladnost
2. Pojasnjevanje
3. Kultura
4. Povezanost

Da je ugaševanje med talenti in organizacijo uspešno, so se organizacije osredotočile predvsem na faktor povezanosti. Podjetja telente ob nastopu nove pozicije povežejo z različnimi osebami, ki pripadajo različnim nivojem delovanja. To so lahko predstavniki posameznih oddelkov, vedje timov, različni deležniki, dodeljeni mentorji in t.i. badiji (ang. buddy. »Cilj vseh teh vpeljanih odnosov je, da se identificirajo ljudje, ki jih nova oseba mora spoznati, inda se ta srečanja dogodijo čim prej, enakomerno razporejena skozi čas.« (Bauer, 2013b 5)

Avtorji poudarjajo, da je pomen uglasovanja talentov in organizacij pomembna predvsem z vidika prihranka časa, da talent lahko čim prej v popolnosti nastopi in opravlja svoje delo.

(Bauer, 2013b 7) Za posameznika je pomembno, da čim prej po prihodu spozna svoje nove sodelavce, njihove vloge v podjetju ter da prepozna za njegov nadaljnji razvoj pomembne deležnike. Prav tako kot seznanitev s sodelavci je pomembno tudi hitro vpeljevanje v delo in bodoče odgovornosti talenta. Dejstvo je, da pre ko bo organizacija talentu omogočila, da se seznani z vsemi pomembnimi dejavniki za njegovo delovanje, prej bo lahko prepoznala njegovo dodano vrednost. Stein in Christiansen poleg tega izpostavljata tudi pomen uglasovanja za »zmanjšanje neuspeha« (Stein in Christiansen 2010, 265) Poleg uglasovanja avtorja ob tem poudarjata tudi pomen vpeljevanje v kulturno okolje, družbene mreže in zgodnjo karierno podporo.

Raziskave in tudi uveljavljena praksa predlagata, »da zaposleni dobi okrog 90 dni , da se dokaže na delu.« (Bauer 2010a, 7)

(Bauer 2010a, 17) »Kadar je uglasovanje opravljeno korektno, vodi k:

- Večji stopnji zadovoljstva
- Organizacijski zavezanosti
- Nižji stopnji odhodov iz podjetja
- Večji učinkovitosti•
- Karierni učinkovitosti
- Nižjemu stresu

5.3.2.1 Psihološka pogodba

Definicija psihološke pogodbe ni enotna. Različni avtorji jo različno opredelijo, kot na primer:

- Argiris je v 60. letih prejšnjega stoletja prvi uporabil termin psihološka pogodba za opis odnosa med zaposlenim in njegovim nadrejenim.

- Leta 1962 je Lewinson opredelil psihološko pogodbo za nenapisano pogodbo med zaposlenim in organizacijo, ki je temeljila na nikoli izraženih pričakovanjih ene in druge strani.
- Leta 1965 je Schein izpostavil, da obstajata dve vrsti psihološke pogodbe, in sicer individualna in organizacijska. Psihološka pogodba pa je nenapisana pogodba, ki vključuje neizrečena pričakovanja in je sklenjena med posameznikom in različnimi nadrejenimi ter drugimi delžniki.
- Za Kotterja (1973) je psihološka pogodba predstavljala notranji dogovor med posameznikom in organizacijo.
- Rouseaujeva se je v 80. letih prejšnjega stoletja pričela poglobljeno ukvarjati s psihološko pogodbo. Opredelila jo je kot razumevanje ali vero zaposlenega in organizacije v njune obveznosti. (Huiyuan in drugi 2008, 26)

Med različnimi definicijami Huiyan in avtorji izpostavijo skupne elemente psihološke pogodbe, ki »je pasivna pogodba za koordiniranje odnosa med zaposlenimi in organizacijami. Je osnova za harmoničen zaposlitven odnos. Temelječ na obljubah, je osnovna lastnost tega koncepta subjektivno dojemanje obveznosti eden drugega.« (Huiyuan in drugi 2008, 26)

Huiyuan in avtorji so določili tudi glavne lastnosti psihološke pogodbe (Huiyuan in drugi 2008, 26):

- Subjektivnost – subjektivna percepcija obveznosti, ki se lahko razlikuje od formalne pogodbe
- Dinamika – kakršnekoli spremembe v organizaciji lahko povzročijo spremembo psihološke pogodbe
- Neformalnost in brezpogojnost – nepisana pogodba, vendar močan vpliv na vedenje posameznika
- Obojestransko in neenako – pogodba je obojestranska, vendar posameznik postavlja svoja pričakovanja pred zahteve organizacije
- Spodbujevalna funkcija – v kolikor je pogodba s strani organizacije kršena, posameznik lahko takoj oblikuje novo
- Prilagodljivost – psihološka pogodba se nenehno preoblikuje, z vsako spremembo v organizaciji.

»Ta teoretični koncept in njegov odnos z vedenjem zaposlenega in njegovimi reakcijami je vzhajajoče področje v literaturi upravljanja s talenti, še posebej kar se tiče domnevnih kršitev pogodb« (Thunnissen 2016, 61). Kršitev pogodbe v tem primeru pomeni neizpolnitev pričakovanj s strani podjetja, kar lahko privede do nezadovoljstva zaposlenega, spremembe njegovega vedenja in nezavzetosti. V tem primeru posameznik oblikuje novo psihološko pogodbo, ki temelji na novih, spremenjenih okoliščinah v organizaciji.

»Psihološka pogodba je posameznikovo lastno prepričanje o pogojih dogovorjene izmenjave med delodajalcem in delavcem« (McNulty in De Cieri 2016, 14) Kot smo že omenili, posameznik psihološko pogodbo lahko nenehno spreminja. V primeru, da je teh sprememb veliko, to pomeni, da posameznik zelo niha v svojih prepričanjih in posledično v svojem vedenju. Takšna nihanja niso v prid posameznikovi učinkovitosti. V izogib spreminjanju prepričanj, ki jih oblikujejo posamezniki, morajo organizacije zagotoviti čim bolj stabilno okolje oz. poskrbeti, da s posamezniki odkrito komunicirajo o spremembah, ki se ali se bodo zgodile.

Kako se psihološka pogodba spreminja in razvija, je odvisno od tega, kakšne signale posameznik dobiva od podjetja. Za organizacijo je pomembno, da upošteva posameznikova pričakovanja, in tako izpolni svojo stran t.i. obveznosti.

Psihološka pogodba odpira področje perspektive talenta samega. Gre za koncept pričakovanj talenta glede na njegov status oz. na kakšen način talent dojema zaposlitveni odnos. (King 2016, 99) »Še posebej identifikacija talentov naj bi spremenila psihološko pogodbo in zamenjala pričakovanja s t.i. talentnim dogovorom (ang. talent deal) ter posledično vplivala na tri področja posameznikovih odnosov: posameznikova pričakovanja, odnosi do organizacije in odnosi skozi čas.«

Za talenta je informacija o njegovem statusu motivirajoča. Nov status prinaša nova pričakovanja, na eni kot na drugi strani in takrat posameznik oblikuje novo psihološko pogodbo.

5.3.3 Razvoj, vodenje in promocija talentov

»Razvoj talentov je moč definirati na veliko načinov, gre pa za postopek, ki vključuje štiri široka področja:

1. Identifikacijo – koga razvijati
2. Oblika – katere kompetence je potrebno razviti, kako hitro in za koliko časa
3. Ocenitev – katera analitična orodja uporabiti za merjenje učinkovitosti
4. Organizacijska podpora – kakšno podporo lahko nudi vodstveni tim«

(Tarique in Schuler 2012, 12)

»Iz perspektive posameznika se zastavlja vprašanje, kako pozicija in organizacija ustrezata izkušnjam posameznika in kaj ponujata posamezniku za rast in razvoj« (Collings 2014, 310) pričakovanja posameznika

Raziskave so pokazale, da je investiranje v talente pomembna naložba za podjetja. (Collings 2014, 307) Prav tako zaposleni delujejo bolj učinkovito in delo prepoznajo kot bolj izpolnjujoče, medtem ko svoje delo opravljajo učinkoviteje.« (Ton v Collings 2014, 306).

Managerjeva vloga je, da razvija talente, To je njegovo dnevno delo. Podjetja lahko tudi nudijo managerjem nagrado za razvijanje talentov (Rothwell 2010, 411)

Rothwell izpostavlja pomen postopkov načrtovanja nasledstev za podjetje. Pri tem prepozna dva ključna faktorja, in sicer kot prvega, da prepoznani talenti v podjetju ustrezajo bodočim načrtom podjetja ter kot drugi, da podjetju pomaga pri organizacijskih izzivih oz. vprašanjih, če so pravi ljudje na pravih delovnih mestih. »Iz tega razloga mora biti področje načrtovanja nasledstev v podjetjih prepoznano kot temeljno orodje za organizacijsko učenje.« (Rothwell 2010, 52) Tudi Cohn z raziskovalci ugotavlja, da mora »načrt nasledstva voditi razvoj vodstva v organizaciji« (Cohn in drugi 2005, 4)

Za nekatera podjetja načrtovanje nasledstev pomeni več kot le tabela imen talentov. Ta podjetja so uspela »skombinirati dve praksi – načrtovanje nasledstev in vodenje

razvoja talentov – za oblikovanje dolgoročnega postopka upravljanja s seznamom talentov.« (Conger in Fulmer 2003, 3)

»Sistemi načrtovanja nasledstev so namenjeni, da pomagajo organizacijam upravljati v njihovih virih talentov.« (Barnett in Davis 2008, 721)

»Dober načrt nasledstev mora biti oblikovan na način, da izpolnjuje potrebe organizacije, predvsem gre za izvajanje poslovne strategije podjetja. Zato je pomembno, da so najvišji vodje aktivno vključeni.« (Barnett in Davis 2008, 725)

5.3.3.1 Pristopi planiranega razvoja talentov

Ulrich navaja možne pristope in metode razvoja talentov v podjetjih. To so: razvojne aktivnosti, tečaji na univerzah, tečaji v podjetju, pridobitev trenerja, obisk pomembnih podjetij, napotitev na projekt v drugo državo oz. kulturo, dodelitev pomembnejše vloge, odgovornost za bilančno stanje, vključitev v dobrodelnost, vključitev v družabno omrežje, prisotnost na konferencah, objava članka. (Ulrich in Smallwood 2012, 4)

Podjetja svoje ključne kadre lahko vključijo v organizirane programe ali v posebej za njih prirejene programe.

Rothwell predstavlja program, ki je namenjen razvoju talentov. Gre za program, ki deluje po določenih korakih in ki jih bomo v nadaljevanju predstavili. Gre za t.i. »individualni razvojni program je hibrid oz. mešanica sporazuma o učenju na dolgi rok, sporazuma o izboljševanju uspešnosti ter okvirja za pomoč posamezniku pri načrtovanju svoje kariere poti.« (Rothwell 2010, 249) Pri načrtovanju individualnega razvojnega načrta je potrebno dobro razumeti sedanje sposobnosti posameznika ter želene sposobnosti v prihodnje, kar je tudi ključno za pripravo programa. Ideja je, da se s strukturiranim razvojem posameznega talenta zapolnijo vrzeli v njegovem znanju in sposobnostih, in na osnovi te ideje temelji individualni razvojni program.

Rothwell navaja deset korakov za pripravo individualnega razvojnega načrta: (Rothwell 2010, 250):

1. Izbira potencialnih bodočih delovnih mest
2. Opredelitev časa, v katerem se mora posameznik razviti
3. Diagnosticiranje kompetenc, ki jih je potrebno razviti

4. Določitev ciljev
5. Določitev virov in strategij potrebnih za dosego ciljev
6. Priprava liste posameznih dosežkov
7. Določiti, kako bo lista preverjena
8. Preveriti pogodbe s svetovalci
9. Izvedba pogodbe
10. Ocenitev učenja in rezultatov.

Na predstavljeni način ima talent možnost, da nadgradi svoje znanje in veščine.

Rothwell prikazuje še drugo klasifikacijo strategij razvoja talentov (Rothwell 2010, 259):

1. na kdo osnovana strategija (ang. who-based strategy) - talent se druží namenoma z nekom, ki ima posebne kvalitete, ki jih je vredno oponašati ,
2. na kaj osnovana strategija (ang. what-based strategy) - vključitev talenta v določen projekt oz. tip nove izkušnje,
3. na kdaj osnovana strategija (ang. when-based strategy) - talenti so izpostavljeni časovnim pritiskom,
4. na kje osnovana strategija (ang. where-based strategy) - talenti so izpostavljeni posebnim lokacijam oz. kulturam,
5. na zakaj osnovana strategija (ang. why-based strategy) - ko je talent izpostavljen novim situacijam, da spozna, zakaj je določen koncept v posamezni situaciji uporabljen in
6. na kako osnovana strategija (ang. how-based strategy) - talenti so izpostavljeni nepoznanim situacijam, pri katerih se učijo, kako delovati.

Pri razvoju talentov je ključnega pomena, da imajo talenti veliko interakcij z različnimi strokovnjaki z različnih področij. Za talenta je pomemben sistematičen in strukturiran razvoj. Pri tem ima eno od pomembnejših vlog talentov mentor. »Mentor je učitelj in mentorstvo je tako postopek učenja.« (Rothwell 2010, 268)

Mentorstvo med podjetji ni v taki meri v uporabi kot coaching. Razlika med mentorjem in trenerjem (ang. coach), je v tem, da je mentor odgovoren za razvoj posameznika, trener pa za delovno učinkovitost. Sodelovanje z mentorjem je običajno dolgoročno, s trenerjem pa kratkoročno. Mentor ni povezan z posameznikovim direktno nadrejenim,

na drugi strani trener je. Mentor tudi ni nujno sponzor. Sponzor je tisti, ki posamezniku pomaga odpirati vrata pri razvoju njegove kariere.

Coaching krpa luknje znanja, namenjen je obnovi trenutnih situacij, v katere je vpleten posameznik, da jih predebatira s svojim trenerjem in pri tem preveri ustreznost svojih dejanj ter možnost drugačnih izbir. Dober trener mora biti dober poslušalec, svetovalec in ocenjevalec uspešnosti in razvojnega talenta. Ključnega pomena je pri tem tudi povratna informacija. Posebna smer coachinga je t.i. trening za vodilne (ang. executive coaching), ki običajno sledi programom izobraževanja vodstvenih kadrov. Podjetja, predvsem večja mednarodna podjetja poznajo tudi programe posebej namenjene razvoju vodij, t.i. interne akademije. Te so zasnovane na obdobjih večdnevniških izobraževanjih, kjer se vodje srečajo z drugimi vodji in imajo priložnost izmenjave informacij in izkušenj. Na interne akademije nekatera podjetja občasno povabijo tudi talente.

Bersin predstavi, da je njihova raziskava pokazala, da sta mentorstvo in coaching najpomembnejši praksi pri razvoju talentov v podjetjih. (Bersin 2016, 25)

Avtorji navajajo najboljše prakse razvoja talentov (Stahl in drugi 2012, 20)

- Razvoj vodij
- Politika notranjih promocij
- Kontinuirano ocenjevanje potreb po treningih in ocenjevanje povratnih informacij na osnovi 360 stopinjskih intervjujev
- Individualni razvojni načrti, ki so vezani na postopek načrtovanja talentov
- Rotacija delovnih mest in mednarodni transferji kot orodje kariernega razvoja
- Vključenost direktno nadrejenih (npr. trener, mentor)
- Uporaba sistema za interno objavo prostih delovnih mest.

Pri tem je potrebno poudariti, da niso vse metode za vsakogar primerne niti ne uporabne za katerokoli stopnjo razvoja posameznega talenta. Izbira metode je odvisna tudi od razpoložljivih sredstev (npr. najem zunanjih izvajalcev izobraževanj), prav tako od ekspertize notranjih kadrov (npr. mentorstvo).

Pri razvoju talentov je pomemben tudi generacijski vidik. Niso vse metode primerne za vse generacije. Za generacijo Y je na primer značilno, da funkcionirajo drugače od prejšnjih generacij. Za managerje talentov te generacije je pomembno, da se naučijo

pravih pristopov za njihov razvoj. V literaturi je večkrat izpostavljeno, da se morajo managerji predvsem naučiti ustreznega podajanja povratnih informacij., da milenialse ne demotivirajo.

Bersin izpostavlja časovno perspektivo uvajanja talentov na novo odgovornejše delovno mesto. Pravi, »da so inteligenca, okretnost, samoupravljanje in samodisciplina lastnosti talentov. Ti talenti se bodo vodenja naučili na delu, zato morajo čim prej napredovati.« (Bersin 2016, 25) Današnja situacija na področju dela se namreč zelo hitro spreminja in težko je opredeliti, kdaj bodo talenti resnično pripravljeni prevzeti novo delovno mesto.

»Talent bi morali predstavljati organizacijske vire za izmenjavo.« (Cohn in drugi v Barnett in Davis 2008, 728)« Organizacije, predvsem velika mednarodna podjetja imajo možnost, da svojim talentom ponudijo delo na različnih lokacijah in jih na ta način razvijajo oz. omogočajo tudi ljudem na lokacijah, ki sprejmejo talente, da obogatijo svoje znanje in pridobijo nove izkušnje.

»Generacija Y potrebuje stalne povratne informacije o svoji učinkovitosti.« (Sujansky in Ferri-Reed 2009, 104) Dejstvo je, da predvsem radi slišijo pozitivne komentarje, pri negativnih oz. razvojnih povratnih informacijah pa je pomembna posebna artikulacija, ki jo morajo direktno nadrejeni prevzeti.. Kaj hitro se predstavniki nove generacije lahko počutijo napadene. Pomembno je, da so pohvaljeni, da so njihovi dosežki prepoznani, da znajo umestiti svoje delo v širše področje delovanja podjetja.

5.3.4. Pristopi ocenjevanja učinkovitosti talentov

Ocenjevanje učinkovitosti je postopek ocenjevanja, kako delavec opravlja svoje delo.

Ocenjevanje uspešnosti posameznikov je učinkovito orodje za razvoj talentov za izboljšanje njihove učinkovitosti. Podjetja običajno zastavijo ocenjevanje talentov ciklično. V določenem obdobju namreč talent na osnovi podjetniške strategije in njegovega lastnega razvoja oblikuje cilje, ki jih želi v določenem obdobju doseči. Podjetja se običajno odločijo za letne cikle. Predvideni nadaljnji koraki vključujejo

razgovore z direktno nadrejenim, vključijo se trenerji in mentorji, ki spremljajo učinkovitost posameznika. Namen pogostih razgovorov na temo učinkovitosti s talentom, je usmerjanje talenta ter sprotno ugotavljanje učinkovitosti in predlogi za eventuelne izboljšave. Ob koncu ocenjevalnega obdobja preverijo dosežke in ocenijo talentovo uspešnost.

Rothwell izpostavi 5 pristopov ocenjevanja uspešnosti delavcev (Rothwell 2010, 208):

1. Globalno ocenjevanje – osredotoča se na celotno posameznikovo učinkovitost
2. Ocenjevanje lastnosti – osredotoča se na lastnosti povezane s posameznikovo učinkovitostjo
3. Ocenjevanje dimenzij / aktivnosti – osredotoča se na vsako delovno aktivnost, nalogo, odgovornost ali osnovno funkcijo,
4. Vedenjsko zasidrane ocenjevalne lestvice – osredotočajo se na vedenje na delu, pri čemer razlikujejo vedenje talentov od povprečno učinkovitih zaposlenih
5. Upravljanje s cilji – osredotoča se na rezultate in ne na postopke, ki so potrebni za doseg te ciljev

Upravljanje s cilji je tudi eden od v praksi najbolj pogosto uporabljenih pristopov ocenjevanja talentov. Najboljši pristop ocenjevanja uspešnosti zaposlenega je po mnenju Rothwella postopno ocenjevanje uspešnosti, v kontekstu »ključnih indikatorjev posameznikove uspešnosti (ang. key performance indicators oz. KPI), ki so vezani na rezultate dela, ter vedenjskih indikatorjev, ki so vezani na delovni uspeh na nivoju posameznikovih trenutnih odgovornosti.« (Rothwell 2010, 207)

Talente podjetja običajno ocenjujejo glede na njihovo uspešnost na poziciji, ki jo trenutno zasedajo. »Uspešnost na trenutni poziciji pa ni garancija za uspešnost na bodoči, saj so zahteve na tej drugačne od sedanjih.« (Rothwell 2010, 201)

»Pomanjkanje ustreznih kriterijev in orodij za ocenjevanje potenciala so glavni razlogi, da je približno 40% ocenjevanj talentov slabih« (Martin in Schmidt v Cappelli in Keller 2014, 313)

Rothwell navaja tudi mnenje nasprotnika ocenjevanja uspešnosti posameznikov, ki trdi, da ocenjevanje uspešnosti zaposlenih »vodi v vodenje na osnovi strahu ter da ocenjevanje vzpodbuja kratkoročne dosežke na račun dolgoročnih.« (Deming v Rothwell 2010, 205) Kot kritiko tega mnenja lahko navedemo, da je ocenjevanje uspešnosti namenjeno vse prej kot povzročanju strahu. Poleg ostalih vrednosti postopkov ocenjevanja, gre namreč tudi za usmerjanje posameznika. Za talente, ki stremijo k vse boljši učinkovitosti, je ključnega pomena, da redno pridobivajo povratne informacije o ustreznosti njihovih dosežkov. Prav tako je pomembno, da vedo, kaj podjetje od njih pričakuje ter na kakšnem nivoju je z dosežki zadovoljno.

Da je 360 ocenjevanje najbolj učinkovita metoda ocenjevanja uspešnosti talentov, pravi tudi Kesler. Pravi, da se podjetja pogosto nanašajo na mnenje le posameznih ocenjevalcev, na primer direktnih vodij, kar lahko privede do nepredvidljivih učinkov, te vrste ocenjevanja pa so lahko tudi diskriminatorna. Zato predlaga alternative, kot so »tim najvišjih vodij, ki so usmerjeni v sprejem konsenza, kdo bodo njihovi nasledniki, včasih tudi kot kalibracijski sestanki.« (Kesler 2002, 9) Ocenjevanje 360 ali ocenjevanje polnega kroga ali 360 stopinjsko ocenjevanje kot rečemo temu pristopu, dejansko obsega ocenjevanje določenega posameznika s strani vseh deležnikov, s katerimi sodeluje. Pri tem gre za vodje, sodelavce v timu in izven njega, lahko vključuje tudi stranke in druge, s katerimi sodeluje.

5.3.5 Ponudba kompensacij za talente

Ekonomska kriza je odprala vrata tudi razmišljanju o nedenarnih nagradah talentom. »Gospodarska kriza že predpostavlja nujno zmanjševanje stroškov in uravnoteženje kratkoročne in dolgoročne delovne učinkovitosti, hkrati pa daje voditeljem veliko priložnost, da ponovno ocenijo kombinacijo finančnih in nefinančnih spodbud, ki bi služile njihovim podjetjem najboljše skozi recesijo in po njej.« (McKinsey 2009, 3)

Finančne in nefinančne vzpodbude imajo različen efekt pri zaposlenih. Prav tako so ene ali druge bolj učinkovite za določene razloge nagrajevanja. »Konkurenčno plačilo je seveda osnovno pri pridobivanju in zadrževanju talentov, ne morejo pa denarne

nagrade nadomestiti zanimivosti dela , dolgoročnega kariernega planiranja in pozornosti, ki jo je s strani nadrejenih deležen talent.« (Stahl in drugi 2012, 18)

»Trije glavni nedenarni motivatorji, kot so pohvala takojšnjega nadrejenega, pozornost vodstva in možnost vodenja projekta, celo presegajo tri glavne denarne motivatorje, kot so denarne premije, povišanje osnovne plače ter delniške opcije« V (McKinsey 2009, 2) Poznamo še druge nedenarne nagrade kot na primer vključenost v neformalne skupine, članstvo v pomembnih organizacijah, izobraževanje na visokem nivoju z izbranimi mentorji, vsebina samega dela in sodelovanje pri pomembnih odločitvah.

Danes je v podjetjih na dnevnem redu z vidika organizacije dela tudi uravnoteženost poslovnega in privatnega življenja. Posamezniki vse bolj težijo k uravnoteženosti obeh plati njihovega življenja in cenijo pripravljenost podjetja, če jih pri tem podpira in jim nudi možnosti za čim boljše ravnotežje. Ponudba teh možnosti je ključna za vse nivoje zaposlenih. Glede na opredelitev talentov, pa lahko podjetje nudi določene opcije, ki za ostale niti niso relevantne (npr. plačane letalske karte za pogoste poti iz tujine domov za napotene delavce, t.i. flybacks).

Tudi drugi avtorji ugotavljajo, da so denarne nagrade le eno področje nagrajevanja. Poznamo nagrade z dolgoročnim in kratkoročnim delovanjem, higienike in motivatorje, oprijemljive in neoprijemljive nagrade in prava kombinacija teh je ključ do uspeha podjetja skozi zadovoljstvo zaposlenih. Avtorji navajajo pri tem vrednost podjetja s perspektive talenta (ang. employee value proposition oz. EVP). »EVP je uravnoteženost med nagradami in koristmi, ki jih zaposleni prejmejo v zameno za njihovo uspešnost na delovnem mestu« (Wikipedia). »Oblikovanje ustrezne vrednosti podjetja s perspektive talenta tako postane za podjetje ključno.« (Stahl in drugi 2012, 18)

Raziskava, ki jo je opravilo svetovalno podjetje WatsonWyatt med 1700 talenti kaže, da »talenti ocenjujejo faktorje kot so »biti sprejet«, »zanimivi projekti« in »želja po ugledu« kot pomembnejše motivatorje od denarnih nagrad.« (Stahl in drugi 2012, 18)

Za podjetja je izrednega pomena sistematično nagrajevanje zaposlenih. V primeru, da to ni ustrezno uravnoteženo, lahko prihaja do odhodov zaposlenih iz podjetja. Zenger ugotavlja, da »poudarjanje nagrajevanja naj uspešnejših posameznikov vodi do zmernega odhoda manj uspešnih iz podjetij « (Zenger v Collings 2014, 313) Pomembno je torej vpeljati ustrezno razporeditev nagrajevanja.

Tudi drugi avtorji so se ukvarjali s to problematiko in ugotavljajo, da velike razlike med denarnimi nagradami vplivajo na nesodelovanje med zaposlenimi (Pfeffer in Langton v Collings 2014, 313) in zapuščanje podjetij s strani vodij (Bloom in Michel v Collings 2012, 313). Slednja poudarjata predvsem vidik, da je v številnih podjetjih nagrajevanje usmerjeno izključno v nagrajevanje najsposobnejših talentov. Razlike med temi in ostalimi talenti in manj potencialnimi in učinkovitimi zaposlenimi so ogromne. Prav zaradi tega organizacije opažajo odhode teh nivojev zaposlenih.

Vroomova teorija pričakovanj (1964) pravi, da bo posameznik bolj uspešen, če bo verjel, da bo za svoj uspeh nagrajen. Na drugi strani, tisti, ki za svoje delo ne bo pričakoval posebnih nagrad, bo imel nizko stopnjo produktivnosti. S tem se strinja tudi Burke, ki pravi, »da bodo ljudje visoko motivirani, če bodo verjeli, da bo njihovo vedenje vodilo do določenih nagrad« (Burke v Eversole in drugi 2002, 610)

»Organizacije morajo povezati svoje sisteme nagrajevanja in kulturo s pričakovanji in vrednotami posameznikov« (Burke v Eversole in drugi 2012, 610), zato je za organizacije zelo pomembno, da pripravijo podroben načrt nagrajevanja, predvsem nagrajevanja talentov, ki predstavljajo njihov ključen kader. Podjetja morajo prepoznati, da imajo nederžarne nagrade in talentih pomembno vlogo tudi pri odločitvah glede odhoda iz podjetja.

5.4 PERCEPCIJA TALENTOV O UPRAVLJANJU Z NJIMI

Pomemben je vidik razkritja prepoznavanja talenta talentu samemu. Nekatera podjetja namreč to, da v posamezniku prepoznajo talent, da želijo z njim upravljati, posamezniku povedo, druga podjetja ne. Gre za taktični izziv. Podjetja, ki zase zadržijo

te informacije, imajo argument običajno v ohranjanju motivacije in zavzetosti neprepoznanih posameznikov. Podjetja, ki pa talentom razkrijejo, da so jih prepoznali, verjamejo, da bo talente to še bolj motiviralo za nadaljnje uspehe. Raziskovalci se s to tematiko niso ukvarjali, dokler ni Pfeffer leta 2001 izpostavil, da »uvedba programov za talente in osredotočenje na manjšino lahko privede do protiudarca z nezadovoljstvom večine izključenih zaposlenih in lahko prikriva temeljne težave sistemov zagotavljanja uspešnosti v organizaciji.« (Pfeffer v Swailes in Blackburn 2016, 112) Differenciaciji delovne sile se v okviru upravljanja s talenti težko izognemo. Kot pravita Huselid in Becker (Huselid in Becker v Swailes in Blackburn 2016, 113), da je »diferenciacija dejansko neizogibna«. Upravljanje s talenti temelji namreč na najbolj uspešnih in učinkovitih posameznikih v podjetju, na tistih, ki zasedajo ključna delovna mesta, ki podjetjem prinašajo največjo dodano vrednost in konkurenčno prednost. Zaradi teh razlogov podjetja največ vlagajo v te kadre, v talente, v neizbrane pa primerno manj.

Bjoerkman in drugi (2013) v raziskavi ugotavljajo, da ima razkritje statusa talenta posamezniku za posameznika in organizacijo precej pozitivnih učinkov, Marescaux in drugi (2012) pa pravijo, da nezadovoljstvo neizbranih kandidatov lahko dejansko izniči dosežke izbranih talentov (Swailes in Blackburn 2016, 114).

Posledice razkritja statusa talenta posamezniku so lahko: motivacija izbranih talentov, demotivacija neizbranih ali vzpodbuda za neizbrane zaposlene.

»Organizacije so priča »dobrim občutkom« ali vzbrstenju, ki sledi razkritju zaposlenemu, da je le-ta prepoznan za talenta, saj se predvideva, da se posamezniki v bazenu talentov počutijo bolje in delujejo bolje.« (Swailes in Blackburn 2016, 114) Gre za t.i. pigmalijonov učinek oz. za učinek samouresničitve. Ta temelji na raziskavi Rosenthala, ki je učiteljem predstavil, da so učenci z dokaj povprečnim intelektualnim kvociantom, nadpovprečno inteligentni. Po določenem obdobju in ponovni raziskavi je ugotovil, da se učenci dejansko postali bolj sposobni. Lahko sklepamo, da samouresničitev talenta in pričakovanja organizacije tako sestavljajo krog, ki prinaša uspešnost in zadovoljstvo.

V trenutku, ko je talent prepoznan za talenta, se pričakovanja s strani organizacije do njegovih dosežkov povečajo, kar pomembno vpliva tudi na talentovo percepcijo. Pri vodenju talentov ključno vlogo nosijo njihovi direktno nadrejeni. Podjetja v zadnjem času vse večjo vlogo prenašajo na direktne vodje (ang. line manager). S pravilnim in boljšim vodenjem ljudi verjamejo, da bodo rezultati podjetja boljši, da bo učinkovitost in zavzetost posameznikov na višjem nivoju. Gre za »zelo majhne razlike pri vzpodbujanju posameznikov, ki pa imajo ogromne učinke na posameznike, saj si talenti ob tem običajno zastavijo še višja pričakovanja od samih sebe, kar močno vpliva na njihovo stopnjo motiviranosti.« (Eden v Swailes in Blackburn 2016, 115), Ključna pri tem sta sodelovanje in komunikacija med talentom in njegovim direktno nadrejenim, saj pomembno vplivata na percepcijo posameznika o njegovem statusu.

O pozitivnih spremembah razkritja statusa talenta posamezniku je ugotavljala tudi Driesova, ki je opravila raziskavo v podjetjih, ki so svojim talentom razkrila, da so prepoznani za talente, in v tistih, ki tega dejstva niso razkrila. Rezultati raziskave so pokazali, da komuniciranje statusa talenta posameznikom poveča njihovo učinkovitost, karierni uspeh in pripadnost. (Dries v Cappelli in Keller 2014, 315)

Kot sta ugotovila Cappelli in Keller ima razkritje statusa talenta posamezniku pozitiven vpliv tudi na zadrževanje talentov v podjetju. Avtorja sta predstavila raziskavo Centra za kreativno vodenje (A Center for Creative Leadership), v kateri je 77% udeležencev dodelilo visoko stopnjo pomembnosti, da so formalno identificirani za talente. Le 14% identificiranih talentov je aktivno iskalo novo zaposlitev, v primerjavi z 33%, katerim ni bilo skomunicirano, da so prepoznani za talente. (Cappelli in Keller 2014, 315)

»Povsem jasno je, da ima identifikacija določenih kategorij zaposlenih za talente velik vpliv na preostanek delovne sile.« (Collings 2014, 311) Vsa podjetja se običajno sprašujejo, koliko teh informacij je dobro komunicirati oz. jih razkriti. Pomembno je najti pravo mero plasiranja informacij, da bodo ta za zaposlene še vedno motivirajoče. Podjetja se namreč ukvarjajo z dilemo, da talentov ni dobro povsem skrivati, saj podjetja želijo, da bi te informacije vzpodbudile produktivnost neizbranih zaposlenih in bi med njimi našli še kakšnega talenta.

Cappelli in Keller namreč ugotavljata, da formalna identifikacija talentov lahko vpliva na izboljšanje učinkovitosti manj uspešnih zaposlenih. Pri tem izpostavljata pomembnost kriterijev za opredelitev posameznika za talenta »Če je identifikacija talentov opredeljena na atributih, ki jih posamezniki ne morejo spremeniti (osebnost, IQ), bo dejstvo o neizbranosti za talente imelo za posameznike dokaj demotivirajoč učinek.« (Cappelli in Keller 2014, 316) Nasprotno pa, če so kriteriji za identifikacijo talenta v podjetju transparentni in temeljijo na dosegljivih kriterijih, je nezadovoljstvo neizbranih manjše.

Teorije enakosti in družbene menjave predstavljajo pomembno perspektivo v percepciji posameznika glede njegovega statusa talenta. »Občutek neenakosti predstavlja močan vir nezadovoljstva zaposlenih in fluktuacije in posamezniki, ki imajo občutek, da je njihova izključenost iz programov namenjenih talentom nepravilna, bodo reagirali nasprotno.« (Telly in drugi v Swailes in Blackburn 2016, 115) »Dve reakciji sta pri tem relevantni. Lahko pride do občutka stigmatiziranosti za tiste, ki so bili označeni za neprepoznane ali pa odločitev o neizbranosti pri posamezniku lahko vzpodbudi občutek pomanjkanja podpore s strani organizacije.« (Swailes in Blackburn 2016, 115) Neizbrani posameznik ima lahko občutek, da so mu s tem, da ni vključen v bazen talentov, odzete možnosti za vključitev v kvalitetne razvojne programe in možnosti za enako hiter karierni razvoj.

5.5 PRISTOPI ZA ZADRŽEVANJE TALENTOV

Postovoljni odhodi talentov iz podjetij predstavljajo velik problem. »Zadrževanje talentov je pomembno zaradi preprostega razloga, in sicer zaradi visokih stroškov v primeru odhodov.« (Rothwell 2010, 343) Ne gre le za izgubo denarja, pač pa tudi investiran časa, znanje in prav tako za načetje organizacijske kulture. »Zadrževanje zaposlenih se pogosto razume kot sposobnost ohranjanja stabilne delovne sile. Pogosto je povezano z moralo in organizacijsko produktivnostjo.« (Rothwell 2010, 342) Nadalje bomo ugotovili, da niso vsi odhodi iz podjetij nujno slabi, pač pa so lahko za podjetje tudi koristni.

»Aktivnosti upravljanja s talenti in vodenja so ključno sredstvo, s katerim podjetja izboljšujejo nivo zapuščanja zaposlenih in zapolnjujejo vodstvena nasledstva.« (Boston Consulting Group 2013, 7) Področje zadrževanja talentov znotraj discipline upravljanja s talenti ni zelo raziskano. Dejstvo je, da v času gospodarske krize, ki je trajala slabo desetletje, problem odhajanja talentov iz podjetij ni bil tako množičen, kako r se v zadnjih letih napoveduje. S tem ko se bodo na trgu odprle nove možnosti zaposlitev, bodo tudi talenti v večji meri odhajali in iskali nove priložnosti. Tu nastopi področje upravljanja s talenti, ki mora poiskati prave pristope za zadržanje talentov.

Da gre za aktualno težavo, je pokazala raziskava svetovalnega podjetja Towers Watson, in sicer da se 50% globalnih delodajalcev sooča s težavo zadrževanja talentiranih zaposlenih. Skoraj 60% podjetij je poročalo o težavah pri zadrževanju talentov. (TowersWatson 2013).

Pri McKinseyu so mnenja, da je najboljši način ohranjanja zaposlenih oblikovanje odlične vrednosti podjetja s perspektive talenta (ang. employee value proposition oz. EVP). (McKinsey 2008, 7) Kot smo že omenili je za oblikovanje EVP odgovorno podjetje, predvsem pa je odgovorno tudi za vzdrževanje EVP na ustreznem nivoju. McKinsey še navaja pomen posredovanja zanimivega dela talentom, pomembnosti delovanja na občutku pripadnosti ter jim povedati, kakšno vrednost imajo za podjetje.

»Poleg visokega zaupanja in kulture visoke delovne učinkovitosti je povezanost zaposlenih z namenom oz. smislom tisti, ki loči podjetja, ki se soočajo s težavami zadržanja talentov, od tistih, ki s tem nimajo težav«. (GPTW 2016, 2) GPTW je opravil raziskavo med 100 najuspešnejšimi podjetji v ZDA in ugotovil, da je v teh za polovico manj prostovoljnih odhodov talentov, ne glede na dejavnost podjetij. Izpostavili so 7 dejavnikov, ki vplivajo na večjo povezanost zaposlenih z občutkom pomena oz. smisla, in sicer potrebo po oblikovanju namena organizacije in z njim povezati zaposlene (1), zaupanje v zaposlene, da opravljajo svoje delo (2), predati glas zaposlenim, da so slišani (3), vključenost vseh zaposlenih v povezave s strankami (4), oblikovanje delovnega mesta na način skupnosti (5), prepoznavanje prispevkov zaposlenih (6) ter vključenost organizacije v prostovoljne programe (8). S temi dejavniki je moč povečati

občutek osmislenja pri zaposlenih in raziskava kaže, da so z močnejšim občutkom osmislenja nižji prostovoljni odhodi talentov iz podjetij.

Tudi Collings ugotavlja, da »organizacije, ki poudarjajo občutek osmislenja in zaposlene dojemajo kot svoje deležnike, na splošno imajo večjo usklajenost med posameznikovimi in organizacijskimi cilji, bolj motivirane zaposlene in končno tudi bolj trajno učinkovitost.« (Collings v Cascio in Boudreau 2014)

»Najboljša praksa za zadrževanje talentov v podjetjih je celostni in sistematični pristop ter ignoriranje preprosti rešitev na osnovi dviga plače in reševanja posameznih situacij.« (Rothwell 2010, 348) Pri tem Rothwell predlaga naslednje pristope: izobraževanje vodij s področja počutja talentov na delovnem mestu ter s področja komuniciranja s talenti, nagrade ali vsaj pohvale talentom, ki ostajajo v podjetju, ravnotežje med privatnim in poslovnim življenjem, vključevanje talentov v sprejemanje odločitev, obdobje ankete o klimi v podjetju ter gradnja blagovne znamke delodajalca.

Seveda ne obstajajo enoznačne rešitve problema zadržanja talentov v podjetjih, ki bi predstavljale rešitev za vsa podjetja enako. Avtorji so predlagali nekaj dobrih praks, ki se jih organizacije lahko poslužujejo v primeru zadrževanja talentov. »Pred tem pa morajo organizacije ugotoviti, zakaj talenti odhajajo« (Stahl in drugi 2012, 20):

- Nenehno spremljanje stopenj neuspeha,
- Visoko konkurenčne plače,
- Individualni karierni načrti
- Pozornost senior managementu
- Fleksibilne oblike dela in druge prakse za uravnoteženje privatnega in poslovnega življenja (prepoznava tudi Rothwell zgoraj)
- Programi raznolikosti (ang. diversity) za razvoj, zadrževanje in promocijo talentov

»Eden od ključnih izzivov, s katerimi se spopadajo številne organizacije, je, da talenti zapuščajo organizacije in s seboj odnesejo bistvene kompetence ter izkušnje. Zadovoljstvo pri delu in strast za delo, ki ga opravljajo, pri tem igrajo pomembno vlogo.« (Tarique in Schuler 2012, 14) Tarique in Schuler podrobneje navajata dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo in strast pri delu. Med ključnimi so zavzetost

talentov in s tem vpliv na njihovo zadovoljstvo, možnost kariernega razvoja in izobraževanja, kar zadovoljuje talente, ter vmeščenost upravljanja s talenti v strategijo podjetja, kar talentom kaže na pomen talentov za podjetje.

»Spreminjanje organizacijske kulture v smer, da bo postala bolj fleksibilna v odgovor talentovim potrebam, prinaša možnost, da organizacija ostane konkurenčna za pridobivanje in zadržanje talentiranih zaposlenih med generacijami.« (Eversole in drugi 2012, 610)

Eden izmed pomembnih pogledov na zadrževanje talentov v podjetjih je tudi trenutna demografska slika. Velik del trenutno delovne aktivne populacije (t.i. baby boomers) se bo v naslednjih dveh desetletjih upokojil in »za seboj zapustil praznino na področju sposobnosti in talentov v organizaciji. INova generacija, ki vstopa na trg delovne sile, je precej drugačna in za uspeh organizacij v podjetjih bo ključno zadržanje vseh generacij« (Eversole in drugi 2012, 608) Podjetja bodo glede medgeneracijskih vprašanj predvsem morala razmisliti o prenosu znanja iz starejše na mlajšo generacijo. Vezano na to, da je odhod v pokoj trenutno aktivne generacije ocenjen za zelo množičnega, morajo podjetja reagirati že sedaj in pripraviti načrt prenosa znanj. Prav tako je pomemben vidik glede starejše generacije, predvsem njenih talentiranih posameznikov, da se v podjetjih pripravi načrt ohranitve njihovega sodelovanja s podjetjem tudi po njihovi upokojitvi. Gre za fleksibilne oblike dela, kot so npr. vloga zunanega svetovalca, trenerja in podobno.

Prav tako k zadrževanju talentov po mnenju nekatetih vpliva uvajanje talentov. »Novi zaposleni, ki so jih strukturirano uvajali v delovno okolje, so za 58% dlje ostajali v podjetju od tistih, ki niso imeli te izkušnje. (Bauer 2013b, 3) To nakazuje na pomen, kako zelo je za talenta pomembno razumevanje širše slike poslovanja in celotne kulture podjetja.

Capeli in Keller navajata možnost zadrževanje talentov, ki pa v praksi še nista zasledila, in sicer »proaktivno oblikovanje delovnega mesta oz. dati posameznikom čisto proste roke pri oblikovanju vlog, nalog in obsega dela.« (Cappelli in Keller 2014, 317) Gre za zelo zanimiv in drugačen pristop k oblikovanju področja posameznih pozicij, verjeti pa gre, da niso vsi talenti tako veščji v oblikovanju delovnih mest, da bi

se tega poslužili sami. Svoje delovne naloge in obseg dela bi že lahko oblikovali, vendar ga je potrebno umestiti tudi v organizacijo in povezati z ostalimi delovnimi mesti.

Nekateri delodajalci se iz razloga zadrževanja talentov v podjetjih poslužujejo tudi posebnih določb v pogodbah o zaposlitvah. »To ni pravno sprejemljivo, tudi ni v skladu z ustavo, da se zaposlenega prisili ostati na delovnem mestu.« (Cappelli in Keller 2014, 317) Pravno sprejemljive oz. ustrezne so npr. konkurenčne klavzule v pogodbah o zaposlitvi. Sprejemljive so tudi določbe o povračilu stroškov izobraževanja, v primeru, da bi talent pred določenim datumom zapustil podjetje. Vse te določbe za namen zadržanja talentov v podjetjih so lahko za njih zelo demotivirajoče, na drugi strani pa je razumeti delodajalce, da poskušajo zaščititi tveganje dragih zaposlitev novih talentov.

5.5.1 Vzroki zapuščanja podjetij med talenti

Po Rothwellu (Rothwell 2010, 346) obstaja pet glavnih napak v razumevanju managerjev, zakaj posamezniki zapustijo podjetje:

1. Razlog odhoda so plače - razlog so običajno nerešeni medosebni odnosi na delovnem mestu,
2. Izhodni intervjuji (ang. exit interview) prinašajo prave informacije – izhodni intervjuji so izpeljani na zadnji delovni dan in intervjuvanci so previdni, predvsem zaradi prihodnjih zaposlitev (npr. priporočila in preverjanje delodajalcev), tako da so izjave takšne, kot jih kadrovski manager želijo slišati,
3. Ugotavljanje vzrokov, zakaj ljudje zapuščajo podjetje, je pomembno za ustavitev odhodov - pomembno je tudi ugotoviti, zakaj talenti v podjetju ostajajo,
4. Odgovornost za odkrivanje razlogov, kaj povzroča odhajanje zaposlenih iz podjetja, leži v oddelku za management kadrov - odgovornost je na vseh vodilnih,
5. Odhodi iz podjetij so slabi – prostovoljni odhodi so lahko tudi podjetju v korist.

Glede na zadnjo peto napačno razumevanje, da so odhodi iz podjetij slabi. Hausknecht in Holwerda sta predstavila pet področji, zakaj so odhodi talentov lahko za podjetje tudi koristni in predlagala način ovrednotenja situacije v primeru odhoda talenta iz podjetja:

»profesionalnost odhajajočega v primerjavi z novincem, časovna opredelitev glede na celotno obdobje, distribucija pozicij, profesionalnost ostajajočih glede na novinca, profesionalnost notranjega talenta v primerjavi z novim kadrom. (Hausknecht in Holwerda 2013, 22)

Tudi pri McKinseyu ugotavljajo, da se morajo podjetja raziti z neučinkovitimi delavci »Njihova nizka učinkovitost vpliva na nizko stopnjo učinkovitosti timov in talenti postanejo demotivirani in odidejo.« (McKinsey 2009, 7)

5.6 POMEN SPOLA PRI UPRAVLJANJU S TALENTI

V literaturi je mogoče zaslediti, da se odnos do talentov ženskega in moškega spola v podjetjih razlikuje. Vzroke za razlike pojasnjujeta Boehmer in Schinnenburg (2016).

Prvo skupino vzrokov poimenujeta

- kontekstualni vzroki: (1) kulturne, družbene razlike, (2) organizacijska kultura, (3) stereotipne predstave o ženskah in moških, (4) profesionalna identiteta talenta.

Drugo skupino vzrokov predstavljajo:

- notranji, osebni vzroki: (1) vpliv spola (ženske ovirajo materinstvo, delo za polovični delovni čas, kariera partnerja in njegovi dohodki), (2) stopnja kariernega razvoja, (3) usposobljenost, (4) starostne omejitve.

Literatura s področja upravljanja s talenti razlikuje med univerzalnim (vsi imajo talent) in elitnim (manjša skupina uspešnih posameznikov) pristopom, kot smo že predhodno omenili. Znotraj te literature ne obstaja nobena raziskava na temo upravljanja s talenti z vidika enakosti spolov in vključevanju talentov ženskega spola. (Festing in drugi 2015, 713) »Še posebej ko pridemo do vključevanja (ang. inclusion) raznolike (ang. diverse) delovne sile, je konceptualno in empirično znanje v kontekstu upravljanja s talenti redko.« (Festing in drugi 2015, 707). Delovna sila danes je vse prej kot homogena, zato obstaja velika potreba po oblikovanju teoretičnih okvirjev tega področja.

Avtorji predlagajo oblikovanje t.i. vključujočega upravljanja s talenti (ang. inclusive talent management) glede na spol. (Festing in drugi 2015, 715) To bi pomenilo, da

upravljanje s talenti vključuje uravnoteženo, tako talente ženskega kot moškega spola. »Vključenost je lahko definirana kot sposobnost posameznika, da polno in učinkovito prispeva k organizaciji« (Roberson v Festing 2006, 215)

Aktualnost problematike, in sicer da je v področje upravljanja s talenti potrebno vključiti tudi pomen enakosti spolov, se kaže v dejstvu, saj »čeprav ženske predstavljajo polovico svetovne delovne sile, so v veliko državah ženske managerke še vedno redke.« (Evropska komisija v Festing, 2012) Prav tako avtorji navajajo, da je med napotnimi delavci le 20% talentov ženskega spola. (Brookfield v Bruning in Cadigan 2014) Višje deleže sicer najdemo v Aziji, nižje pa v Evropi in Severni Ameriki. Deleže žensk v vrhnjem managementu v Sloveniji, Evropi in ZDA predstavili že poglavju 3.4.

S stališča upravljanja s talenti obstaja veliko razprav, da bi ženske v veliko državah lahko predstavljale pomemben vir pri trenutnem pomanjkanju talentov. (Festing in drugi 2015, 708). Bazen talentov bi bili z vključitvijo žensk stabilnejši in konkretnjši. Temu razmišljanju v prid je tudi preprosta kalkulacija, ki pravi, če je polovica delovne sile ženskega spola, potem je dokaj verjetno tudi polovica talentov ženskega spola. Kar pomeni, da podjetja, ki v svoj bazen talentov ne vključijo talentov ženskega spola, izgubljajo polovico priložnosti.

Prednosti vključevanja žensk na vodilna mesta omenja tudi podjetje McKinsey. Raziskave namreč kažejo, da »imajo tista podjetja v Severni Ameriki in Evropi, ki imajo med svojimi najvišjimi vodji, boljše finančne rezultate.« (Desvaux 2008, 2)

Za spremembo nezavidljive situacije majhne zastopanosti talentov ženskega spola na vodstvenih položajih je potrebna najprej volja. Volja oz. resničen namen za spremembe. Takrat bodo nastopili ukrepi upravljanja s talenti.

5.6.1 Značilnosti ženskih in moških talentov

Ženske posedujejo sposobnosti in inteligenco enako moškim, imajo posebne lastnosti ki poudarjajo sodelovanje, zaupanje in empatijo bolj kot tekmovalnost in agresijo in

poudarjajo ravnotežje med privatnim in poslovnim življenjem, kar pa zanima predstavnike obeh spolov. (Bruning in Cadigan 2014, 18)

Pri tem v raziskavi ThinkTalent ženske izpostavijo glavne tri lastnosti, ki jih potrebujejo za razvoj svoje kariere:

- samozavest (55%)
- mreženje (54%)
- gradnja lastnega profila/blagovne znamke (40%)

(Talking Talent 2012, 3)

Bruning in Cardigan sta opravila raziskavo med napotnimi delavci v tujino, pri čemer sklepamo, da so napoteni delavci s strani podjetja prepoznani za talente. Pri raziskavi so talenti ženskega in moškega spola odgovarjali na vprašanja o uravnoveženosti spolov v okviru njihove napotitve v tujino. (Bruning in Cadigan 2014, 19)

Rezultati so pokazali, da so se oboji strinjali, da so bili napoteni v tujino na osnovi njihovih sposobnosti. Oboji so se na napotitev podobno pripravljali ter enako ocenjevali uspeh svojih napotitev. Ni bilo opaznejših razlik pri oceni družinskih in osebnih tem, vpliva družabnega življenja ter prilagoditve na novo kulturo. Oboji so izpostavili pomen povezave kompetenc, ki so jih pridobili v času napotitve s kariernim razvojem po repatriaciji. Oboji so poudarili tudi pomen spremstva družine na njihovo napotitev.

Razlike, ki so se pokazale med skupinama udeležencev ankete, so naslednje:

- Za talente moškega spola imajo finančni faktorji večji pomen, kot za talente ženskega spola
- Ženke so bile bolj motivirane za učenje novih sposobnosti kot njihovi moški kolegi.

Poročilo The Female FTSE Board Report (Vinnicombe in drugi 2014, 32) ugotavlja, da so potenciali, ki jih pokažejo osebe moškega spola bolj opazni in cenjeni od ženskih. Avtorji (Silva in drugi 2012; McCarty in Hukai 2005; Beeson in Valerio 2012 v Vinnicombe in drugi 2014, 33) med aktivnostmi, ki jih običajno vodstvo zaupa talentom moškega spola navajajo:

1. vodenje razvoja in prodaje novega izdelka,
2. vodenje strateško pomembnih projektov,

3. sodelovanje pri start-upu ali projektih prestrukturiranja,
4. pridobivanje mednarodnih izkušenj.

Prav zaradi tega v globalnih podjetjih, ki so bila vključena v raziskavo, skušajo pri selekciji in razvoju talentov ločiti uspešnost (ang. performance) in potencial.

5.6.2 Primeri dobrih praks pri upravljanju s talenti z vidika spola

Ameriška podjetja imajo precej bolj razvito področje raznolikosti praks na področju upravljanja s talenti v oziru enakosti spolov od evropskih in azijskih podjetij. (Stahl in drugi 2012, 20)

Na trgu se je pojavilo nekaj bolj ali manj inovativnih praks, ki jih omenja tudi literatura. Pri tem je pomembno ločiti dobre od manj dobrih in zato vpeljati ustrezen način merjenja uspeha programov. Možnosti je pri tem več, lahko pa podjetja merijo delež zastopanosti žensk na različnih nivojih v podjetjih, stopnjo zavzetosti, napredovanje talentov ženskega spola. Ključno pa je, da so meritve narejene skozi izbrano časovno obdobje, da bi lahko prepoznali, koliko žensk je v tem obdobju napredovalo, koliko jih je vstopilo v podjetje, in podobno.

Talking Talent predlagajo uvedbo posebej za ženske oblikovanih programov za razvoj (Talking Talent 2013, 2). Pri tem obstaja tveganje, da bi moški te programe podcenjevali, ženske pa dobile občutek, da morajo ujeti svoje moške kolege.

Eden od predlogov Talking Talent je tudi uradna podpora vodstva za razvoj talentov ženskega spola. (Talking Talent 2013, 2) Pri tem je potrebno poudariti, da pri tej iniciativi ni dovolj le podpis dokumenta, temveč visoka zavzetost odgovornih v podjetjih. Dejstvo je, da nekatera podjetja še vedno razumejo uvajanje podobnih programov le kot modo.

Svetovalno podjetje Mckinsey predlaga uvedbo usmerjenega coachinga in mentorstva ter programov mreženja. Za zadrževanje talentov ženskega spola pa navajajo predloge fleksibilnih oblik dela in različnih odsotnosti z dela (npr. porodniški dopusti). Talking Talent predlaga tudi oblikovanje programov za ženske ob vrnitvi s porodniškega dopusta. (Talking Talent 2013, 3)

Brečko (2011) navaja, da so ženske za uspešno kariero in večjo »vidljivost« v poslovnem svetu pripravljene plačati visoko ceno. Avtorji (Vinnicombe in drugi 2014, 36) na podlagi raziskave pokažejo načine, ki omogočajo večjo »vidljivost« talentov med ženskami. Med načini navajajo:

- mentorstvo,
- sponzorstvo,
- poudarjanje organizacijske kulture, ki spodbuja različnost.

Takemu načinu odkrivanja talentov ženskega spola in kasneje tako prispevati k uravnoteženosti na vodstvenih pozicijah se pridružuje tudi Cepuš (2013, 29), ki pravi, da v organizacijah potrebujemo zavzeto vodstvo, organizacijsko kulturo usmerjeno na človeka, sistemske izboljšave in zgled, ki spodbujajo druge.

Poleg tega so za spodbujanje večje enakosti spolov na mestih odločanja v gospodarstvu pomembni še drugi, sistemski ukrepi. Nekateri so regijsko uveljavljeni, drugi specifični za posamezne države oz na posamezna podjetja. (Kanjua Mrčela in drugi 2015, 16-21) Avtorji navajajo

- uvajanje spolnih kvot,
- uvajanje kodeksa dobrega upravljanja oz. kodeks upravljanja delniških družb,
- ukrepe za lažje usklajevanje poklicnega in družinskega življenja.
- Akcijski načrt za enakost spolov (FIN)
- Program ThinkActRepor (UK)
- Programi materinstva
- Programi mreženja
- Programi mentoriranja in obratnega mentoriranja
- Programi sponzoriranja
- Uredba o razkritju (ZDA)
- usposabljanja
- programi za razvoj vodstvenih sposobnosti in poklicni razvoj,
- načrtovanje nasledstva na delovnih mestih,
- posebni odbori ali osebe zadolžene za skrb za enake možnosti,
- družinam prijazne politike in programi itd

Uzakonjene kvote prinašajo sankcije podjetjem, ki jih ne spoštujejo, in določajo minimalen delež zastopanosti žensk v določeni organizaciji oz. nivoju le-te (npr. uprava podjetja).

»Kvote obljublajo prekinitev tradicije in tako lahko mobilizirajo bolj progresivne pristope za kulturne spremembe na dolgi rok. Pojavili so se argumenti proti kvotam, da bodo kvote vplivale na uspešnost na delu. Zadnje raziskave kažejo, da ženske, ki so se podjetjem priključile na osnovi kvotnega sistema, niso spodkopale talentov v podjetju in njihove organizacije niso bile priča padcu uspešnosti.« (Nielsen in Huse v Ozbilgi 2010, 540)

Norvežani so prvi uvedli kvotni sistem z Zakonom o enakosti spolov iz l. 1981 in postopen implementacijo dosegli, da imajo danes norveška podjetja v svojih upravah 40% ali več predstavnic ženskega spola..

Kvote so v severni Evropi glede na rezultate, ki so jih prinesle, dojete kot uspešne, še vedno pa ostajajo kontroverzne, saj med strokovnjaki obstaja veliko argumentov za in proti.

Evropska komisarka Viviane Reding je podala pomenljivo izjavo »Nisem zagovornik kvot, vendar so mi všeč rezultati, ki jih dosegajo« (Tatti in drugi, 2013, 539). Izjava napoveduje spremembe na tem področju, saj je na račun dobrih rezultatov glasnih kritikov vse manj.

S stališča nadaljnjega raziskovanja je pomembno dejstvo, da je na tem področju še precej prostora za nadaljnje raziskave, saj v obstoječi literaturi še ni zaslediti povezave med upravljanjem s talenti in kvotami. (Tatti in drugi, 2013, 540).

5.7 IZZIVI NA PODROČJU UPRAVLJANJA S TALENTI

Upravljanje s talenti je na področju kadrovskih področij med prvimi tremi po prioriteti, kakor je razvidno iz raziskave Boston Consulting Group, v kateri je sodelovalo 20 evropskih držav. »Glavne tri teme, ki bi za vodilne morale predstavljati ključne prioritete, so upravljanje in vodenje talentov, HR analitike, zavzetost, vedenje in

kulturni management« (Boston Consulting Group 2013, 6) Nasprotno Pfeffer ugotavlja, da se vojna za talente nadaljuje in da se podjetja vrtijo le še okrog talentov, kar »pušča velik delež delovne sile demotiviran ali pripravljen na odhod in proizvaja aroganten odnos med njimi« (Pfeffer v Swailes in Blackburn 2011, 258)«

Stahl in drugi so predstavili model trenutnih in bodočih izzivov, s katerim se sooča področje upravljanja s talenti. Ključna vprašanja, ki se pri tem pojavljata sta: »Ali imamo pravo število talentiranih ljudi in Ali imamo pravo kvaliteto talentov« (Stahl in drugi 2002, 4).

Izziv, ki se pojavlja na področju upravljanja s talenti, ja razkorak med povpraševanjem in ponudbo talentov (Stahl in drugi 2002, 4). V nadaljevanju predstavljamo njihov model izzivov s področja upravljanja s talenti.

Potreba po talentih raste, zaradi naslednjih dejavnikov:

- rast podjetij
- preoblikovanje podjetij (iz proizvodnih v storitvena)
- investicije v nove dejavnosti
- globalizacija (globalni standardi in lokalna umeščenost)
- nove oblike partnerstva
- pritisk po novih znanjih na vse nivojih (eventuelna prestrukturiranja)

Zmanjšana ponudba talentov zaradi naslednjih dejavnikov:

- demografski trendi (upokojevanje baby boomer generacije, zmanjševanje števila aktivne populacije, staranje prebivalstva, regije, ki teh problemov ne zaznavajo, 'proizvedejo' precej manj talentov,)
- zahtevnejši trg dela (npr. politike za zmanjšanje odvisnosti od tujih delavcev)
- drastično povečana mobilnost dela (npr. brezmejne kariere)
- zmanjšani stroški (npr. sprememba iz tradicionalnih pokojninskih načrtov na takšne s prispevkom delavcev)
- izbirčna delovna sila (npr. iskanje boljšega ravnotežja med osebnim in poklicnim življenjem,)

Avtorji med praksami upravljanja s talenti prepoznajo naslednje izzive:

- uporaba splošnih in ne podjetju prilagojenih kompetenčnih modellov
- uporaba 360 ocenjevanja, ki lahko naredi več škode kot koristi (npr. če so nivoji udeležencev ocenjevanja preširoki)
- določene prakse lahko delujejo v enem podjetju, v drugem ne

Prav tako Cappelli izpostavlja dve izziva upravljanja s talenti. »Glavna izziva področja upravljanja s talenti sta trenutno, kot prvi, da se podjetja s tem področjem niti ne ukvarjajo in v primeru potreb iščejo kadre s pomočjo agencij, , ter kot drugi, ki je vezan predvsem na velike sisteme, v katerih so vpeljeni sistemi razvoja in nasledstva, vendar so za sedanje čase preokorni.« (Cappelli 2008, 2).

Upravljanje s talenti je v sklopu kadrovskega managementa v zadnjih desetletjih postalo pomembno in hitro razvijajoče se področje. S hitrim gospodarskim razvojem in preseganjem lokalnih meja so se podjetja podala na globalno tržišče, tako z vidika poslovanja kot z vidika upravljanja s talenti. Pri tem se podjetja srečujejo s pomanjkanjem nabora talentov pri pridobivanju, razvoju in ohranjanju talentov in modeli ter standardi poslovne odličnosti pri tem predstavljajo konkurenčno prednost. Prav tako se podjetja zavedajo pomembnosti raznolikosti svojih talentov, tudi raznolikosti po spolu.

6 PROBLEM RAZISKOVANJA IN HIPOTEZE

Naloga se bo usmerila na proučevanje vseh tistih organizacij, ki delujejo v Sloveniji in so v domači ali tuji lasti ter so zavezane poslovni odličnosti (dokazano na podlagi pridobitve katerega izmed certifikatov oz. nagrad odličnosti ali katere izmed uveljavljenih medijskih nagrad z vidika upravljanja s človeškimi viri – npr. Zlata nit časopisne hiše Dnevnik ali nagrada Menedžerkam prijazno podjetje). V teh organizacijah, kjer predpostavljamo, da predstavlja poslovna odličnost glavno vodilo pri poslovanju⁵⁶, nas bo zanimalo ali delujejo v skladu s politikami enakih možnosti na področju upravljanja s človeškimi viri, ki predstavljajo pomemben vidik tako pri uvajanju kot ohranjanju poslovne odličnosti. Černigoj Sadar in Vladimirov (v Svetlik in Ilič 2004) namreč trdita, da je upravljanje z različnostjo (oz. enakostjo) bolj ideal kot pa realnost, saj naj bi v tem primeru šlo bolj za poslovno spodbudo, ki ji morajo slediti in živeti vodje ter menedžerji. Glede na to, da je upravljanje s človeškimi viri zelo široko področje, se bomo omejili na preučevanje povezanosti politik enakih možnosti (s poudarkom na pomenu spola) s področjem upravljanja s talenti v organizacijah, kjer sledijo modelom poslovne odličnosti.

Če povzamemo, bomo v nalogi skušali odgovoriti na vprašanje ali obstaja povezanost med modeli poslovne odličnosti in politikami enakih možnosti (s poudarkom na pomenu spola) z vidika upravljanja s človeškimi viri v organizacijah, in sicer na področju upravljanja s talenti.

V skladu s predstavljenim problemom naloge se bomo osredotočili na preverjanje treh hipotez:

H1: Organizacije, ki so pridobile standard odličnosti ali v praksi uporabljajo kakšen drug poslovni model poslovne odličnosti, ne sledijo politikam enakih možnosti spolov in upoštevanju različnosti kadrov na področju iskanja in izbora talentov.

⁵⁶ in se na tej podlagi oblikuje tako organizacijska kultura in HR strategija znotraj podjetja

Klub temu, da je proces zaposlovanja določen s številnimi zakonskimi akti, je v praksi mogoče še vedno zaslediti diskriminacijo na področju zaposlovanja. Sklepamo, da se to dogaja tudi v organizacijah, ki delujejo po modelih odličnosti, tudi na področju privabljanja talentov v organizacijo oziroma odkrivanja talentov znotraj organizacije. Predvidevamo, da podjetja nimajo posebno oblikovanih kriterijev⁵⁷, ki bi pomagale pri enakosti spolov v postopkih zaposlovanja talentov.

H2: Organizacije, ki so pridobile standard odličnosti ali v praksi uporabljajo kakšen drug poslovni model poslovne odličnosti, ne sledijo politikam enakih možnosti spolov in upoštevanju različnosti kadrov na področju razvoja in ohranjanja talentov.

Predvidevamo, da organizacije, ki sicer delujejo po principih metod odličnosti, imajo zapisan sistem in način razvoja kadrov, tudi talentov. Glede na to, da ta sistem velikokrat ni prenesen v prakso, sklepamo, da se razvoj kadrov ne opravlja sistematično in pregledno, še posebej ne v luči politik enakih možnosti. To se odraža tudi pri razvoju – upravljanju s talenti, predvsem z vidika spola, ki so jih prepoznali v organizaciji. Pojavlja se tudi vprašanje, ali imajo podjetja sploh postavljeno bazo⁵⁸ potencialnih talentov, iz katere lahko črpajo, poleg pa tudi predvidevamo, da nimajo oblikovanih posebnih kriterijev⁵⁹ glede oblikovanja kariernih poti prepoznanih talentov.

H3: Talenti tako moškega kot ženskega spola zaznavajo, da njihova podjetja pri iskanju in razvoju ter ohranjanju talentov ne sledijo politikam enakih možnosti spolov.

Predvidevamo, da talenti zaznavajo upravljanje s talenti v svojih podjetjih kot sistematično neurejeno, premalo objektivno in strateško naravnano. Predvidevamo, da imajo vtis, da so moški v prednosti pred ženskami pri uvrščanju med talente in kasneje pri razvoju kompetenc, promoviranju ter nagrajevanju pri že identificiranih talentih.

⁵⁷ Robnik (Robnik 2015, 76) navaja kar nekaj možnih ukrepov (kriterijev) za bolj transparentno kadrovanje.

⁵⁸ Robnik (Robnik v Robnik 2014, 7) meni, da morajo imeti organizacije za dostop do najvišjih mest primerno bazo nabora srednjih in menedžerk ter menedžerjev.

⁵⁹ Kanjuro Mrčela (Kanjuro Mrčela v Robnik 2014, 5) pove, da so anketirane osebe v raziskavi opravljeni 2014 ocenile, da so postopki napredovanja na najvišje menedžerske položaje v večji meri odvisni od prioritet, mnenj in odločanj najvišjega vodstva kot od formalnih postopkov, vnaprej določenih in merljivih kriterijev izbire.

Thunissen (Thunissen 2016) ugotavlja, da se kažejo neskladja v dojemanju ciljev področja upravljanja s talenti s strani organizacij na eni strani in s strani talentov na drugi. Temu se pridružujeta tudi Swailes in Blackburn, ki pravita, da je glas zaposlenih pomemben pri globljem razumevanju učinkov programov upravljanja s talenti. Raziskav s tega zornega kota pa je po Swailes in Blackburn (Swailes in Blackburn 2016) premalo oz. jih ni.

6.1 METODA

6.1.1 UDELEŽENCI

V raziskavi so sodelovali udeleženci, ki jih delimo v štiri skupine:

a) Kadroviki

Spletno anketo je pričelo izpolnjevati 218 povabljenih, kar predstavlja 39%, od teh je 56 (26%) delno izpolnilo anketo in le **80 (37%)** kadrovikov je v celoti zaključilo anketo. Ti so bili v večini vodstveni delavci. Za Vodjo oz. Direktorja kadrovske službe se je opredelilo 35 (44%) udeležencev, 2 udeleženca za Talent direktorja. 15 (19%) kadrovikov deluje na delovnih mestih svetovalca za kadre oz. kot strokovni sodelavec. Skrbniki upravljanja talentov v podjetjih, iz katerih izhajajo udeleženci so v največji meri neposredni vodje (27,5%) ali vodje oddelkov za upravljanje s človeškimi viri (26,3%). V 17% primerov je za upravljanje s talenti odgovoren direktor podjetja. Strokovni timi določeni s strani podjetja so za upravljanje s talenti odgovorni v 11,3%, skrbniki talentov z 3,8% in člani uprav odgovorni za kadre prav tako z 3,8%. Kadroviki, ki so v celoti zaključili anketo, so v večini (kar 55%) prihajali iz podjetij, ki imajo sedež v osrednji Sloveniji. 11% kadrovikov je delujočih v podjetjih s sedežem v Podravski regiji, 9% v Obalno-kraški regiji, 6% v Savinjski regiji ter 5% na Gorenjskem. Ostale regije so bile zastopane z nižjim deležem, in sicer 4% udeležencev se je opredelilo za Goriško regijo in po 2,5% iz Koroške, Zasavske, Notranjske in Jugovzhodne regije. Kadrovikov iz Pomurske in Spodnjėsavske regije ni bilo med udeleženci. Prav tako med

zastopanimi ni bilo kadrovikov iz mikro (do 10 zaposlenih) podjetij, temi je bilo 12 (15%) malih podjetij z 11 - 50 zaposlenimi, 25 (31%) srednjih podjetij z 51 – 250 zaposlenimi ter največ 43 (84%) velikih podjetij z nad 250 zaposlenimi. Kadroviki, ki so v celoti odgovorili na vprašalnik so v večini (81%) prihajali iz zasebnih podjetij, od tega je bilo 33 (41%) podjetij v večinski tuji lasti, 32 (40%) podjetij pa v večinski domači lasti. Iz javnih podjetij je odgovorilo 15 (19%) kadrovikov. Največ (23 oz. 29%) udeležencev je odgovorilo iz predelovalne industrije. Iz trgovinske dejavnosti se je ankete udeležilo 14 (17,5%) kadrovikov. Sledili so predstavniki finančnih in zavarovalniških storitev, in sicer 6 udeležencev oz. 7,5% ter 5 (6,3%) udeležencev iz informacijskih in komunikacijskih storitev. Prav tako je 5 oz. 6,3% udeležencev, ki je odgovorilo prišlo iz javne uprave, 5 oz 5% iz drugih raznovrstnih poslovnih dejavnosti ter 3 (3,8%) iz sektorja prometa in skladiščenja. Ostali udeleženci so v manjšem deležu izbrali druge dejavnosti oz. podrobneje opredelili usmerjenost podjetja, v katerem delujejo. Glede na spolno razdelitev je vprašalnih dokončalo 15 (19%) moških in 65 (81%) žensk.

b) Talenti

Do ankete je pristopilo 208 udeležencev, od tega jo je 113 oz. 54% delno rešilo in le **75 (36%) v celoti**. Obravnavali smo le vprašalnike, ki so bili v celoti rešeni, in te je rešilo 34 (45%) in 41 (55%) žensk. Med anketiranci so prevladovali (28%) udeleženci z magisterijem stroke, sledili so jim udeleženci z visokošolsko 2. stopnjo izobrazbe (21%), visokošolsko 2. stopnjo (16%) ter udeleženci z magisterijem znanosti z 16%. Udeležencev s srednješolsko izobrazbo je bilo 13%, tistih z višješolsko izobrazbo in z doktoratom znanosti pa po 3%. Udeleženci so prihajali iz velikih podjetij z nad 250 zaposlenimi, in sicer je takih bilo 41 oz. 55%. Iz srednjih podjetij z 51 – 250 zaposlenimi je bilo 25 (33%) predstavnikov, iz malih z 11- 50 zaposlenimi 7 (9%) in iz mikro podjetij sta odgovorila 2 (3%) predstavnika. Največ (17 oz. 22%) udeležencev je prihajalo iz sektorja finančnih in zavarovalniških storitev ter iz strokovnih, znanstvenih in tehničnih dejavnosti (14 oz. 19%). Sledili so anketiranci iz predelovalne dejavnosti (10 oz. 13%) in iz trgovinske dejavnosti (6 oz. 8%). Iz avtomobilske dejavnosti je odgovorilo 5 (7%) predstavnikov, 4 (5%) udeleženci iz informacijskih in komunikacijskih storitev, ostale dejavnosti pa so bile zastopane v manjši meri. 40 udeležencev oz. 53% je zaposlenih v zasebnih podjetjih v večinski tuji lasti, 26 oz. 35% v zasebnih podjetjih v večinski

domači lasti, 9 (12%) predstavnikov je bilo iz nevladnih organizacij. Večina udeležencev ankete (47 oz. 63%) je prihajalo iz podjetij s sedežem v osrednji Sloveniji, 10 oz. 13% iz jugovzhodne regije, 8 oz. 11% iz Goriške regije ter 4 oz. 5% iz Gorenjske. Največ udeležencev je odgovorilo, da so bili prepoznani kot talenti v prvem letu po zaposlitvi (tako jih je odgovorilo 25 oz. 33%), 13 (17%) v drugem letu po zaposlitvi in 12 (16%) takoj ob zaposlitvi. V tretjem letu po zaposlitvi je bilo prepoznanih 8% oz. 6 udeležencev ankete, v četrtem letu 4% oz. 3 udeleženci ter v petem letu 7% oz. 5 anketiranih. 15% udeležencev se o tem vprašanju ni opredelilo. Neposredni vodja je predlagal največ udeležencev (46 oz. 61%) za uvrstitev med talente, direktorji podjetij so predlagali 15 (20%) udeležencev, oddelek za upravljanje s človeškimi viri 7 (9%) in drug vodstveni kader 4 oz. 5%.

c) Strokovnjaki

V raziskavo smo vključili slovenske strokovnjake in tuje strokovnjake, ki delujejo na področju upravljanja s človeškimi viri, še posebej s talenti.

- **Slovenski strokovnjaki:**

K sodelovanju smo povabili 18 strokovnjakov, doktorjev znanosti, ki delujejo na Univerzi v Ljubljani, Univerzi v Mariboru in Univerzi na Primorskem ter se pri svojem raziskovalnem delu ukvarjajo z upravljanjem s talenti. Vabilo smo poslali tudi 70 strokovnjakom, ki se z upravljanjem s talenti ukvarjajo v praksi. Med njimi je bilo 55 takšnih, ki delujejo v svetovalnih podjetjih, ki delujejo na kadrovskem področju, 15 pa takšnih, ki delujejo v okviru Združenja Manager in se v okviru funkcije srečujejo z vprašanji povezanimi s talenti ter takšnih, ki se s področjem upravljanja s človeškimi viri srečujejo na sistemski ravni, v okviru Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve oz. v okviru nevladnih organizacij (Mirovni inštitut). Skupno smo poslali 96 vabil po elektronski pošti. Vabilu se je odzvalo 79 povabljenih, na spletni intervju pa je delno odgovorilo 20 strokovnjakov, v celoti pa **30 strokovnjakov**. Njihove odgovore (stališča) smo vključili v raziskavo. Med udeleženci je 10 (33%) moških in 20 (67%)

žensk. Med njimi jih 14 (46,7%) prihaja iz mikro podjetja (do 10 zaposlenih), iz malega podjetja (11 – 50 zaposlenih) 4 (13,3%), iz srednje velikega podjetja (51 – 250 zaposlenih) 3 (10%) in iz velikega (nad 250 zaposlenih) 9 ali 30% udeležencev. 15 (50%) udeležencev deluje na delovnem mestu direktor oz. direktorica, 6 (20%) jih deluje na delovnem mestu profesor / docent / asistent / znanstveni svetnik / učitelj, 5 (16,7%) udeležencev na delovnem mestu vodja projektov in 2 (10%) na delovnih mestih podsekretarka v Sektorju za enake možnosti MDDSZ /vodja področja zaposlovanja. 33,3% ali 10 udeležencev je navedlo, da prihajajo iz panoge izobraževanje, prav toliko (10 oz. 33,3%) da prihajajo iz področja strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti. 2 (6,67%) udeleženca prihajata iz področja javne uprave in obrambe, 2 (6,67%) s področja strokovnih, znanstvenih in tehničnih dejavnosti, 1 (3,3%) s področja predelovalnih dejavnosti, 1 (3,3%) s področja informacijskih in komunikacijskih storitev, 1 (3,3%) s področja finančnih in zavarovalniških storitev ter 3 (10%) drugo: 1 (3,3%) s področja nevladnih organizacij ter 2 (6,7%) s področja svetovanja. Med strokovnjaki je največ tistih, ki delujejo v osrednjeslovenski regiji 22 (73,3%). 4 (13,3%) jih deluje na Gorenjskem, nato pa 1 (3,3%) v Podravski regiji, 1 (3,3%) Savinjski regiji, 1 (3,3%) Zasavski regiji in 1 (3,3%) v Obalno kraški regiji. Med udeleženci je 14 (46,7%) takšnih, ki delujejo v zasebnih podjetjih v slovenski lasti, 8 (26,7%) je takšnih, ki deluje v javnih podjetjih, 5 (16,7%) takšnih, ki delujejo v zasebnem podjetju v tuji lasti in 3 (10%) takšnih, ki delujejo v nevladni organizaciji.

- **Tuji strokovnjaki:**

K sodelovanju smo povabili 140 (62,5%) strokovnjakov - praktikov, ki delujejo v tujih mednarodnih podjetjih (ZDA, Velika Britanija, Francija, Nemčija, Švedska, Danska, Nizozemska, Rusija) na delovnem mestu Talent Aquisition Manager, Head of Global Talent Management, Human Development Manager oziroma Talent Management Advisor. Vabilo za sodelovanje smo poslali tudi 85 (37,7%) strokovnjakom akademikom, ki se raziskovalno ukvarjajo z področjem upravljanja talentov. Med njimi smo poslali 32 vabil strokovnjakom v ZDA, 18 strokovnjakom v Veliko Britanijo, 9 strokovnjakom v Nemčijo, 4 strokovnjakom v Švico, 3 strokovnjakom v Srbijo, 2

strokovnjakom na Švedsko, 3 strokovnjakom v Avstralijo, 2 strokovnjakoma v Argentino, po 1 strokovnjaku v Španijo, Indijo, na Tajsko, Norveško, Nizozemsko, Dansko, Kanado, Belgijo, na Hrvaško, na Irsko, na Kitajsko ter Libanon. Vabilo smo poslali tudi direktorju World Business Forum centra v Švici in direktorici Evropskega inštituta za področje enakopravnosti spolov (European Institute for Gender Equality). Skupno smo poslali 225 vabil za sodelovanje. Vabilu se je odzvalo 192 udeležencev, med njimi pa je spletni intervju delno izpolnilo 17 strokovnjakov, v celoti pa **32 strokovnjakov**. Odgovore (stališča) slednji smo upoštevali v raziskavi. Med udeleženci je 19 (59,4%) moških in 13 (40,6%) žensk. 21 (65,6%) jih deluje na delovnem mestu profesor, 3 (9,4%) na delovnem mestu samostojni neodvisni raziskovalec, svetovalec, 1 (3,1%) udeleženec je doktorski študent, 1 (3,1%) udeleženec je postdoktorski študent in 6 (18,7%) jih deluje na delovnem mestu Head of Global Talent Management. 24 (75%) udeležencev je zaposlenih v velikih podjetjih (nad 250 zaposlenih), 4 (12,5%) v srednje velikih podjetjih (od 51 – 250 zaposlenih) in 4 (12,5%) v mikro podjetjih (do 10 zaposlenih). 7 (21,8%) strokovnjakov prihaja iz Združenih držav Amerike, 6 (18,7%) iz Velike Britanije, 3 (9,4%) iz Francije, 3 (9,4%) iz Nemčije, 2 (6,3%) iz Nizozemske, 2 (6,3%) iz Norveške, 1 (3,1%) iz Irske, 1 (3,1%) iz Španije, 1 (3,1%) iz Švedske, 1 (3,1%) iz Švice, 1 (3,1%) Indije, 1 (3,1%) iz Argentine in 1 (3,1%) iz Libanona. 20 (62,5%) udeležencev deluje v panogi izobraževanje, 4 (12,5%) v panogi strokovnih, znanstvenih in tehničnih dejavnosti, 2 (6,3%) v panogi predelovalnih dejavnosti, 1 (3,1%) v panogi trgovina, 1 (3,1%) v panogi turizem in gostinstvo, 1 (3,1%) v panogi komunikacijske in informacijske storitve, 1 (3,1%) na področju javne uprave in obrambe. 14 (43,7%) udeležencev prihaja ustanov / podjetij v zasebni lasti, 11 (34,3%) iz ustanov v javni lasti in 5 (15,6%) iz ustanov, ki niso namenjene ustvarjanju dobička. 2 (6,3%) udeleženca nista navedla v kakšni ustanovi / podjetju sta zaposlena.

d) spletne strani in letna poročila podjetij

V raziskavo je smo zajeli **200 podjetij**. 42% med njimi je imelo oznako velika podjetja (nad 250 zaposlenih), 28,5% podjetij oznako srednje velika podjetja (med 51 in 250 zaposlenimi), 26,5% takšnih podjetij, ki sodijo v skupino malih podjetij (med 11 in 50

zaposlenih) ter 2,5% takšnih, ki sodijo v skupino mikro podjetij (do 10 zaposlenih). Največ podjetij, kar 37,5% sodi v panogo predelovalnih dejavnosti, 13,5% je bilo takšnih, ki po svoji dejavnosti spadajo v področje trgovine, 11,5% podjetij iz informacijskih in komunikacijskih storitev, 11% iz področja finančnih in zavarovalniških storitev, 6% iz področja strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti, 5,5% s področja turizma in gostinstva, 4,5% s področja prometa in skladiščenja, 4% podjetij, katerih dejavnost sodi v področje druge raznovrstne poslovne dejavnosti, 2,5% takšnih, ki sodijo na področje kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti, 1,5% na področje zdravstva in socialnega varstva ter prav toliko (1,5%) na področje oskrbe z električno energijo, plinom in paro, 1% podjetij, ki se uvršča v področje izobraževanja, 0,5% (1 podjetje) na področje komunalnih storitev ter 0,5% (1 podjetje) na področje poslovanja z nepremičninami. Lastništvo podjetij, ki so bila vključena v raziskavo, je v 46,5% označeno kot zasebno podjetje v večinski tuji lasti in v 43% označeno kot zasebna podjetja, v večinski domači (slovenski) lasti. Podjetij, katerih lastništvo je označeno kot javno podjetje, je bilo 10,5%. Največ, kar 53,3% podjetij ima sedež v Osrednjeslovenski regiji, 9,5% jih prihaja iz Podravske regije, prav toliko (9,5%) s Savinjske regije, 8,5% iz Gorenjske regije, 4,5% iz Obalno –Kraške regije, 2,5% s področja Goriške in prav toliko (2,5%) iz Zasavske regije, 2% s Koroške, 1,5% s Spodnjesavske regije, 1% s Pomurske regije in prav tolikšen delež podjetij (1%) s področja Notranjsko Kraške regije.

6.1.2. PRIPOMOČKI

Za namene raziskave smo pripravili anketne vprašalnike za kadrovice, talente, slovenske ter tuje strokovnjake. Anketni vprašalnik za kadrovice je obsegal 44 vprašanj zaprtega in polodprtega tipa. Talente smo nagovorili s pomočjo anketnega vprašalnika, ki je poleg 10 vprašanj zaprtega in polodprtega tipa, vseboval tudi 25 trditev, na katero so udeleženci odgovarjali s pomočjo 5 – stopenjske lestvice. Strokovnjake smo nagovorili s pomočjo vprašalnika (»spletnega intervjuja«), ki je vseboval 34 vprašanj zaprtega, polodprtega in odprtega tipa. Zaradi informacije, da v nekaterih podjetjih talenti ne vedo, da so identificirani kot talenti, smo sestavili dva tipa vprašalnika za talente: (1) vprašalnik za talente, ki vedo, da so identificirani in (2) vprašalnik za talente,

ki ne vedo, da so identificirani kot talenti. V raziskavo je vključena tudi analiza vsebine izbranih podjetij, ki delujejo v Sloveniji. Za namene analize vsebine smo pripravili ocenjevalno tabelo kamor smo vnašali prisotnost posamezne kategorije (postavke).

Anketne vprašalnike smo objavili na spletu s pomočjo spletne aplikacija 1ka.si.

Za namene iskanja primernih podjetij, kadrovikov ter strokovnjakov ter podjetij za pregled smo uporabili spletni brskalnik Google (vnos imen podjetij, modelov odličnosti, ključnih besed »Aquisition Talent Manager, Global Talent Manager, Professor of Talent Management) in poslovno orientirano spletno socialno omrežje LinkedIn (pregled mreže povezav, vnos ključnih besed Aquisition Talent Manager, Global Talent Manager), spletne strani podjetij, ki podeljujejo certifikate poslovne odličnosti in imajo javno objavljene sezname prejemnikov (Družini prijazno podjetje, EFQM, PRSPO, Six sigma), seznam TOP 100 podjetij v Sloveniji in medijske nagrade Zlata Nit. Vabilo kadrovikom in strokovnjakom smo nato pošiljali preko gmail spletne pošte oziroma smo uporabili spletno družbeno omrežje Twitter. Podjetje Ekvilib Inštitut je anketne vprašalnike za kadrovice posredovalo prejemnikom certifikata, isti vprašalnik so v reševanje poslali tudi vsem kandidatom za nagrado Zlata nit. Podjetje SIQ je odvrnilo sodelovanje za posredovanje anketnih vprašalnikov za kadrovice prejemnikom certifikata ISO. Vabilo za sodelovanje kadrovikov so poslali tudi v Sekciji za psihologijo dela in organizacije, ki deluje v okviru Društva psihologov Slovenije. Za dostop do talentov smo s pomočjo Združenja Manager (program Mladi Manager) in Ameriške gospodarske zbornice (program AmCham Young Professionals) objavili anketni vprašalnik na družbenem spletnem omrežju Facebook, in sicer na osebni strani Ameriške gospodarske zbornice v Sloveniji (AmCham) in na osebni strani Združenja Manager.

Analizo vsebine smo opravili v podjetjih, ki so pridobile certifikat Družini prijazno podjetje, EFQM, PRSPO, uporabljajo model odličnosti Six sigma ali pa so kandidirali za nagrado Zlata nit časopisne hiše Dnevnik. Analizo vsebine v izbranih podjetjih smo izvedli s pomočjo njihovih domačih spletnih strani ter objavljenih letnih poročil za leto 2014 in 2015, v kolikor je bilo poročilo že objavljeno. Kadar letnega poročila ni bilo mogoče najti na spletni strani podjetja, smo ga pridobili na portalu Ajpes.

V analizi vsebine nas je zanimala prisotnost oziroma odsotnost vnaprej pripravljenih kategorij, ki smo jih razdelili v vsebinske skope: (1) demografske značilnosti o podjetju, (2) informacije o enakosti spolov na nivoju podjetja, (3) prisotnost informacij o upravljanju talentov, (4) iskanje in selekcija talentov, (5) razvoj, vodenje in promocija talentov, (6) ocenjevanje in nagrajevanje talentov, (7) zadrževanje talentov. Opis kategorij je v prilogi dela.

Za obdelavo podatkov smo uporabili statistični paket SPSS in Excel.

6.1.3 POSTOPEK

Izpolnjevanje anketnih vprašalnikov, spletnih intervjujev in analiza spletnih strani je potekala v februarju, marcu in aprilu 2016.

Vprašalnike so izpolnjevali kadroviki podjetij, ki so prejeli certifikat Družini prijazno podjetje, EFQM, PRSPO, delujejo po modelu Six Sigma, so bili na seznamu TOP 100 podjetij ali pa so kandidirali za medijsko nagrado Zlata Nit. Skupno smo poslali vprašalnik 560 kadrovikom. Vabilu se je odzvalo 218 kadrovikov, le 80 (37%) pa je anketo v celoti rešilo.

Talentom smo skušali vprašalnik posredovati direktno preko kadrovikov, s pomočjo družabnega omrežja Facebook v sodelovanju z AmCham in Združenjem Manager na njunih osebnih Facebook straneh. Vabilu se je odzvalo 208 udeležencev, anketni vprašalnik pa je v celoti izpolnilo 75 (36%) udeležencev.

Analizo vsebine smo opravili v 200 podjetjih, od tega v 86 zasebnih podjetjih z domačim lastništvom, v 93 zasebnih podjetjih v tuji lasti in v 21 javnih podjetjih.

6.2 REZULTATI IN RAZPRAVA

Rezultati raziskave so predstavljeni glede na vsebinske sklope, ki smo jih skušali zajeti v anketnih vprašalnikih za kadrovice, spletnih »intervjujih« za slovenske in tuje strokovnjake, v anketnih vprašalnikih za talente ter v analizi vsebin preučevanih podjetij.

Med podjetji, ki smo jih analizirali s pomočjo analize vsebine, je med podjetji v tuji zasebni lasti 52 (55,9%) takšnih, ki imajo **oddelek za upravljanje talentov oz. skrbnika** za to področje. Med podjetji v zasebni, večinski domači lasti, je takšnih 23 (26,7%) in med javnimi podjetji so takšna podjetja 4 (19%). Iz analize vsebine je razvidno, da imajo zasebna podjetja v tuji lasti **informacije o talentih** v 31 (33,3%) primerih v letnem poročilu, med zasebnimi podjetji v domači lasti je takšnih podjetij 13 (15,1%), med javnimi pa je takšnih 11 (52,4%). Na spletnih straneh (razdelek kadri) zasebna podjetja v tuji lasti dajejo **informacije o delu s talenti** v 42 (45,%) primerih, medtem ko pri je pri zasebnih podjetjih v domači lasti in med javnimi podjetji delež manjši (zasebna podjetja v domači lasti 28 (32,6%; javna podjetja 6 (28,6%)). V viziji talente omenja 14 (15,1%) podjetij v tuji lasti, 4 (4,7%) podjetij v domači lasti in 4 (19%) med javnimi podjetji. V vrednotah so % še nižji – in sicer med tujimi je takih 10 (10,8%), med domačimi 7 (8,1%) in med javnimi 3 (15%).

Iz predstavljenih rezultatov lahko ugotovimo, da manj kot polovica podjetij na svojih spletnih straneh in v letnih poročilih navaja informacije o njihovih talentih in delo z njimi. Prav tako je delo s talenti v manjši meri predstavljeno v viziji, strategiji in vrednotah podjetij, kar lahko vodi do vprašanja, v kolikšni meri preučevana podjetja upravljanje s talenti zaznavajo kot strateško pomembno. Menimo, da so objavljene informacije lahko zanimiva konkurenčna prednost podjetja za privabljanje talentov, prav tako lahko pomeni pozitivno informacijo tudi za njihove poslovne partnerje in kupce izdelkov ter storitev podjetij oziroma organizacij. In sicer z vidika možnosti zagotavljanja kupcem in poslovnim partnerjem najboljše storitve, saj jim to omogočajo tudi (a ne samo)najboljši zaposleni (ti predstavljajo običajno 10% zaposlenih) v njihovem podjetju, ki tako tudi dajejo vedeti, da s pomočjo vlaganja v človeški kapital, vlagajo tudi v večjo produktivnost podjetja (Tarique in Schuler 2012, 17). Prav tako lahko te

informacije pomagajo graditi blagovno znamko delodajalca (Stahl in drugi 2012) in za oblikovanje odlične vrednosti podjetja s pespektive talenta.

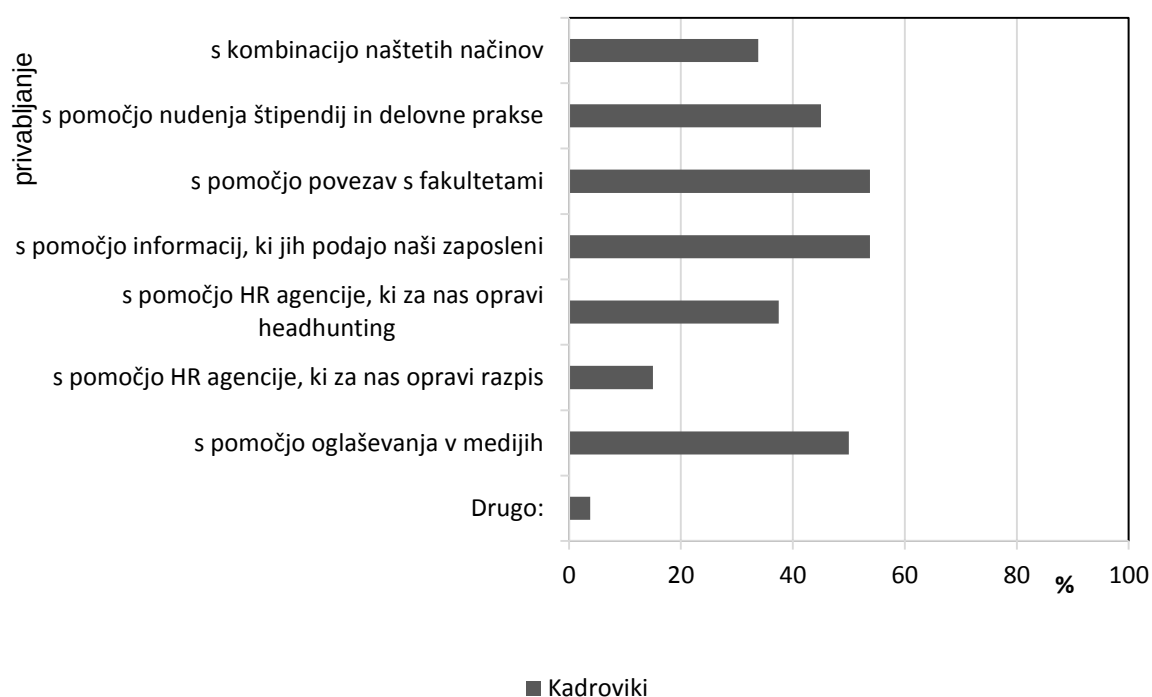
Poleg tega pa gre omeniti še neenakost pri poimenovanju talentov. Tako smo na spletnih straneh in v letnih poročilih opazili pojav naslednjih pojmov: »talenti, perspektivni kadri, ključni kadri, zaposleni uresničujejo svoj potencial«. Na to opozarja tudi Thunnisen (Thunnisen 2016, 47), ki zgoraj navedene pojme poimenuje kot sopomenke.

Kot omenja Webster (Webster 2008, 6) morajo vse aktivnosti, ki jih podjetje izvaja, da privablja, izbira, uvaja, angažira, usmerja, razvija, nagrajuje in ohranja talente, zavestno delovati kot v koncertu. Nas zanima ali je to razvidno tudi iz naših rezultatov z vidika iskanja in izbor talentov, njihovega razvoja in nagrajevanje ter zadrževanja, ob tem pa nas zanima ali ta koncert deluje po principih in v skladu z modeli poslovne odličnosti ter enakosti spolov.

6.2.1 METODE ISKANJA IN SELEKCIJE TALENTOV

V raziskavi nas je zanimalo, katere metode privabljanja talentov v podjetja uporabljajo kadroviki sodelujočih podjetij. V nadaljevanju so predstavljeni odgovori kadrovikov ter analiza vsebine preučevanih podjetij.

Slika 6.1: Metode, ki jih podjetja uporabljajo na trgu delovne sile za privabljanje talentov v podjetje.



(opomba: drugo - drugi načini privabljanja talentov: socialna omrežja, interno iskanje, zaposlitveni sejmi)

Iz Slike 6.1 je razvidno, da podjetja najpogosteje **privabljajo talente s pomočjo povezav s fakultetami, s pomočjo informacij o potencialnih kandidatih, ki jih posredujejo njihovi zaposleni, s pomočjo štipendij in delovne prakse ter s pomočjo zaposlitvenih oglasov v medijih**. Med ponujenimi odgovori privabljanje s pomočjo HR agencije predstavlja najnižji odstotek izbire (15%).

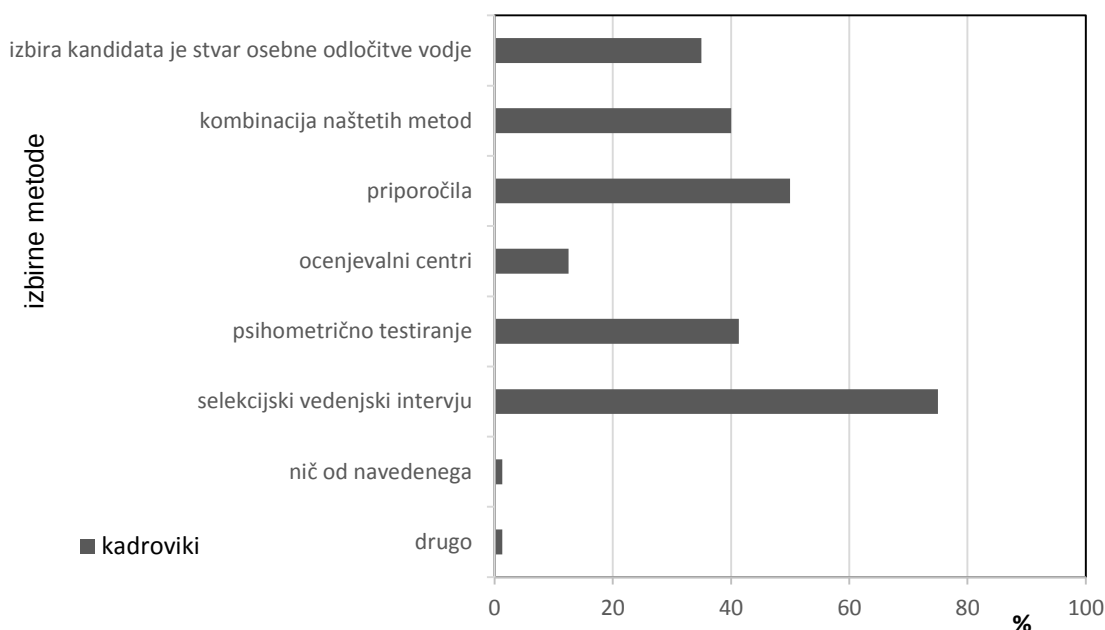
V analizi vsebine preučevanih podjetij nas je prav tako zanimalo ali podjetja svojim potencialnim zaposlenim, tudi talentom, na svojih spletnih straneh in v letnih poročilih

predstavljajo načine iskanja in selekcije kandidatov, ki so najbolj primerni za njihovo podjetje.

Med preučevanimi podjetji je med zasebnimi podjetji v tuji lasti 18 (19,4%), med zasebnimi podjetji v domači lasti 11 (12,8%) in 2 (9,5%) med javnimi podjetji, ki **navajajo postopke iskanja in izbora kandidatov, tudi potencialnih talentov**. To so štipendiranje, povezovanje s fakultetami, javni razpisi, objave na internetu – socialna (strokovna) omrežja (FB, LinkedIn), natečaji (npr. Molov program Freshhh..). Ti rezultati so skladni z rezultati kadrovikov, ki so predstavljeni v Sliki 1.1.

Tarique in Schuler (Tarique in Schuler 2012, 11) poudarjata, da večino organizacij skrbi ohranjanje trenutnega nivoja talentov, vendar da je v času po recesiji pomembnejše privabljanje novih talentov, glede na svetovno situacijo. Ob tem je raziskava svetovalnega podjetja TowersWatson (TowerWatson 2013) pokazala, da imajo podjetja težave s privabljanjem visoko učinkovitih kadrov in s privabljanjem raznolike populacije. Kadroviki podjetij, ki so sodelovali v raziskavi, izpostavljajo, da talente iščejo s pomočjo sodelovanja s fakultetami, štipendijami in delovno prasko in s pomočjo zaposlitvenih oglasov v medijih. To so tudi načini iskanja, ki jih omenjajo Stahl in drugi (Stahl in drugi 2012, 20) in so tudi stroškovno učinkovita. Glede na to, da so talenti (Tarique in Schuler 2012, 12) pogosto pasivni iskalci zaposlitve, je po njunem mnenju potrebno agresivno iskanje talentov. Ena izmed oblik, ki jo podajajo kadroviki, je pridobivanje informacij s pomočjo zaposlenih v podjetju. Iz analize vsebine so pridobili tudi informacijo, da talente iščejo s pomočjo socialnih (strokovnih) spletnih omrežij, kot sta Facebook in LinkedIn ter natečajev. Bersin (Bersin 2016,10) navaja, da je to oblika mobilnega »rekrutunga«, ki je še posebej zanimiva za talente generacije Y.

Slika 6.2: Pogost uporabe selekcijskih metod za izbiro talentov z ustreznimi kompetencami



(opomba: drugo: izbor ustreznega kompetentnega kandidata izvedemo na podlagi izpolnjenih pogojev v razpisu in kompetenc z 3 člansko komisijo za izbor.)

Na Sliki 6.2 je razvidno, da kadroviki pri izboru talentov, ki posedujejo kompetence pomembne za dotično podjetje, v največji meri uporabljajo **selekcijski vedenjski intervju** (75%). Tej metodi sledijo **izbira na osnovi priporočil** (50%), **psihometrično testiranje** (41,4%), **osebna odločitev vodje** (35%) oz. **kombinacija naštetih metod** (40%). Le manjši delež udeležencev (12,5%) pri izboru glede na kompetence podjetja uporablja ocenjevalne centre.

Velik se zdi odstotek metod, ki jih lahko označimo za subjektivne (osebna odločitev vodje in izbira na osnovi priporočil) in lahko diskriminatorno (glede na spol talenta) vplivajo na izbiro. Na to dejstvo opozorja tudi Robnik (Robnik 2015).

Iz analize spletnih strani in letnih poročil preučevanih podjetij je razvidno, da je med zasebnimi podjetji, ki so v tuji lasti 15 (16,1%) takšnih, ki navajajo načine izbire primernih sodelavcev, tudi talentov. Med zasebnimi podjetji v domači lasti je takih v primerjavi s podjetji v tuji lasti štirikrat manj, so takšna 4 (4,6%) podjetja in med podjetji, ki spadajo med javna podjetja 1 (4,8%) podjetje. Metode, ki jih uporabljajo so

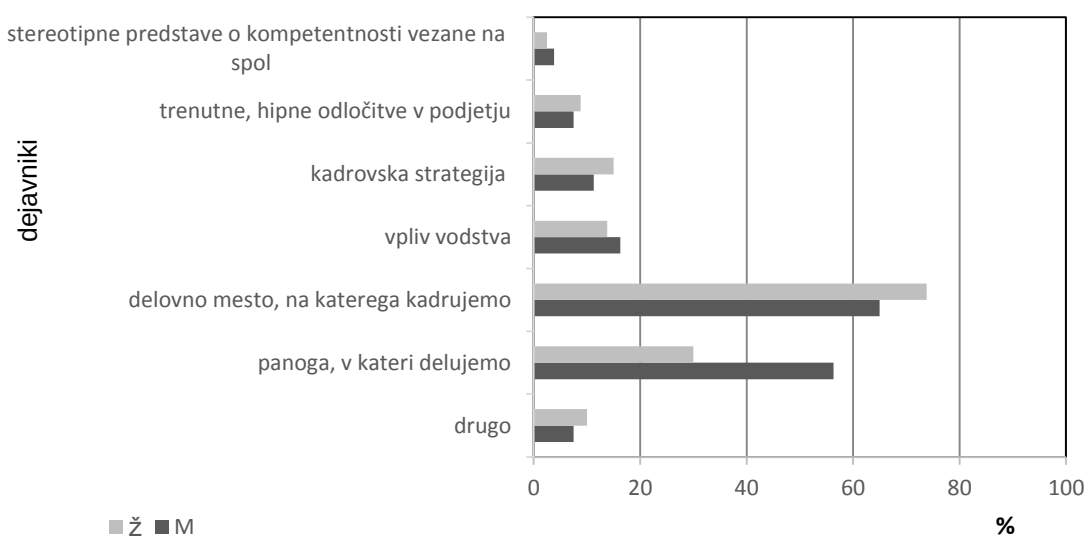
seleksijski vedenjski intervju, ocenjevalni centri, psihometrično testiranje, uporaba programa Profilent. Kadar talente iščejo med zaposlenimi uporabljajo tudi **metodo 360, razvojne pogovore.** Rezultati analize se vsebinsko skladajo z odgovori kadrovikov predstavljenimi v Sliki 6.2

Predstavljene metode, ki jih uporabljajo podjetja vključena raziskavo, bodo uspešnejše in zagotovile talente, ki ustrezajo podjetju, v kolikor bo pred tem ustrezno definirani kompetenčni modeli za posamezna delovna mesta, ki so predvidena za talente. Ob tem Rothwell (Rothwell 2011, 211) opozarja, da morajo biti kompetenčni modeli narejeni tako, da lahko predstavljajo sedanje ali prihodnje potrebe po kompetencah, kar je z vidika talentov še bolj pomembno.

Poleg metod, ki jih podjetja izbirajo za iskanje in selekcijo zaposlenih, tudi talentov, nas je zanimalo kateri so dejavniki, ki vplivajo na končen izbor kandidatov za zaposlitev, torej tudi talentov obeh spolov.

6.2.2 DEJAVNIKI VPLIVA NA SELEKCIJO TALENTOV

Slika 6.3: Dejavniki, ki po mnenju kadrovikov vplivajo na izbor talentov moškega in ženskega spola



(opomba: drugo: odgovori predstavljeni v Tabeli 1.1)

Slika 6.3 prikazuje dejavnike, ki vplivajo na izbiro in nato zaposlitev talentov po spolu. **Delovno mesto, na katerega kadrujejo**, je tisti dejavnik, ki **najbolj vpliva na izbor talentov, tako ženskega (65%) kot moškega spola (73,8%)**. Naslednji dejavnik, ki so ga udeleženci izbrali je **panoga, v kateri podjetje deluje**, pri čemer je odstopanje med vplivom na izbiro in zaposlitev moškega kandidata od ženskega opaznejša. 56% udeležencev je mnenja, da je panoga podjetja pomemben dejavnik za **izbiro in zaposlitev talenta moškega spola** in le 30% jih meni da je panoga pomemben dejavnikov pri zaposlitvi talenta ženskega spola. Dejavnik **stereotipne predstave o kompetentnosti glede na spol je bil izpostavljen za oba spola v manjšini** in je glede na ostale izpostavljene dejavnike zanemarljiv. Kadroviki so prepoznali še dodatne dejavnike vpliva na izbor talentov. Ti so predstavljeni v Tabeli 6.1.

Tabela 6.1.: Dodatne skupine dejavnikov, ki vplivajo na izbiro in zaposlitev talentov glede na spol, ki so po mnenju kadrovikov prav tako pomembni

Odgovori (stališča) kadrovikov ⁶⁰	
Dodatne skupine dejavnikov	Odgovori (stališča)
Tradicionalno ženska oz. moška delovna mesta	✓ ne izbiramo na podlagi spola, se pa za določena delovna mesta prijavijo večinoma moški (npr. konjar) ali večinoma ženske (npr. vodič), smo tehnično podjetje in večina tehnikov je moških, žensk skoraj ni, žensk med tehniki skoraj ni, večina kandidatov in zaposlenih je žensk, kar je specifično za našo branžo (farmacija) (3)
Zastopanost spolov v timu	✓ struktura tima, struktura tima (2)
Kompetence	✓ dosežki in kompetence posameznika, kompetentnost za delovno mesto na katerega kadrujemo, samo sposobnosti, dosežki in kompetence posameznika, kompetence (5)

⁶⁰ V oklepajih pri odgovorih so navedene frekvence ponavljanja istega odgovora.

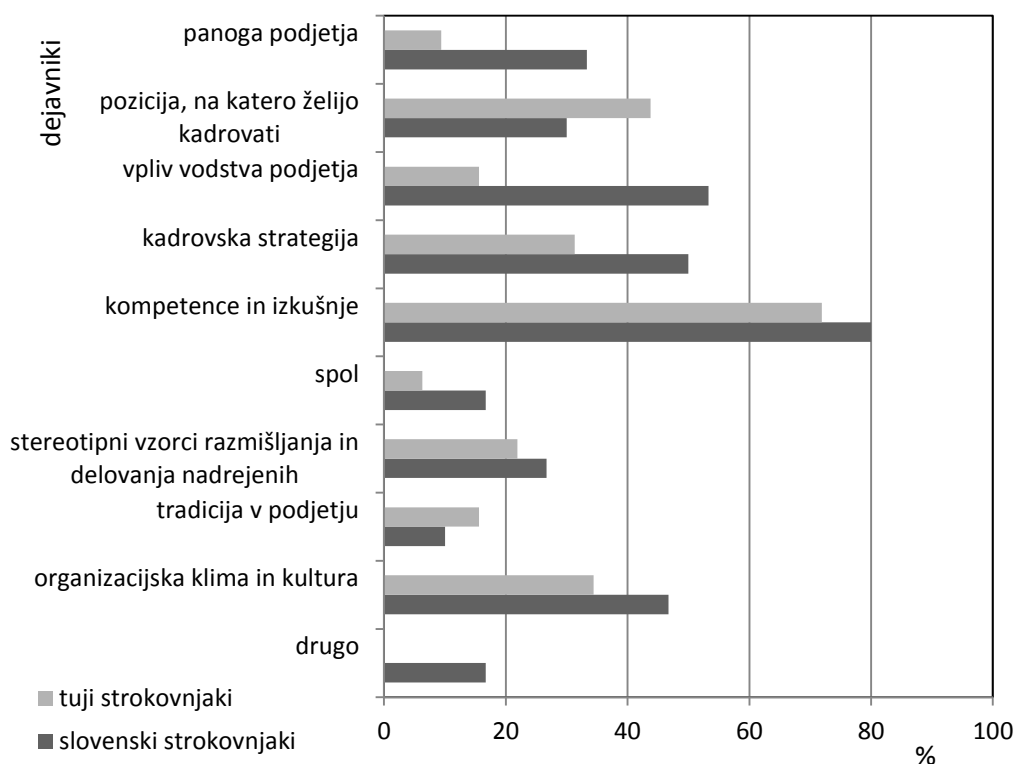
Drugo	✓ spol ne igra vloge pri selekciji, noben dejavnik (2)
-------	--

V Tabeli 6.1 lahko razberemo, da so kadroviki izpostavili še dodatne dejavnike, ki vplivajo na izbiro in zaposlitev talentov glede na spol. Navedene dejavnike kadrovikov smo združili v skupine, in sicer: (1) skupina dejavnikov - tradicionalna ženska oz. moška delovna mesta, (2) skupina dejavnikov - zastopanost spolov v timu ter (3) skupina dejavnikov - **kompetence oz. sposobnosti talentov** in (4) skupina drugo - dodatno opredelitev, da izbirni postopek ni odvisen od spola.

Na tem mestu se nam pojavlja vprašanje ali sta lahko dejavnika, kot sta delovno mesto, na katerega kadrujemo in panoga, v katerem podjetje deluje vira (ne)diskriminatornosti pri izbiri talentov. Robnik (Robnik 2015) opozarja na nenapisana pravila, ki lahko vplivajo na kadrovanje. Odgovori kadrovikov (glej Tabelo 6.1) nas lahko prepričajo vsaj delno v nasprotno, saj kadroviki navajajo, da v nekaterih tehničnih panogah žensk ni. Ob tem pa ne pozabimo na dejstvo, da je lahko tudi delovno mesto, na katerega se kadruje izvor za neenakost spolov. Tako Galli in Muller-Stewens (Galli in Muller-Stewens v Fitzsimmons in drugi 2014, 247) navajata, da delovno mesto, ki ne nudi dovolj relevantnih izkušenj na ustreznih delovnih mestih resno ogroža ali celo zavira karierni razvoj žensk. Tako predvidevamo, da tudi razvoj potencialov talenta ženskega spola.

Katere dejavnike, ki vplivajo na selekcijo talentov so izpostavili slovenski in tuji strokovnjaki, predstavljamo v nadaljevanju.

Slika 6.4: Dejavniki, ki po mnenju strokovnjakov vplivajo na uvrstitev zaposlenega med talente



(opomba: drugi odgovori: (1) slovenski strokovnjaki: osebnostne lastnosti, pomembna je le vsebina, razvojna naravnost podjetja, rezultati, strokovne in vodstvene sposobnosti, potencial za nadaljnji razvoj in sposobnost uresničevati cilje podjetja)

Na Sliki 6.4 so prikazani dejavniki, ki po mnenju slovenskih in tujih strokovnjakov vplivajo na uvrstitev zaposlenega med talente. Iz Slike 6.4 je razvidno, da se **obe skupini strokovnjakov** strinjata, da je dejavnik, ki **najbolj vpliva na uvrstitev med talente, dejavnik kompetenc in izkušenj (80%)**. Slovenski strokovnjaki nato izpostavljajo **še vpliv vodstva podjetja, kadrovske strategije, organizacijsko klimo in kulturo**. Spol kot kriterij predstavlja manj pomemben kriterij izbire (16,7%). Tako menijo tudi **tuji strokovnjaki**, ki navajajo spol kot najmanj pomemben dejavnik pri izbiri (6,3%), medtem ko pa je zanje poleg kompetenc ter izkušenj (71,9%) med pomembnejšimi dejavniki **pozicija, na katero želijo kadrovati ter organizacijska klima ter kultura**. Omeniti gre tudi podane odgovore po drugo (slovenski strokovnjaki). Dejavniki, ki jih navajajo, so vsekakor pomembni in jih je potrebno vzeti v poštev.

Statistično pomembna razlika med slovenskimi in tujimi strokovnjaki v pomembnosti dejavnikov, ki vplivajo na uvrstitev zaposlenega med talente, je pri dejavnikih **panoga podjetja** ($\chi^2=4,516$, $df=1$, $p<0,05$) in **vpliv vodstva podjetja** ($\chi^2=10,540$, $df=1$, $p<0,05$)⁶¹. Oba dejavnika sta bolj pomembna za slovenske strokovnjake in sta lahko izvor tako imenovane statistične diskriminacije.

Kadroviki in strokovnjaki obeh skupin se v izpostavljenosti dejavnikov vpliva na izbor kandidatov za talente nekoliko razlikujejo. Kadroviki so med najbolj izpostavljena dejavnika za izbor uvrstili delovno mesto (pozicijo), na katero kadrujejo ter panogo (glej Sliko 6.3), oba dejavnika sta lahko obravnavana kot subjektivna, v kolikor se ju uporablja brez strokovne utemeljitve. Slovenski tako kot tuji strokovnjaki, ki so sodelovali v raziskavi v največji meri izpostavili kompetence in izkušnje (glej Sliko 6.4). V Tabeli 6.1 lahko zasledimo, da je 5 kadrovikov prav tako navedlo pomen kompetenc za izbor. Kompetence in sposobnosti lahko predstavljajo objektivni dejavnik, v kolikor so kompetence in sposobnosti kot kriterij vnaprej znane kandidatom. Na to opozarja tudi Robnik (Robnik 2015), ko navaja, da se transparentnost postopka izbora (tudi managerskega) začne pri vnaprej oblikovanih in javno objavljenih kriterijih.

Oba dejavnika, v katerih se slovenski strokovnjaki razlikujejo do tujih – panoga in vodstvo podjetja, sta lahko izvor diskriminacije, v kolikor gre za panogo in vodstvo, ki je tradicionalistično usmerjeno in deluje po načelih utečenih (pogosto diskriminatornih praks). Pri tem ne pozabimo, da pri izbiri lahko vplivajo nezavedne napake in predsodki, na katere opozori tudi Kanjuo Mrčela in drugi (Kanjuo Mrčela in drugi 2015).

Poleg dejavnikov vpliva, ki smo jih predstavili v Sliki 6.3 in Sliki 6.4, nas je še posebej zanimalo, kakšen je vpliv spola nadrejenega na uvrstitev, identifikacijo zaposlenega med talente. Stališča oziroma odgovore strokovnjakov, ki smo jim zastavili to vprašanje, prikazujemo v nadaljevanju.

⁶¹ Pri ostalih dejavnikih med slovenskimi in tujimi strokovnjaki ni statistično pomembnih razlik v izraženosti vpliva dejavnikov na izbor talentov: pozicija: ($\chi^2=1,047$, $df=1$, $p>0,05$) kadrovska strategija: ($\chi^2=2,637$, $df=1$, $p>0,05$), kompetence in izkušnje: ($\chi^2=0,454$, $df=1$, $p>0,05$), spol: ($\chi^2=1,809$, $df=1$, $p>0,05$), stereotipni vzorci: ($\chi^2=0,268$, $df=1$, $p>0,05$) tradicija: ($\chi^2=0,372$, $df=1$, $p>0,05$), organizacijska klima in kultura: ($\chi^2=1,215$, $df=1$, $p>0,05$).

6.2.3 VPLIV SPOLA NADREJENEGA NA IDENTIFIKACIJO IN RAZVOJ TALENTA

Tabela 6.2: Primerjava stališč slovenskih in tujih strokovnjakov o vplivu spola nadrejenega na uvrstitev zaposlenega med talente

Stališča strokovnjakov ⁶²		
Dejavniki	Slovenski strokovnjaki (vpliv v Sloveniji)	Tuji strokovnjaki
Organizacijska kultura, pristop vodenja v podjetju	✓ vpliv odvisen od podjetja: ✓ V multinacionalkah zanemarljiv zaradi politike diversity & inclusion, tradicionalne industrije več težav) (1) ✓ spol ima vpliv v podjetjih s staromodnim načinom vodenja (mačo kultura) (2) ✓ politika podjetja (2) ✓ večinoma ni vpliva, vsaj v podjetjih z jasnim, zasebnim lastništvom (1) ✓ ozaveščanje o enakosti spolov, spolni stereotipi in ovire za karierni razvoj enega ali drugega spola (1)	✓ vpliv odvisen od tradicije, strategije in kulture podjetja (1)
Vpliv neposredno nadrejenega in vpliv predvidenega delovnega mesta	✓ majhen (4) ✓ vpliv spola nadrejenega ni pomemben (4) ✓ velik, pomemben (6) ✓ velik, vsaj na začetku karierni poti (starševstvo pri ženskah, potrebna odločnost in vlaganje truda za vzpostavitev	✓ velik (2) ✓ »think talent, think male« (1) ✓ halo efekt (1) ✓ majhen, nepomemben (10) ✓ pristranskost pri odločanju glede na spol nadrejenega je neformalna in implicitna (1)

⁶² V oklepajih pri odgovorih so navedene frekvence ponavljanja istega odgovora

	statusa in dokazovanja) (1) ✓ moški pretežno delegira moškega, ženska redkeje žensko (1) ✓ moški kot ženske dajejo prioriteto moškemu spolu (1) ✓ srednji, odvisno od nadrejenega in tipa delovnih mest (3) ✓ osebno prepričanje nadrejene osebe, da talent ni le enega spola(1) ✓ velik, vendar povezan z delovnim mestom (tipično ženska, tipično moška delovna mesta) (2)	✓ ženske imajo pri izbiri nekoliko drugačne kriterije izbire kot moški kolegi (1) ✓ enakost spolov pri upravljanju talentov je izziv (1) ✓ sindrom matice – managerke so bolj stroge do svojih podrejenih ženskega spola (1) ✓ nekateri predvidevajo, da vpliv spola managerja vpliva na izbiro podrejenih (moški bo izbral moške, ženske žensko) (2) ✓ vpliv mrež na izbiro (1)
Značilnosti dela s talenti	✓ več žensk med talenti, a se jih strožje ocenjuje kot moške (1) v bazenu talentov so ženske in jih je lahko celo več kot moških, za najvišja mesta vseeno izbrani moški (člani uprave, izvršni direktorji) (1)vpliv na izbiro in razvoj ima kadrovska služba s pravimi, objektivnimi argumenti o talentih ne glede na spol (1)	✓ spol je eden od kriterijev, ko kandidat zadosti ostalim minimalnim kriterijem izbire (1)

Iz Tabele 6.2 je razvidno, da je mogoče odgovore (stališča) strokovnjakov razdeliti v vsebinsko ločene skupine, in sicer: (1) skupino odgovorov (stališč), ki se nanaša na organizacijsko kulturo in v povezavi s tem na pristop vodenja v podjetju, (2) skupino odgovorov (stališč), ki se nanaša na vpliv neposrednega nadrejenega ter na vpliv predvidenega delovnega mesta za talente in (3) skupino, ki jo lahko poimenujemo značilnosti dela s talenti. **Tako slovenski kot tuji strokovnjaki navajajo, da je vpliv nadrejenega na izbiro talentov predvsem odvisen od kulture, strategije in tradicije v podjetju, čeprav je iz odgovorov mogoče razbrati, da spol nadrejenega ima določen vpliv na izbiro.** Slovenski strokovnjaki **izpostavijo tradicionalistično kulturo, mačo kulturo, kjer je vpliv spola večji.** Pri obeh skupinah strokovnjakov je mogoče opaziti, da se njihovo mnenje glede vpliva spola razteza od mnenja, da vpliva ni do mnenj, da je vpliv na izbiro velik. Tuji strokovnjaki izpostavijo tudi **napake v odločanju (implicitnost, halo efekt).** Rezultati prikazani v Tabeli 6.2 se vsebinsko skladajo z rezultati raziskave Kanjuo Mrčela in drugi (Kanjuo Mrčela in drugi 2015), kjer jih zanimala enakost spolov na mestih odločanja v gospodarstvu. Tam med rezultati omenijo tudi pomen prioritet, mnenj in odločitev najvišjega vodstva (ki po našem mnenju v precejšnji meri sooblikuje kulturo, klimo v podjetju) kot dejavnik izbora. Goodman, Fields in Blum (Goodman, Fields in Blum v Furst in Reeves 2008, 373) navajata, da organizacijske prakse (torej organizacijska klima in kultura) lahko implicitno vplivajo na ohranjanje delovnih mest v vodstvu za moške, torej lahko vplivajo tudi na izbiro bazena talentov, ki nato v prihodnosti zasede ključne položaje v podjetju. King (King 2016, 97) trdi, da ima direktno nadrejeni ključno vlogo pri razvoju (tudi izbiri (?) talenta).

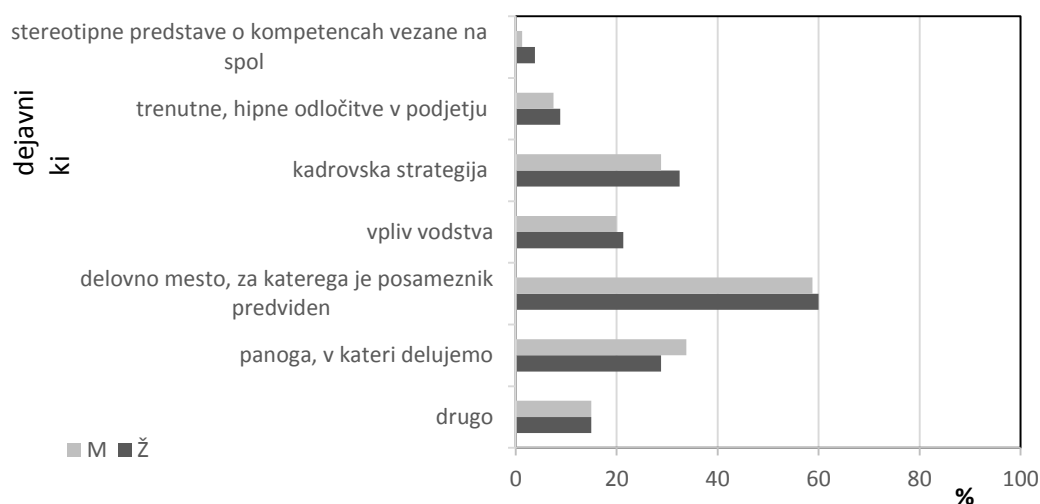
Poleg stališč strokovnjakov o vplivu spola neposredno nadrejenega na uvrstitev zaposlenega med talente, nas je zanimalo kateri so dejavniki, ki vplivajo na razvoj talentov, kateri so pristopi, ki jih v podjetjih uporabljajo za razvoj talentov, kako ocenjujejo uspešnost talentov, kakšne koristi prepoznajo podjetja ob promoviranju (napredovanju) talentov moškega in ženskega spola na zahtevnejša delovna mesta ter katera so tista delovna mesta na katera najpogosteje kadrujejo talenti moškega in ženskega spola. Rezultati odgovorov kadrovikov, strokovnjakov ter analize spletnih strani in letnih poročil preučevanih podjetij so predstavljeni v nadaljevanju.

6.2.4 RAZVOJ, NAPREDOVANJE IN MOTIVIRANJE TALENTOV

Najprej si oglejmo, kateri so dejavniki, ki vplivajo po mnenju udeležencev raziskave na razvoj talentov.

6.2.4.1 Dejavniki, ki vplivajo na razvoj talentov

Slika 6.5: Dejavniki, ki po mnenju kadrovikov vplivajo na karierni razvoj talentov moških in žensk.



(opomba: drugo: odgovori so prikazani v Tabeli 6.3)

Iz Slike 6.5 lahko razberemo, so kadroviki izpostavili največji vpliv dejavnika **delovno mesto, za katerega je posameznik predviden**, in sicer za oba spola (ženske talenti – 60% in moški talenti 58,8%), nato sledi dejavnik **panoga, v kateri kadrujejo**, z za polovico nižjimi odstotki (vpliv za ženske talente 28,8% in za moške 23,8%). **Dejavnika trenutne, hipne odločitve ter stereotipne predstave o kompetencah vezane na spol** predstavljata **zelo nizek vpliv** na karierni razvoj talentov, tako žensk kot moških – pri čemer je vpliv stereotipnih predstav za ženske talente višji (3,8% glede na moške 1,3%).

Dodatno so kadroviki izpostavili dejavnike, ki smo jih združili v vsebinske sklope in so predstavljeni v Tabeli 6.3.

Tabela 6.3: Dejavniki vpliva na karierni razvoj talentov

Odgovori (stališča) kadrovikov ⁶³	
Dodatne skupine dejavnikov	Odgovori (stališča)
Sposobnosti in kompetence	✓ dosežki in kompetence posameznika, kompetentnost in potencial, sposobnosti in lastni interes, sposobnosti posameznice, kompetence kandidata, dosežki in kompetence posameznika, sposobnosti posameznika, sposobnosti in interes, kompetentnost in potenciala, kompetence kandidata (10)
Spol ni kriterij za karierni razvoj	✓ spol ne igra vloge, spol ni kriterij, spol ne vpliva na odločitve o karieri, spol ne igra vloge, spol ni kriterij; kot omenjeno večina je žensk (5)
Nerazvrščeni odgovori	✓ odvisno od posameznika (1)
	✓ m in ž spol imata enake karierne možnosti (1)
	✓ politika ključnih in perspektivnih kadrov (1)
	✓ nič od navedenega, noben dejavnik (2)

Kadroviki so med drugimi dejavniki, ki so prikazani v Tabeli 6.3, ter vplivajo na karierni razvoj talentov, izpostavili **sposobnosti in kompetence** (10 kadrovikov), 5 pa jih je izpostavilo, da spol ni kriterij za opredelitev kariernega razvoja talentov. Podobno razmišljajo tudi strokovnjaki, ki so sicer kot dejavnika vpliva na izbor talentov izpostavili sposobnosti in izkušnje (glej Sliko 6.4),

Iz primerjave Slik 6.3 (prikaz dejavnikov, ki **vplivajo na izbor talentov**) in Slike 6.5 (prikaz dejavnikov, ki **vplivajo na razvoj talentov**) je razvidno, da so kadroviki v obeh primerih izpostavili za oba spola izpostavili **dejavnik delovno mesto, na katerega**

⁶³ V oklepajih pri odgovorih so navedene frekvence ponavljanja istega odgovora.

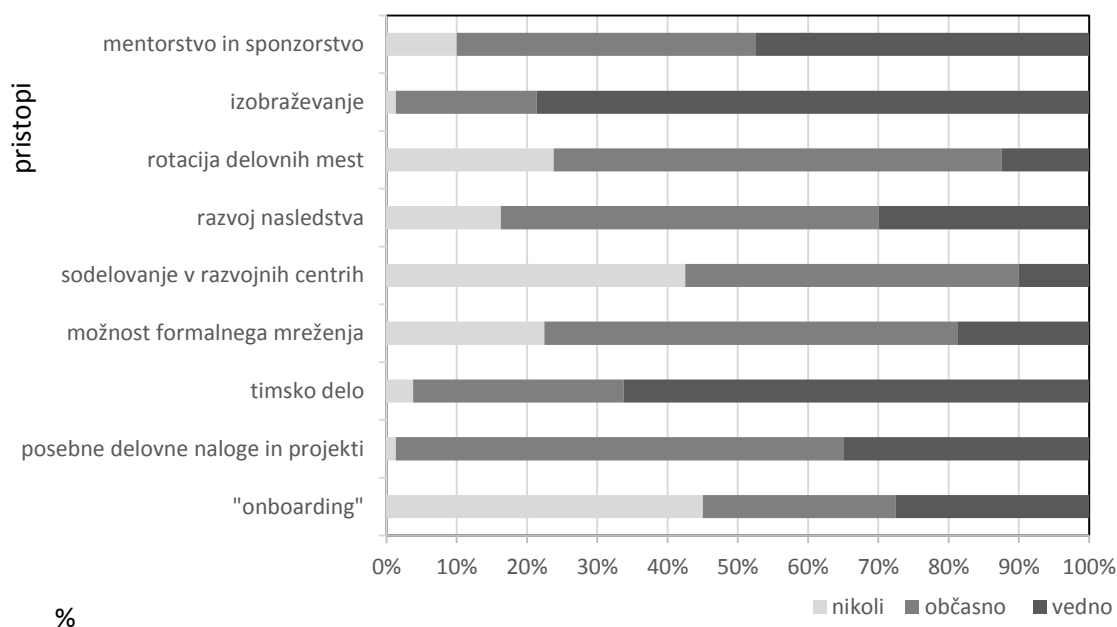
kadrujemo / želimo kadrovati. Spol kot dejavnik je tu opredeljen kot nepomemben.

S stališča upravljanja s talenti avtorji v ospredje postavljajo kadrovsko strategijo, kamor umeščajo koncept kariernega razvoja in področje načrtovanja nasledstev, ki predstavljata temelj razvoja talentov. Skozi kadrovsko strategijo se talenti s prevzemanjem novih pozicij oz. delovnih mest razvijajo in tako gradijo svojo karierno pot. Pri tem zaznamo povezavo z odgovori kadrovikov, ki so za najpomembnejši dejavnik razvoja talentov izbrali delovno mesto. Težave za ženske talente pa so lahko povsem iste kot smo jih navedli pri dejavnikih, vezanih na izbiro talentov.

6.2.4.2 pristopi k razvoju talentov

Raziskave so pokazale, da je investiranje v talente pomembna naložba za podjetja (Collings 204, 307).

Slika 6.6: Pogostost uporabe pristopov pri razvoju talentov v podjetju



(opomba: drugo: odgovori so predstavljeni v Tabeli 6.2)

Slika 6.6 nam prikazuje deleže pogostosti uporabe metod, ki jih udeleženci pri razvoju talentov uporabljajo vedno ali občasno ali nikoli. Glede na rezultate, podjetja pri razvoju talentov največkrat uporabljajo **izobraževanje** in **timsko delo**, sledi **mentorstvo in sponzorstvo** ter **posebne delovne naloge ter projekti**. Sodelovanje v razvojnih centrih, možnost formalnega mreženja, rotacija delovnih mest, razvoj nasledstva ter onboarding pa so pristopi, ki so po mnenju kadrovikov manjkrat uporabljeni.

Tabela 6.4: Dodatni pristopi za razvoj talentov po poročanju kadrovikov

Odgovori (stališča) kadrovikov ⁶⁴	
Pristopi za razvoj talentov	✓ poslovna šola (1) ✓ coaching (3) ✓ nagrajevanje (1) ✓ program upravljanja s perspektivnimi kadri (1) ✓ talent exposure programmes (1) ✓ srečanja (1) ✓ ciljno vodenje (1) ✓ interni učni center (1) ✓ mobilnost (1)

Iz Tabele 6.4 je razvidno, da so kadroviki navajali nekatere vsebine, ki bi jih lahko uvrstili tudi med ponujene odgovore izobraževanje (poslovna šola, interni učni center), formalno mreženje (srečanja, mobilnost), mentorstvo (coaching).

Analiza spletnih strani in letnih poročil preučevanih podjetij je pokazala podobno sliko glede razvoja talentov. Med podjetji, ki so v tuji, zasebni lasti, je 57 (61,3%) takšnih, ki svojim talentov ponujajo pristope označene pod skupnim terminom razvoj talentov. Med podjetji v zasebni, domači lasti, je takšnih 52 (60.5%), med podjetji v javni lasti pa 12 (57,1%),

Podjetja v zasebni tuji lasti, ki so bila zajeta v raziskavi, talentom v 65,6% (61) ponujajo **izobraževanja**, v 44,1% (41) **vklučitev v poslovno (tudi mednarodno) akademijo**, v prav tolikšni meri **mobilnost znotraj podjetja** (44,1% oz v 41 podjetjih),

⁶⁴ V oklepajih pri odgovorih so navedene frekvence ponavljanja istega odgovora.

v 43% (40) **delo na zahtevnih projektih**, v 45,2% (42) **odhod v tujino**, **promocija talentov** znotraj podjetja (41,9% oz. 39) ter v 41,9% (39) **onboarding** kot začetek razvoja talentov. Na spletnih straneh in v letnih poročilih zasebnih podjetij v tuji lasti zasledimo, da svojim talentom ponujajo vključevanje v poslovne akademije, posebne programe. Tu navajamo nekatere primere: Advatanture Leadership program, Learn Atlantic Program, Bančna šola, CIB akademija, BSH Akademija, Šola za mojstre, Future Leadership program, Global mobility program for young talents, Henklova CEE akademija, Obi Akademija, Sandoz Talent Excellence program, Si.Akademija, program x.change (mobilnost), Tag Business School, Univerza ISS.

Podjetja v zasebni domači lasti, ki so bila zajeta v raziskavi, talentom prav tako v primerljivih odstotkih, glede na tuja zasebna podjetja, v 60,5% (52) svojim talentom ponujajo **izobraževanja** 60,5% (52), V manjši meri, glede na % izobraževanj in glede na % v tujih zasebnih podjetjih v Sloveniji, ponujajo podjetja svojim talentom **vključevanje v poslovne akademije** (15 oz. 17,4%). V 11,6% (10) podjetja ponujajo **delo na zahtevnih projektih**. Ostale pristope razvoja kadrov navajajo le posamezna podjetja: možnost mobilnosti znotraj podjetja (5 oz 5,8%), odhodi v tujino (5 oz. 5,8%), promocija talentov znotraj podjetja (3 oz 3,5%), onboarding (5 oz. 5,8%). Primeri razvojnih pristopov, ki jih je mogoče zaslediti pri preučevanih podjetjih, so: coaching, mentorstvo, Šola za potenciale, interni učni center, konzorcijski MBA študij, Tuševa akademija vodenja, izobraževanje s pomočjo notranjih inštruktorjev in mentorjev, ZM akademija, Hidriin Leadership program, Hidriina akademija znanja, Domelova akademija, Akademija Triglav, Direct marketing Academy (Studio Moderna).

Med **podjetji, ki so v javni lasti**, je 12 (57,1%) takšnih, ki navajajo, da svojim talentom ponujajo **izobraževanja**. 3 podjetja svojim talentom omogočajo vključitev v poslovno akademijo, 3 (14,3%) podjetja pa talentom zagotavljajo onboarding, Ostali pristopi (mobilnost znotraj podjetja, odhodi v tujino, delo na zahtevnih projektih, promocija talentov znotraj podjetja) pa so redki (skupno 4 oz. 19%). Primeri razvoja talentov, ki smo jih zasledili med analizo: Interna šola za vodenje Abančnih poslovalnic, NLB izobraževalni center, kompetenčni center v logistiki, udeležba na BBC akademiji, delo z coachi in internimi trenerji.

Iz primerjave preučevanih podjetij s pomočjo analize vsebine je razvidno, da so zasebna podjetja v tuji lasti, ki veliko pozornost pri razvoju talentov posvečajo pridobivanju znanj in izkušenj skozi poslovne akademije, mobilnost v internacionalnem okolju. Med preučevanimi zasebnimi podjetji v domači lasti je te prakse precej manj. Vse tri skupine podjetij izpostavljajo izobraževanje kot najbolj razširjen, uveljavljen pristop za razvoj talentov.

Med preučevanimi podjetji nismo našli podatka, ki bi govoril o prisotnosti žensk in moških (ločeno po spolu) v procesih izobraževanja.

Iz rezultatov, ki so jih podali kadroviki in iz analize vsebine je razvidno, da podjetja vlagajo v razvoj talentov. Področje izobraževanje in timsko delo sta pravzaprav kar tradicionalni obliki razvoja kadrov, morda tudi talentov. S pomočjo izobraževanj, še posebej v poslovnih akademijah, ki jih ponujajo preučevana podjetja svojim kadrom, tudi talentom, omogočajo le tem interakcije z različnimi strokovnjaki različnih področij. Pri tem iz analize vsebine zaznamo, da zasebna podjetja v tuji lasti dajejo večji poudarek kot slovenska mobilnosti, vključevanju v mednarodne poslovne akademije. Obliki razvoja kot so sponzorstvo in mentorstvo, ki so bile med kadroviki prav tako izpostavljene lahko doprinesejo namreč dodano vrednost tako za talenta, mentorja in v končni fazi tudi za podjetje (motivacija, zadrževanje talentov tu ni izvzeta). Te oblike so zelo primerne tudi razvoj talentov žensk, saj avtorji navajajo, da primanjkuje vzornic in mentoric za ženske (Furst in Reeves 2008; Fitzsimmons in drugi 2014). Tudi Stahl in drugi (Stahl in drugi 2012) v ospredje postavlja vlogo trenerjev in mentorjev. Pomen mentorjev in trenerjev je razviden tudi iz raziskav TalkingTalent, ki predlagajo oblikovanje programov mentorstva, ki bodo namenjeni le talentom ženskega spola. (Talking Talent 2013) Bersin (Bersin 2016, 25) pa navaja, da sta mentorstvo in coaching najpomembnejši praksi pri razvoju talentov v podjetjih. Uporaba posebnih projektov in nalog, ki so tudi v večji meri uporabljena, so vsekakor zanimiv način razvoja talentov, še posebej za generacijo Y, ki ji delo predstavlja zabavo. Rotacija delovnih mest in sodelovanje v razvojnih centrih, sta pristopa, ki sta bila manjkrat izbrana kot tista, ki se vedno uporabljata. Cohn in drugi (Cohn in drugi v Barnett in Davis 2008, 728) poudarjata, da je pomembno, da imajo talenti možnost delovati na različnih lokacijah in tako pridobivati znanja in izkušnje. Iz analize vsebine lahko

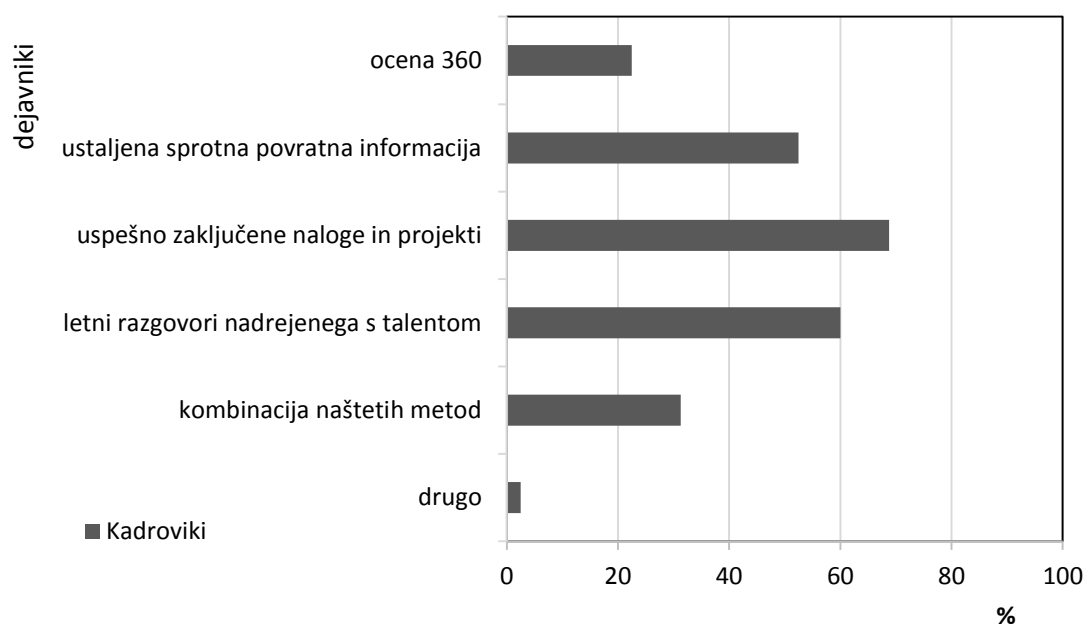
vidimo, da tuja podjetja skrbijo za mobilnost in na tak način bogatijo znanje ter izkušnje talenta.

Onboarding kot pristop razvoja talentov je bil s strani kadrovikov manjkrat izbran kot metoda, ki bi jo vedno uporabljali, prav tako je med nizko zastopanimi v analize vsebine preučevanih podjetij. Onboarding kot vpeljevanje talenta v podjetje in nekakšen začetek razvoja talenta, bi moral biti predstavljati ustaljeno prakso. Tudi zato, ker po mnenju Bauer (Bauer 2010a, 17) prispeva k večji stopnji zadovoljstva, zavezanosti, večji učinkovitosti, manjšemu stresu ter manjši fluktuaciji. Bauer (Bauer 2013b, 3) navaja, da so tisti novi zaposleni, ki so jih strukturirano uvajali v delovno okolje, kar za 58% dlje ostali v podjetju, kot tisti, ki te izkušnje niso imeli.

Vlaganje v razvoj talentov (človeški kapital) pa pomeni vsekakor večjo produktivnost in konkurenčnost, tako tudi Kmet Zupančič in drugi (Kmet Zupančič in drugi 2015).

6.2.4.3 Ocenjevanje uspešnosti talentov

Slika 6.7: Načini ocenjevanja uspešnosti talentov



(opomba: drugo – navedeni odgovori: se ne ocenjuje, ni posebnega sistema, talenti so tisti, ki so priljubljeni pri vodstvu)

S Slike 6.7 je razvidno, kako v podjetjih ocenjujejo uspešnost talentov. Najbolj zastopana je metoda ocenjevanja uspešnosti **zaključenih nalog in projektov** (68,8%), sledijo **letni razgovori z nadrejenim** (60%), **ustaljena sprotna povratna informacija** (52%), ocena 360 (22,5%) ter kombinacija naštetih metod (31,3%).

Na spletnih straneh in v letnih poročilih je 33,3% podjetij v zasebni, tuji lasti, navedlo, da za ocenjevanje talentov uporablja **letni strukturirani razgovor**. Med podjetji v domači, zasebni lasti, je takšnih 16 (18,6%) in med podjetji v javni lasti 7 (33,3%). Letno oceno glede na postavljene cilje v tujih podjetjih uporabljajo v 16 (17,2%) primerih, v domačih, zasebnih v 11,8% (10) primerih, v javnih podjetjih te oblike ocenjevanja na spletnih straneh in letnih poročilih nismo zasledili. Oceno 360 uporablja 29% (27) tujih zasebnih podjetij, 3 podjetja v domači lasti ter nobeno izmed javnih podjetij.

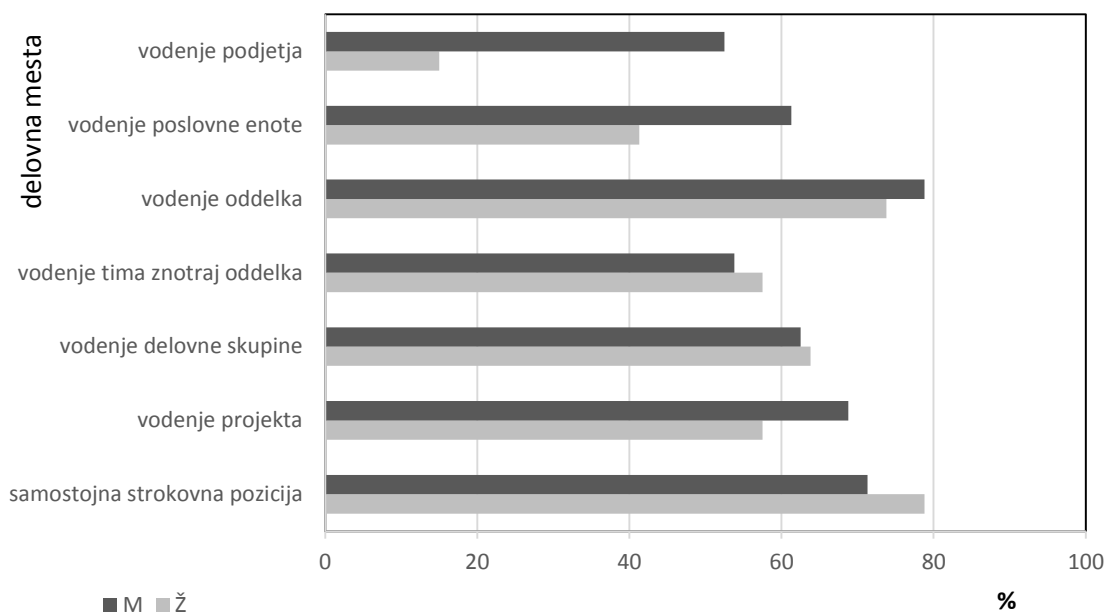
Iz primerjave odgovorov s strani kadrovikov in analize vsebine preučevanih podjetij je razvidno, da je **letni strukturiran razgovor** kot metoda ocenjevanja talentov pogosto uporabljena. Kadroviki so sicer v največji meri izpostavili **ocenjevanje na podlagi zaključenih nalog in projektov**.

Rothwell (Rothwell 2010, 207) navede, da je najboljša ocenjevanje uspešnosti zaposlenega postopno ocenjevanje uspešnosti v skladu s ključnimi kazalci posameznikove uspešnosti, ki so vezani na rezultate dela in kazalci vedenja, ki so vezani na delovni uspeh. Metode, ki so jih navedli tako kadroviki kot smo jih lahko iz preučevanih podjetij razbrali s pomočjo analize vsebine, sledijo tem principom. Kesler (Kesler 2002, 9) sicer omenja, da je ocenjevanje po metodi 360, ki je bila v našem primeru najmanjkrat izbrana, da je to najbolj učinkovita metoda ocenjevanja uspešnosti talentov. Morda tudi zato, ker daje večjo možnost objektivnosti, tudi zaradi tega, ker talenta ocenjuje vodja, sodelavec v timu, poslovni partnerji.

V nadaljevanju nas je zanimalo, katera so tista delovna mesta, ki so predvidena za talente ženske in katera za moške talente.

6.2.4.4 Napredovanje talentov

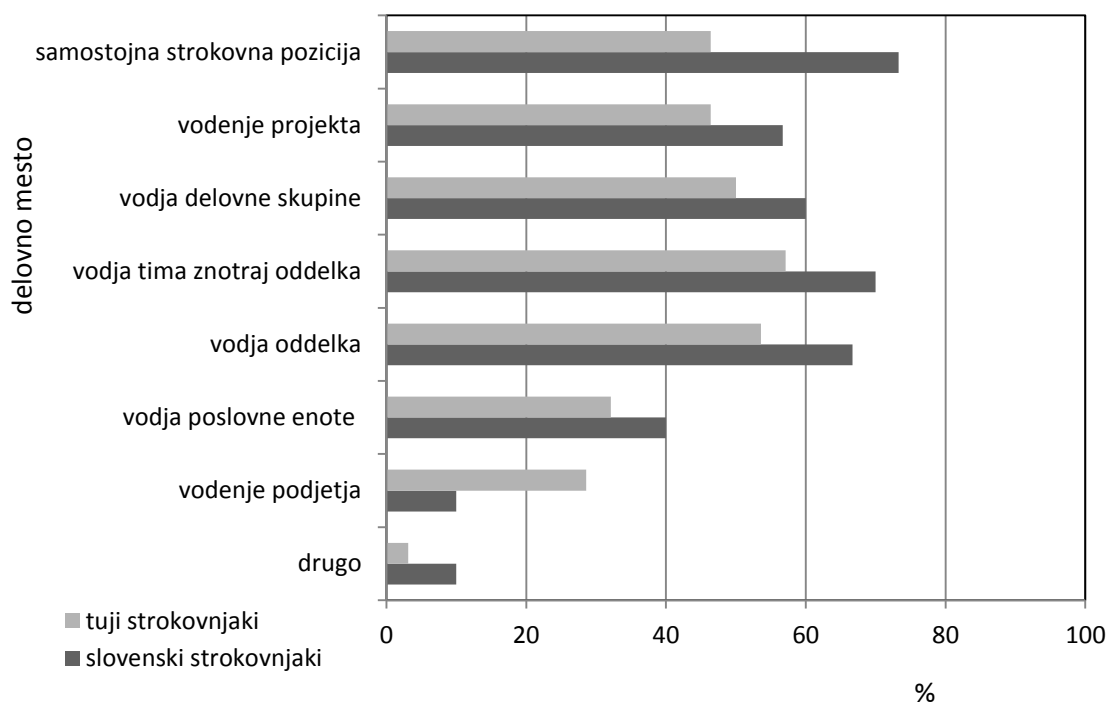
Slika 6.8: Delovna mesta, na katera po mnenju kadrovikov najpogosteje napredujejo talenti glede na spol



Slika 6.8 prikazuje delovna mesta, na katere talenti moški in talenti ženske najpogosteje napredujejo. **Talenti moškega spola** imajo več možnosti za napredovanje na delovno mesto **vodje podjetja** (52,5%) ali vodje poslovne enote (61,3%) kot talenti ženskega spola. Na podlagi teh rezultatov gre sklepati, da so položaji vrhnjega managementa rezervirana za moške talente (na to stanje opozarjati tudi dve raziskavi Robnik (Robnik 2015) in Kanjuo Mrčela in drugi (Kanjuo Mrčela in drugi 2015)). Ostala delovna mesta so enakomerno zastopana pri možnostih napredovanja, brez večjih odstopanj.

Stališča slovenskih in tujih strokovnjakov glede napredovanja talentov na določena delovna mesta so predstavljena v nadaljevanju.

Slika 6.9: Najpogostejša delovna mesta, ki jih po mnenju strokovnjakov vodje oddelka upravljanja s človeškimi viri skupaj z vodstvom izberejo za talente ženskega spola



(opomba: tuji strokovnjaki – drugo: vsa naštetá delovna mesta; slovenski strokovnjaki – drugo: funkcije – kadrovska, finančna, marketing, menim, da ne gledajo na spol, odvisno od potreb podjetja in sposobnosti – možna so vsa naštetá delovna mesta)

Iz Slike 6.9 je razvidno, da **slovenski strokovnjaki** menijo, da **talenti ženskega spola** največkrat napredujejo na delovna mesta do **srednjega managementa** - na delovno mesto samostojna strokovna pozicija, nato na delovni mesti vodja tima znotraj oddelka in na delovno mesto vodja oddelka. Temu sledi napredovanje na delovno mesto vodja delovne skupine oz. vodenje projekta ter vodenje poslovne enote. V najmanjši meri pa so mnenja, da ženske talenti napredujejo na delovno mesto, ki je najvišje v hierarhiji, vodenje podjetja (10%). Podobno sliko dajejo rezultati **tujih strokovnjakov**, ki pa so za razliko od slovenskih strokovnjakov v višjem odstotku mnenja, da **ženske talenti zasedajo tudi najvišjo funkcijo v managementu – vodenje podjetja** (28,6%). Tako pri slovenskih kot tujih strokovnjakih pa je odstotek teh odgovorov najmanjši glede na izražene odstotke pri ostalih predvidenih delovnih mestih.

Med slovenskimi in tujimi strokovnjaki obstaja statistično pomembna razlika v izraženem mnenju glede najpogostejših delovnih mest izbranih za talente ženskega

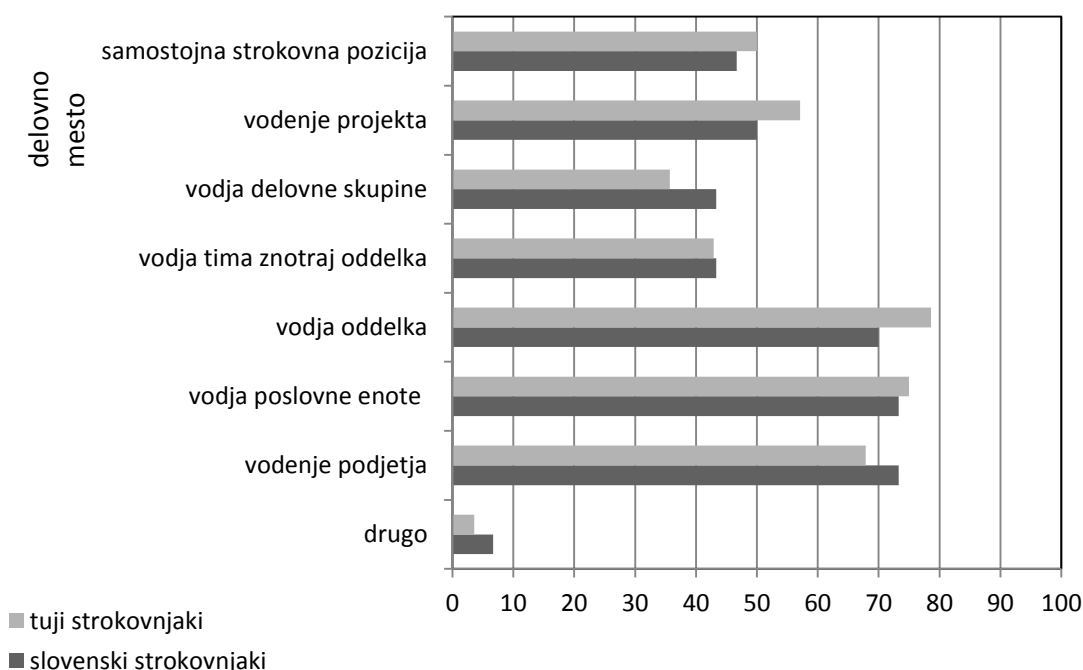
spola, in sicer za delovno mesto: samostojna strokovna pozicija ($\chi^2=3,996$, $df=1$, $p<0,05$)⁶⁵. Iz Slike 6.9, kjer so svoje mnenje podali kadroviki, je prav tako razvidno, da tudi po njihovem mnenju talenti ženskega spola najredkeje zasedejo delovno mesto vodenje podjetja.

Prikaz v Sliki 6.8 in Sliki 6.9 lahko razumemo tudi kot odraz stanja v slovenskem managementu glede napredovanja žensk na vodstvena in vodilna delovna mesta, na kar opozarjata raziskavi Robnik (2015) in Kanjuro Mrčela in drugi (Kanjuro Mrčela in drugi 2015) ter strokovno združenje Združenje Manager v Smernicah za spodbujanje enakosti (2012). Kot vzroke za takšno stanje navajajo: družbene stereotipe, obremenjenost žensk z materinstvom in skrbjo za družino, drugačna vzgoja... (Kanjuro Mrčela in drugi 2015), pomanjkanje programov kariernega razvoja, usposabljanja in mentoriranja žensk. Rezultate pa lahko vidimo tudi v luči pojava steklenega stropa, saj je razvidno, da so tako kadroviki kot strokovnjaki ženskam v največji meri namenili položaje vezane na srednji management. Rezultati, ki so prikazani za talente ženske v Sliki 6.8 in Sliki 6.9 se ne skladajo z stališči kadrovikov, da ima spol kot dejavnik majhen vpliv tako pri izbiri kot razvoju talentov.

Zanimalo nas je tudi kakšna so delovna mesta na katera najpogosteje kadrujejo talente moškega spola. Strokovnjaki so izrazili stališča, ki so predstavljena nadaljevanju.

⁶⁵ Pri ostalih delovnih mestih, predvidenih za talente ženskega spola, se slovenski in tuji strokovnjaki, statistično pomembno ne razlikujejo v svojih mnenjih: vodenje projekta ($\chi^2=0,849$, $df=1$, $p>0,05$), vodenje delovne skupine ($\chi^2=0,427$, $df=1$, $p>0,05$), vodja tima znotraj oddelka ($\chi^2=1,459$, $df=1$, $p>0,05$), vodja oddelka ($\chi^2=0,845$, $df=1$, $p>0,05$), vodja poslovne enote ($\chi^2=0,522$, $df=1$, $p>0,05$), vodenje podjetja ($\chi^2=3,039$, $df=1$, $p>0,05$).

Slika 6.10: Najpogostejša delovna mesta, ki jih po mnenju strokovnjakov vodje oddelka upravljanja s človeškimi viri skupaj z vodstvom izberejo za talente moškega spola



(opomba: drugo – slovenski strokovnjaki: menim, da ne gledajo na spol; odvisno od potreb podjetja sposobnosti – možna so vsa naštetá delovna mesta; drugo – tuji strokovnjaki: vsi zgoraj naštetí)

Iz Slike 6.10 je razvidno, da so stališča tako slovenskih kot tujih strokovnjakov poenotena, med njimi ni statistično pomembnih razlik v izraženih mnenjih glede pogostosti delovnih mest, ki jih zasedejo moški talenti⁶⁶. Obe skupini strokovnjakov sta glede na izražene odstotke odgovorov izrazili mnenje, da so **za talente moškega spola najpogosteje izbrana delovna mesta srednjega in višjega managementa, torej vodenje oddelka, vodenje poslovne enote in vodenje podjetja**. Podobno zastopanost rezultatov je mogoče zaslediti tudi iz Slike 6.8, kjer so svoje mnenje glede delovnih mest, na katera napredujejo moški talenti, podali kadroviki. Iz Slike 6.9, kjer so predstavljana najpogostejša izbrana delovna mesta za talente ženske pa je razvidno, da so strokovnjaki ocenili delovna mesta vodenje poslovne enote in vodenje

⁶⁶ Slovenski in tuji strokovnjaki, se statistično pomembno ne razlikujejo v svojih mnenjih: samostojna strokovna pozicija ($\chi^2=0,017$, $df=1$, $p>0,05$), vodenje projekta ($\chi^2=0,169$, $df=1$, $p>0,05$), vodenje delovne skupine ($\chi^2=0,492$, $df=1$, $p>0,05$), vodja tima znotraj oddelka ($\chi^2=0,022$, $df=1$, $p>0,05$), vodja oddelka ($\chi^2=0,292$, $df=1$, $p>0,05$), vodja poslovne enote ($\chi^2=0,049$, $df=1$, $p>0,05$), vodenje podjetja ($\chi^2=0,141$, $df=1$, $p>0,05$).

podjetja kot najmanj pogosto predvideni glede na ostala delovna mesta za ženske talente.

Iz rezultatov tako kadrovikov kot strokovnjakov (čeprav med njimi glede moških ni bilo statistično pomembnih razlik v stališčih) je razvidno, da so moški talenti preferirani za položaje vezane na višji in vrhnji management. Ta ugotovitev je skladna z ugotovitvami avtorjev (Silva in drugi, 2012; McCarty in Hukai 2005; Beeson in Valerio 2012 v Vinnicombe in drugi, 2014, 33), ki poudarjajo, da talenti moškega spola najpogosteje napredujejo na naslednja delovna mesta: vodenje razvoja in prodaje novega izdelka, vodenje strateško pomembnih projektov, sodelovanje pri start-upu ali projektih prestrukturiranja, pridobivanje mednarodnih izkušenj. To pa so delovna mesta, ki so strateška in tako nudijo možnost talentom moškega spola boljše izhodišče za položaje v vrhnjem managementu.

Vzroke za takšne rezultate gre iskati v npr. internih razpisih, ki so bolj pisani na kožo moškim talentom (Robnik 2015), vplivu neformalnih mrež (Robnik 2015 in Kanjuo Mrčela in drugi 2015), v katere ženske niso vključene, pomanjkanja mentoric in vzornice med ženskami, percepcija o neambicioznosti žensk. Kot vpliv na izbor in razvoj talentov se je pokazal pomemben dejavnik kultura in klima podjetja, vodstvo podjetja, kar posredno lahko pomeni tudi, da je določen spol talentov pri napredovanju preferiran. To je opazno tudi iz naših rezultatov, saj tako na izbiro kot razvoj talentov vpliva delovno mesto, panoga, vloga vodstva.

Trenutno stanje **glede žensk na vodilnih in vodstvenih položajih** v preučevanih podjetjih kažejo podatki analize vsebine. Med preučevanimi zasebnimi **podjetji v tuji lasti** je prisotnost žensk na vodilnih in vodstvenih položajih v povprečju **27,1%** (SD=12,65), v zasebnih **podjetjih v domači lasti** je takšnih žensk v povprečju **40,3%** (SD=22,6) in v **javnih podjetjih je ta delež v povprečju 49%** (SD=22,8)⁶⁷.

Rezultati analize vsebine kažejo, da je delež žensk v javnih podjetjih primerljiv z podatki o zastopanju žensk na mestih odločanja v javnem sektorju, ki je bil npr. v vodstvu Banke Slovenije (v letu 2013) 40%, v vodstvu Vrhovnega sodišča 37% (Kanjuo

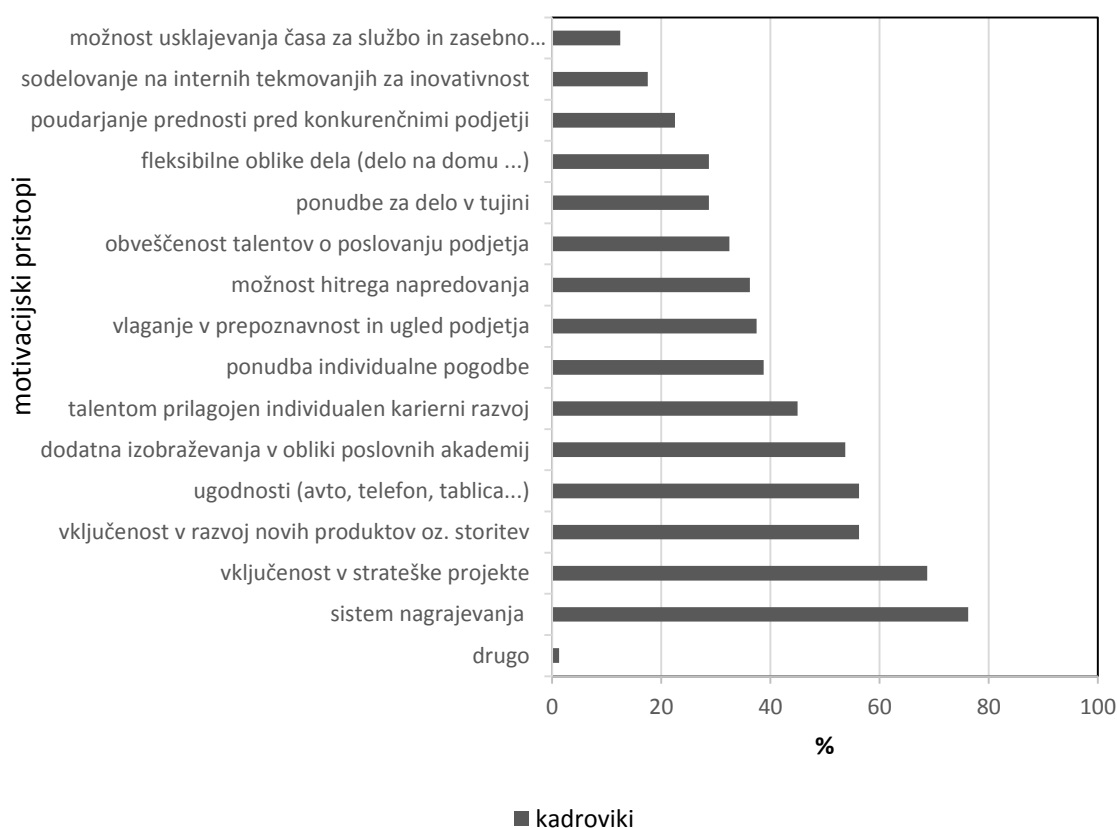
⁶⁷ Podjetja objavljajo v svojih letnih poročilih informacijo za ženske na vodstvenih in vodilnih položajih v skupni številki, izjema je prikaz stanja zastopanosti žensk glede na položaj.

Mrčela in drugi 2015). Tudi v zasebnih podjetjih s tujimi in zasebnimi podjetji v domači lasti je delež žensk nad povprečjem za leto 2015, za katerega je podatek 21,5% (European Commission 2015). Vzroke za takšno zastopanost žensk gre morda iskati v vzorcu, saj smo vanj vključili podjetja, ki pri svojem poslovanju sledijo kateremu izmed modelov odličnosti oz. so kandidirali za katero od medijskih nagrad, ki neposredno ali posredno podpirajo poslovno odličnost podjetij.

V podjetjih si želijo, da njihovi zaposleni dosegajo čim boljše rezultate. Katere pristope v podjetjih uporabljajo za motiviranje talentov obeh spolov predstavljamo v nadaljevanju.

6.2.4.5 Motivacijski pristopi

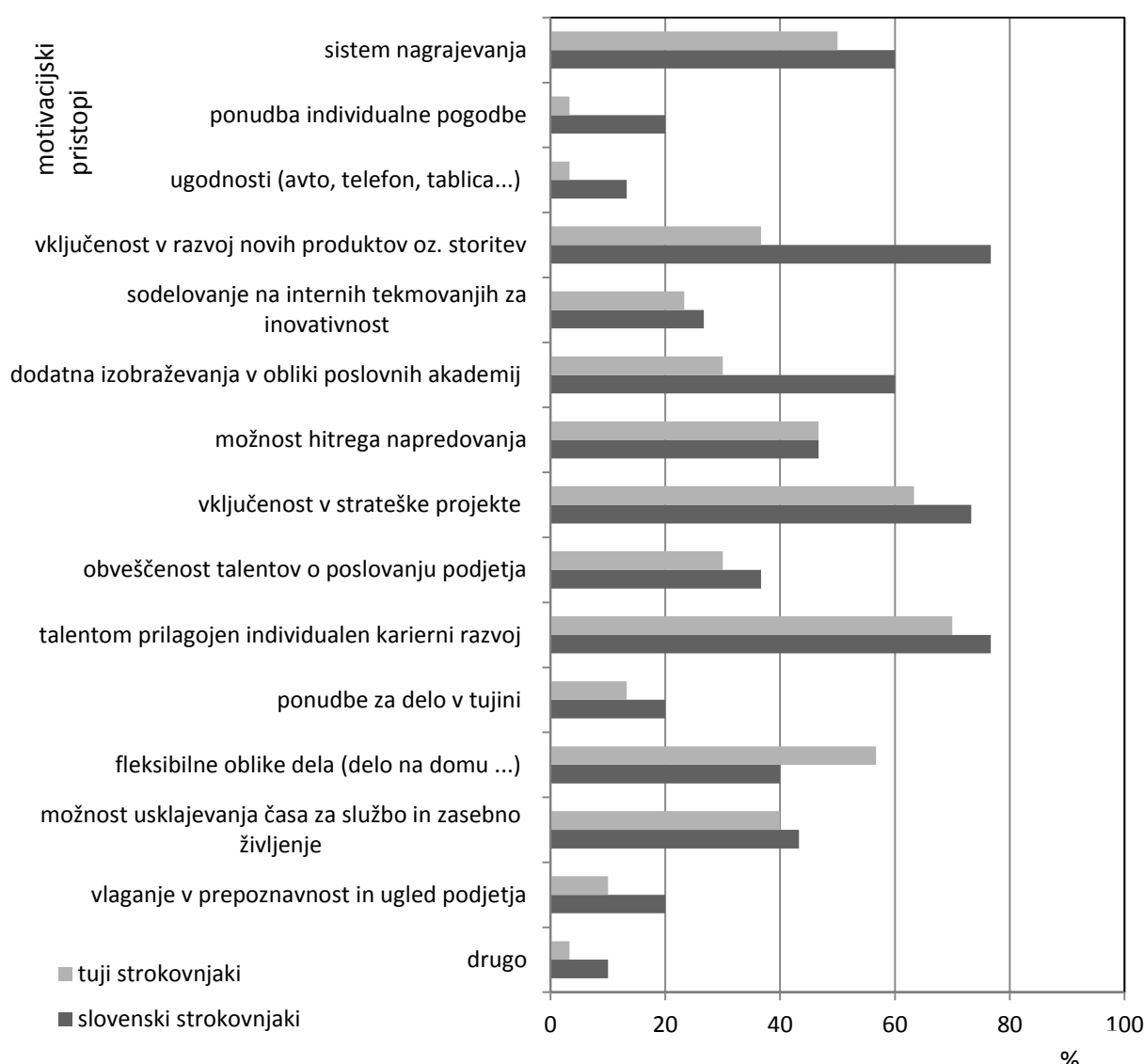
Slika 6.11: Pristopi za ohranjanje motivacije in zavzetosti talentov v podjetju



(opomba: drugo: možnost internacionalnih razvojnih programov znotraj skupine)

Slika 6.11 prikazuje odgovore kadrovikov glede uporabe motivacijskih pristopov, ki jih uporabljajo podjetja za ohranjanje motivacije in zavzetosti pri talentih. **Sistemi nagrajevanja** (76,3%) in **vklučenost v strateške projekte** (68,8%) sta motivacijska orodja, ki sta pri tem najbolj uporabljena.

Slika 6.12: Pristopi, ki najbolj motivirajo talente za doseganje čim boljših rezultatov pri delu



(opomba: drugo – slovenski strokovnjaki: pravzaprav vse naštetu ima svoj učinek, zakaj – smiselnost posla; drugo – tuji strokovnjaki: namen podjetja in njihove vrednote)

Iz Slike 6.12, kjer so prikazani pristopi, ki najbolj motivirajo talente za doseganje čim boljših rezultatov pri delu je razvidno, da so **slovenski strokovnjaki** mnenja, da je talente najboljše motivirati za doseg čim boljših rezultatov s pomočjo njim **prilagojenim individualnim kariernim razvojem** (76,7%), **vklučenostjo v razvoj novih produktov oz. storitev** (76,7%) ter **vklučenostjo v strateške projekte** (73,3%). Temu sledijo dodatna izobraževanja v obliki poslovnih akademij in sistem nagrajevanja. Med najmanj motivirajoče pristope so slovenski strokovnjaki uvrstili vlaganje v prepoznavnost in ugled podjetja (20%), ponudbe za delo v tujini (20%), ponudbo individualne pogodbe (20%) ter ugodnosti (13,3%). **Tuji strokovnjaki** so med pristope, ki najbolj motivirajo talente za doseganje čim boljših rezultatov pri delu, tako kot slovenski strokovnjaki uvrstili talentom **prilagojen individualni karierni razvoj** (70%) in **vklučenost v strateške projekte** (63,3%). Temu sledijo pristopi, ki so vezani na fleksibilne oblike dela. Med pristope, ki so glede na ostale najmanj motivirajoči, pa so tuji strokovnjaki uvrstili vlaganje v prepoznavnost in ugled podjetja, ponudbo individualne pogodbe ter ugodnosti.

Stališča med slovenskimi in tujimi strokovnjaki se **statistično pomembno razlikujejo** v mnenju glede pristopov, ki najbolj motivirajo talente za doseganje čim boljših rezultatov pri delu, in sicer: **ponudba individualne pogodbe** ($\chi^2=4,248$, $df=1$, $p<0,05$) so višje izpostavili slovenski strokovnjaki, **vklučenost v razvoj novih produktov oz. storitev** ($\chi^2=9,191$, $df=1$, $p<0,05$) višje izpostavili slovenski strokovnjaki in **dodatna izobraževanja v obliki poslovnih akademij** ($\chi^2=6,110$, $df=1$, $p<0,05$) višje izpostavili slovenski strokovnjaki⁶⁸. Iz rezultatov gre sklepati, da so pristopi, v katerih se statistično pomembno razlikujejo od slovenskih, za tuje strokovnjake bolj samoumevni in vezani na vse zaposlene, ne samo na talente.

Iz rezultatov gre sklepati, da so motivacijski pristopi, ki so jih slovenski strokovnjaki izpostavili kot pomembne in se v njih statistično pomembno razlikujejo od tujih

⁶⁸ Razlike med strokovnjaki pa niso statistično pomembne pri naslednjih pristopih: sistem nagrajevanja ($\chi^2=0,442$, $df=1$, $p>0,05$), ugodnosti ($\chi^2=1,147$, $df=1$, $p>0,05$), sodelovanje na internih tekmovanjih za inovativnost ($\chi^2=0,141$, $df=1$, $p>0,05$), možnost hitrega napredovanja ($\chi^2=0,015$, $df=1$, $p>0,05$), vključenost v strateške projekte ($\chi^2=0,557$, $df=1$, $p>0,05$), obveščenost o poslovanju podjetja ($\chi^2=0,414$, $df=1$, $p>0,05$), talentom prilagojen karierni razvoj ($\chi^2=0,674$, $df=1$, $p>0,05$), ponudba za delo v tujini ($\chi^2=0,567$, $df=1$, $p>0,05$), fleksibilne oblike dela ($\chi^2=1,379$, $df=1$, $p>0,05$), možnost usklajevanja časa za službo in zasebno življenje ($\chi^2=0,012$, $df=1$, $p>0,05$), vlaganje v prepoznavnost in ugled podjetja ($\chi^2=0,660$, $df=1$, $p>0,05$).

strokovnjakov, pomembni za vse zaposlene in ne samo talente. Pojavlja se vprašanje ali podjetja svojim zaposlenim, tudi (ne)talentom v zadostni meri ponujajo takšne oblike dela, ki so zanje motivacijske. Glede na to, da je med talenti prepoznanih vedno več oseb generacije Y, je motivacijski pristop – talentu prilagojen individualni karierni razvoj, prava oblika motivacije. Iz Slike 6.8 je razvidno, da so kadroviki v največji meri izpostavili sistem nagrajevanja kot motivacijski pristop, medtem kot slovenski in tuji strokovnjaki najvišje izpostavljajo talentom prilagojen karierni razvoj (glej Sliko 6.9), slovenski tudi vključenost v strateške projekte. Prav tako je razvidno, da so kadroviki najvišje uvrstili tako nefinančni kot finančni način motivacije. Tudi strokovnjaki so prepoznali, da je za razvoj in delo talenta najbolj ustrezen individualno prilagojen karierni razvoj. To omenja tudi Rothwell (Rothwell 2010, 249), ki zapiše, da tak razvojni okvir posamezniku pomaga k izboljševanju uspešnosti ter mu predstavlja okvir pri načrtovanju kariere poti.

V **zasebnih podjetjih**, v tuji lasti **nagrajujejo talente z bonusi** (26 oz. 28%), **denarnimi nagradami** (25 oz. 16,8%), individualno pogodbo z variabilnim delom plače (17 oz. 18,2%), v 23,7% (22) pa talentom **ponujajo ugodnosti za mame in očete** ter v 36,6% (34) navajajo, da **skrbijo za možnost usklajevanja časa za službo in zasebno življenje**. Med podjetji v **slovenski, zasebni lasti**, je v analizi zaslediti 18,6% (16) takšnih, ki nagrajujejo z **denarnimi nagradami**, 14 (16,3%) takšnih, ki ponujajo bonuse ter 5 (5,8%) takšnih z individualno pogodbo ter variabilnim delom plače. Med temi podjetji je bilo takšnih, ki v 34,9% (30) na svojih straneh zapišejo, da nudijo **možnost usklajevanja časa za službo in zasebno življenje** ter da (v 8 podjetjih – 9,5%) nudijo **ugodnosti za starše**. Med **javnimi podjetji** v 4 (19%) nagrajujejo z bonusi, v 2 (9,5) z **denarnimi nagradami**, 3 (14,3%) z individualno pogodbo ter variabilnim delom plače in 2 (9,5%) z ugodnostmi za starše. Med preučevanimi javnimi podjetji je 12 (57,1%) takšnih, ki nudijo možnost **usklajevanja časa za službo in zasebno življenje**.

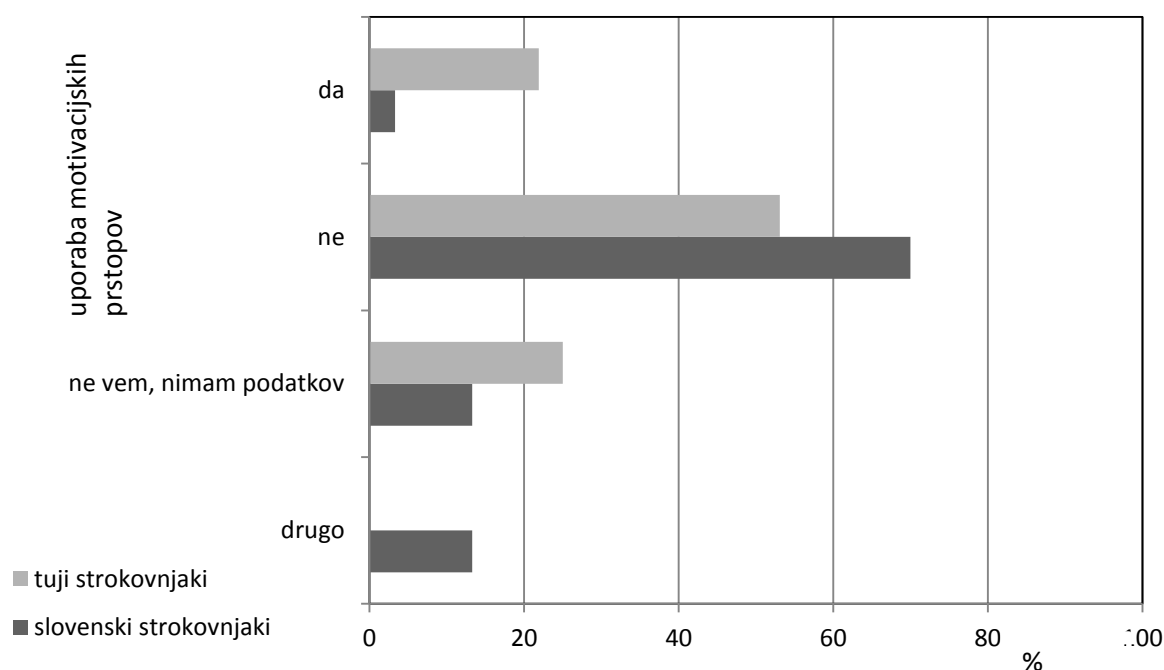
Iz analize vsebine je mogoče razbrati, da podjetja na svojih spletnih straneh predstavljajo nefinančne načine motivacije svojih zaposlenih, tudi talentov. Pristopi, ki so izpostavljeni pri preučevanih podjetjih, kot so ugodnosti za mame in očete, možnost

usklajevanja časa za družino in zasebno življenje, ki se po McKinsley (McKinsley 2009) na lestvici uvrščajo celo više kot finančni motivacijski pristop.

V nadaljevanju nas je zanimalo ali podjetja za **motiviranje talentiranih oseb upoštevajo njihov spol**.

Kadroviki so na vprašanje, če v njihovem podjetju uporabljajo še kakšne posebne motivacijske pristope glede na spol talentiranih oseb, enakovredno odgovorili, da **posebnih motivacijskih pristopov glede na spol nimajo (98,8%)**.

Slika 6.13: Uporaba posebnih motivacijskih pristopov glede na spol talenta



(opomba: drugo – slovenski strokovnjaki: da, vendar redka; ne da bi jaz vedel; ponekod, odvisno od zrelosti podjetja in razvitosti HR službe, premalo)

Iz Slike 6.13 je razvidno, da so tako slovenski kot tuji strokovnjaki mnenja, da v podjetjih v veliki večini **ne uporabljajo posebnih motivacijskih pristopov glede na spol talentiranih oseb**. Rezultate tistih strokovnjakov obeh skupin, ki pa so izbrali odgovor da, kar pomeni, da so mnenja, da v podjetjih uporabljajo posebne motivacijske

pristope (teh je med tujimi strokovnjaki vsekakor več – 21,9%), predstavljamo v Tabeli 6.5, ki sledi.

Tabela 6.5: Motivacijski pristopi prilagojeni spolu

Odgovori (stališča) strokovnjakov ⁶⁹	
Slovenski strokovnjaki	Tuji strokovnjaki
✓ izobraževanje (1)	✓ posebni razvojni coaching in mentorstvo(1) ✓ mentorstvo ženskam z namenom podpore pri vprašanjih glede razvoja kariere (1) ✓ fleksibilni urnik, daljši porodniški dopust, očetovski dopust (1) ✓ spodbude znotraj oddelkov (1) ✓ zunanji pritiski (1) ✓ programi za talente, forumi različnosti (1) ✓ podpiranje družine, podpiranje kariere (1) ✓ delo od doma (1) ✓ zaposlitvene priložnosti znotraj podjetja (1)

Iz Tabele 6.5 je razvidno, da so **tuji strokovnjaki** mnenja, da v podjetjih uporabljajo kar nekaj različnih motivacijskih pristopov vezanih na spol. Iz odgovorov je razvidno, da so pristopi vezani na spodbujanje razvoja tako talentov žensk kot talentov moških. Nanašajo se tako na oblike razvoja kadrov, **spodbude za karierno napredovanje in spodbude vezane na usklajevanje družinskega in poklicnega življenja**. Le eden slovenski strokovnjak je med motivacijskimi pristopi prilagojenimi spolu uspel prepoznati izobraževanje.

⁶⁹ V oklepajih pri odgovorih so navedene frekvence ponavljanja istega odgovora.

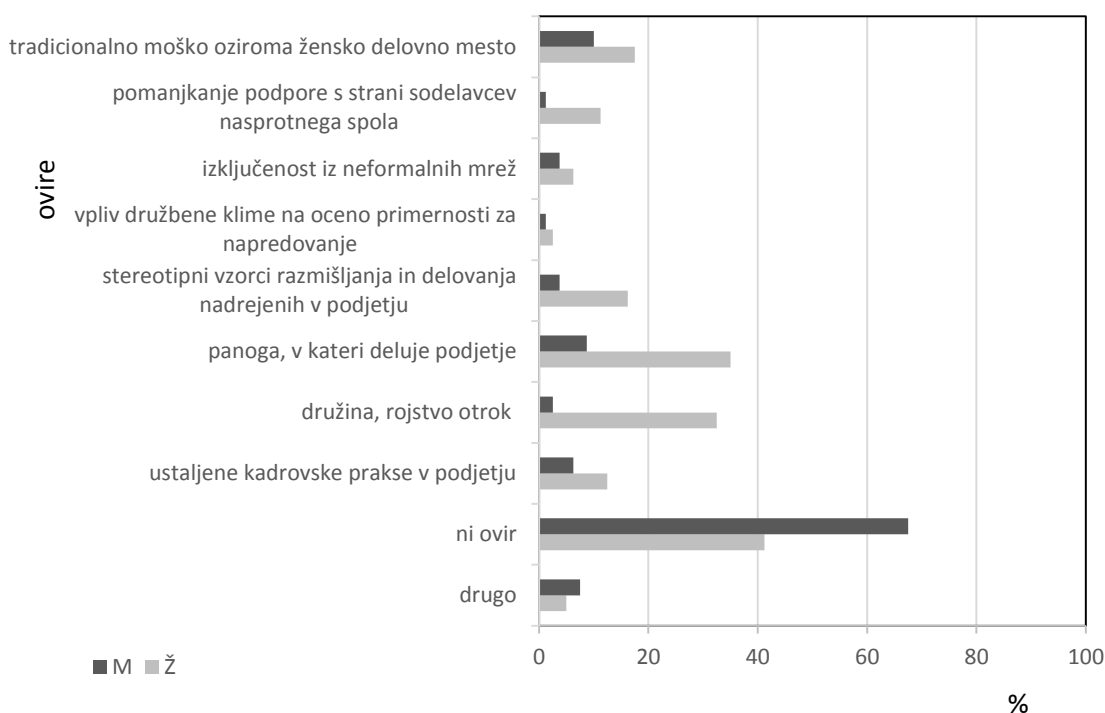
V okviru analize podjetij podjetja v **tuji, zasebni lasti izpostavljajo posebne motivacijske in razvojne pristope za talente ženskega spola**. Primeri pristopov so: Program ženske.možnosti.prihodnost; Women&Minority career framework, Facebook stran – Women at Microsoft, International Women`s day, Diversity Ambassadors, Global Leadership organisation of Women, program Women Empowerment, Women initiative network, Board Gender Balance. Iz analize vsebine je še razvidno, da 39 (41,9%) **podjetij v tuji lasti**, 30 (34,9%) **podjetij v domači lasti** in 12 (57,1%) v **javnih podjetjih** na svojih spletnih straneh oz. letnih poročilih omenja **pomembnost usklajevanja zasebnega in poklicnega življenja, kot motivacijsko orodje**.

Rezultati, ki kažejo, da v podjetjih, tako po poročanju kadrovikov kot strokovnjakov, ne ali v zelo majhni meri, uporabljajo motivacijske pristope vezane na spol, pomeni lahko za ženske potencialno nevarnost zastoja v karieri ali oviro za napredovanje ali kot pravijo avtorji (Hoobler, Hu in Morgan Wilson 2010, 481), da se lahko pojavlja stekleni strop pri tistih delavcih, kjer je zaznati konflikt med zahtevami v družinskem in poklicnem življenju. Pri teh delavcih, se kot navajajo avtorji (Hoobler, Hu in Wilson (2010, 481) to lahko pokaže v tem, da so opredeljeni kot manj uspešni in kot taki manj primerni za napredovanje. Tudi Bruning in Cadigan (Bruning in Cadigan 2014, 9) v svoji raziskavi izpostavljata uporabo različnih motivacijskih pristopov glede na spol. Tako naj bi bilo za ženske bolj motivacijsko učenje novih veščin, pri moških pa naj bi bil motivacijski pristop vezan na finančno nagrado.

Ob predvidenih napredovanjih in uporabljenih motivacijskih pristopih pa se lahko pojavijo ovire za napredovanje vezane na spol talente. Ali je temu tako, nas je zanimalo v nadaljevanju, kjer predstavljamo tudi rezultate s tega področja.

6.2.4 OVIRE PRI NAPREDOVANJU TALENTOV

Slika 6.14: Ovire za napredovanje talentov glede na spol na zahtevnejša delovna mesta, kot jih vidijo kadroviki



(opomba: drugo: odgovori predstavljeni v Tabeli 6.6)

Iz Slike 6.14 je razvidno, da so se kadroviki **v primeru talentov moškega spola** opredelili z 67,5%, da **za njihovo napredovanje ni ovir**. Večja odstopanja so opazna med napredovanjem talentov ženskega in moškega spola pri dejavniku **družine in rojstva otrok** (26% pri ženskah), pri **panogi podjetja** (28% pri ženskah), **stereotipnih razmišljanjih** (13% pri ženskah), **opredelitvi tradicionalnih »ženskih« in »moških« delovnih mestih** (14% pri ženskah) ter **pomanjkanjem podpore s strani sodelavcev** (9% pri ženskah).

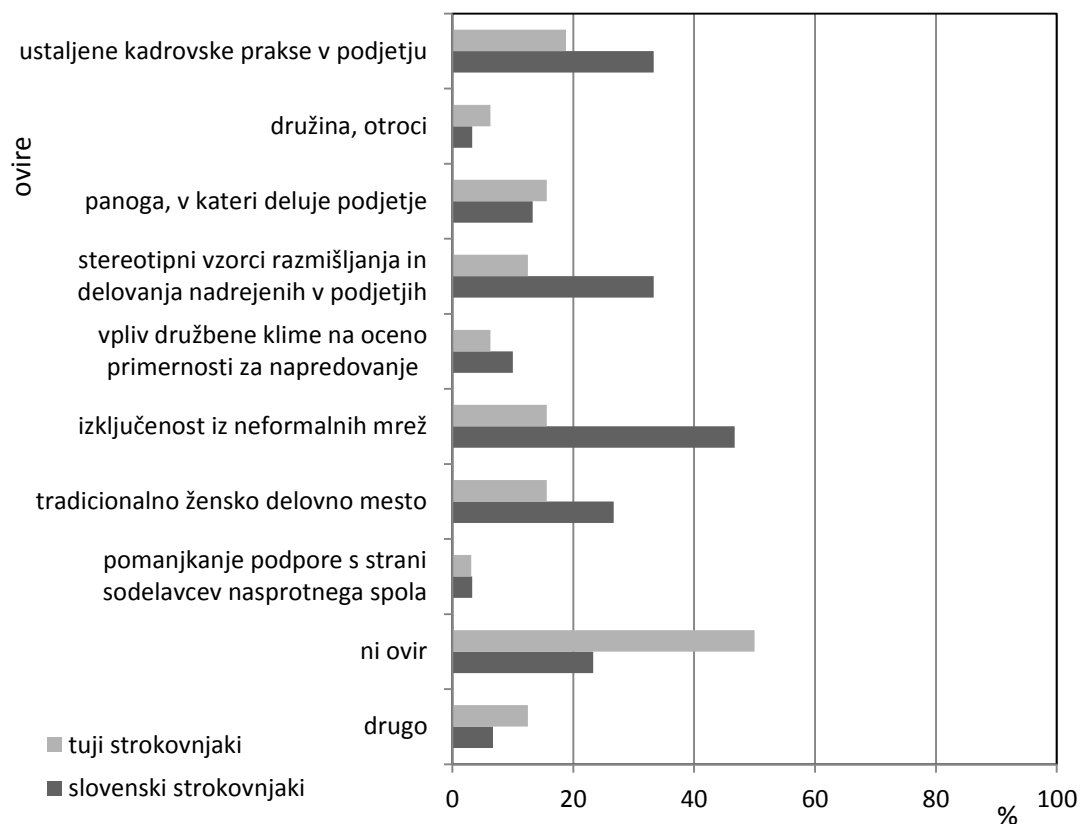
Tabela 6.6: Dodatne ovire za napredovanje talentov glede na spol na zahtevnejša delovna mesta.

Odgovori (stališča) kadrovikov ⁷⁰	
Dodatne ovire	Odgovori (stališča)
napredovanje talentov ženskega spola	✓ premalo kandidatk (1) ✓ to, da jih v tehniki ni (1) ✓ priporočila vodstva (1) ✓ kompetentnost in potencial (1)
napredovanje talentov moškega spola	✓ kompetentnost in potencial (2) ✓ samo sposobnosti in lastni interes (1) ✓ priporočila vodstva (1) ✓ njihova nezavzetost (1)

Iz Tabele 6.6 je razvidno, da obstajajo tudi dodatne ovire pri napredovanju talentov glede na spol. Pri tem prevladujejo sposobnosti in potencial, tradicionalno delovna mesta odvisna od spola in priporočila vodstva.

⁷⁰ V oklepajih pri odgovorih so navedene frekvence ponavljanja istega odgovora.

Slika 6.15: Ovire za napredovanje moških talentov na zahtevnejša delovna mesta



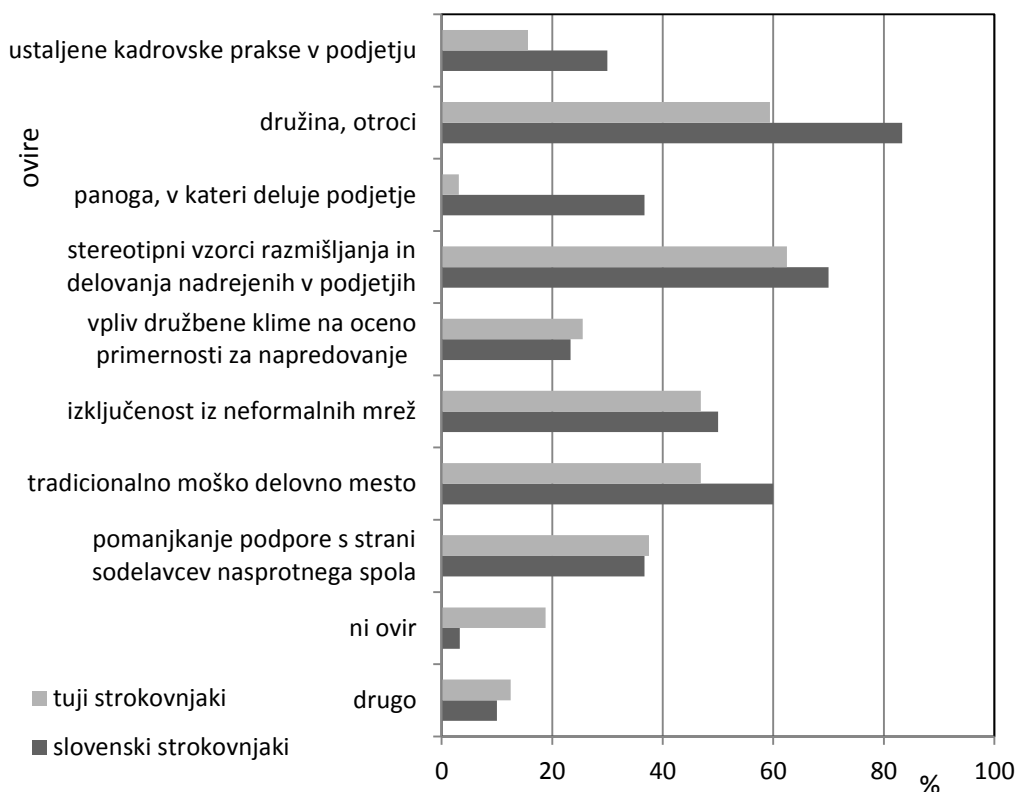
(opomba: drugo – slovenski strokovnjaki: nadrejeni jih želijo obdržati kot svoje sodelavce, plan razvoja ne poteka po zastavljenih načrtih; drugo – tuji strokovnjaki: brez dodatnih komentarjev)

Iz Slike 6.15 je razvidno, da so **slovenski strokovnjaki** med ovire za napredovanje moških talentov na zahtevnejša delovna mesta najvišje uvrstili **izključenost iz neformalnih mrež** (46,7%), temu pa sledijo **ustaljene kadrovske prakse v podjetju** (33,3%) in **stereotipni vzorci razmišljanja in delovanja nadrejenih v podjetjih** (33,3%). **Tuji strokovnjaki** so v precej večji meri kot slovenski mnenja, da za talente **moškega spola ni ovir** (v 50%). Temu stališču se pridružujejo tudi kadroviki, ki prav tako menijo, da za moške talente ni ovir pri napredovanju (glej Sliko 6.11).

Slovenski in tuji strokovnjaki se statistično pomembno razlikujejo v stališču glede naslednjih ovir za napredovanje moških talentov: stereotipni vzorci razmišljanja in

delovanja nadrejenih v podjetjih ($\chi^2=4,157$, $df=1$, $p<0,05$), izključenost iz neformalnih mrež ($\chi^2=6,237$, $df=1$, $p<0,05$) in v stališču, da ovir ni ($\chi^2=4,332$, $df=1$, $p<0,05$)⁷¹.

Slika 6.16: Ovire za napredovanje žensk talentov na zahtevnejša delovna mesta



(opomba: drugo – slovenski strokovnjaki: delujem večinoma v mednarodnem okolju, kjer si kazensko odgovoren, če si namerno izključevalen. Za ovire je kriva (1) kultura oz. okolje, (2) zadržanost žensk oziroma strah pred izpostavljanjem, plan razvoja ne poteka po zastavljenih načrtih, premajhne ambicije oziroma pripravljenost za prevzem zahtevnejših del; drugo – tujji strokovnjaki: brez komentarjev)

Iz Slike 6.16, kjer so prikazani rezultati stališč strokovnjakov za napredovanje talentov **ženskega spola** na zahtevnejša delovna mesta je razvidno, da **slovenski strokovnjaki** med možnimi ovirami izpostavijo **družino, otroke** (83,3%). Temu sledijo **stereotipni vzorci razmišljanja in delovanja nadrejenih v podjetjih** (70%) ter mnenje, da gre za **tradicionalno moško delovno mesto** (60%). 50% slovenskih

⁷¹ Razlike med slovenskimi in tujimi strokovnjaki v stališčih glede ovir za napredovanje talentov moških niso statistično pomembne za naslednje ovire: ustaljene kadrovske prakse v podjetju ($\chi^2=1,946$, $df=1$, $p>0,05$), družina, otroci ($\chi^2=0,255$, $df=1$, $p>0,05$), panoga, v kateri deluje podjetje ($\chi^2=0,041$, $df=1$, $p>0,05$), vpliv družbene klime na oceno primernosti za napredovanje ($\chi^2=0,339$, $df=1$, $p>0,05$), tradicionalno žensko delovno mesto ($\chi^2=0,698$, $df=1$, $p>0,05$), pomanjkanje podpore s strani sodelavcev nasprotnega spola ($\chi^2=0,005$, $df=1$, $p>0,05$).

strokovnjakov, ki je odgovarjalo na vprašanje, je mnenja, da je ovira za napredovanje ženske talenta tudi **izključenost iz neformalnih mrež**. V enaki meri kot oviro ocenjujejo pomanjkanje podpore s strani sodelavcev nasprotnega spola ter panogo, v kateri deluje podjetje. Da pri napredovanju ni ovir je mnenja 1 strokovnjak (3,3%). Iz rezultatov slovenskih strokovnjakov lahko sklepamo, da so izpostavljene ovire zelo tipične in nakazujejo, da ima subjektivni vidik pri napredovanju žensk še vedno velik vpliv. Tuji strokovnjaki, vključeni v raziskavo, so mnenja, da v največjo oviro pri napredovanju predstavljajo **stereotipni vzorci** (62,5%), **družina, otroci** (59,4%), **izključenost iz neformalnih mrež** (46,9%) in da gre za **tipično moško delovno mesto** (46,9%). Tako slovenski strokovnjaki kot tuji strokovnjaki med ovire, ki so bolj izpostavljene uvrščajo tudi **pomanjkanje podpore s strani sodelavcev nasprotnega spola**. Iz slike 6.12, kjer so prikazane ovire za napredovanje moških talentov, je ta ovira označena kot ena najmanj izpostavljenih. Pri tujih strokovnjakih, ki so na vprašanja odgovarjali povsem neodvisno od slovenskih in prihajajo iz zelo različnih kulturnih okolij, so izpostavljene ovire za ženske primerljivo izpostavljene.

Slovenski in tuji strokovnjaki se statistično pomembno razlikujejo v stališču glede ovir za napredovanje žensk talentov na zahtevnejša delovna mesta v ovirah: družina, otroci ($\chi^2=3,999$, $df=1$, $p<0,05$) in panoga, v kateri deluje podjetje ($\chi^2=10,121$, $df=1$, $p<0,05$), obe oviri bolj izpostavljajo slovenski strokovnjaki, pri ostalih ovirah se njihova stališča ne⁷² razlikujejo statistično pomembno.

Iz Slike 6.14 in Tabele 6.6 je razvidno, da kadroviki pri moških talentih v primerjavi s talenti ženskami niso prepoznali bistvenih ovir. Pri napredovanju žensk, pa so prepoznali naslednje ovire: družina, otroci; panoga podjetja; tradicionalno »ženska« in »moška« delovna mesta ter pomanjkanje podpore s strani sodelavcev nasprotnega spola. Tem lahko glede na izražene ovire s strani strokovnjakom (glej Sliki 6.15 in 6.16) dodamo izključenost iz neformalnih mrež ter stereotipni vzorci razmišljanja in delovanja nadrejenih v podjetju. Te ovire v svojih raziskavah omenjata tudi Robnik (Robnik 2015)

⁷² Razlike med slovenskimi in tujimi strokovnjaki v stališčih glede ovir za napredovanje talentov žensk niso statistično pomembne za naslednje ovire: ustaljene kadrovske prakse v podjetju ($\chi^2=1,298$, $df=1$, $p>0,05$), stereotipni vzorci razmišljanja in delovanja nadrejenih v podjetjih ($\chi^2=0,282$, $df=1$, $p>0,05$), izključenost iz neformalnih mrež ($\chi^2=0,143$, $df=1$, $p>0,05$), vpliv družbene klime na oceno primernosti za napredovanje ($\chi^2=0,006$, $df=1$, $p>0,05$), tradicionalno moško delovno mesto ($\chi^2=0,842$, $df=1$, $p>0,05$), pomanjkanje podpore s strani sodelavcev nasprotnega spola ($\chi^2=0,001$, $df=1$, $p>0,05$).

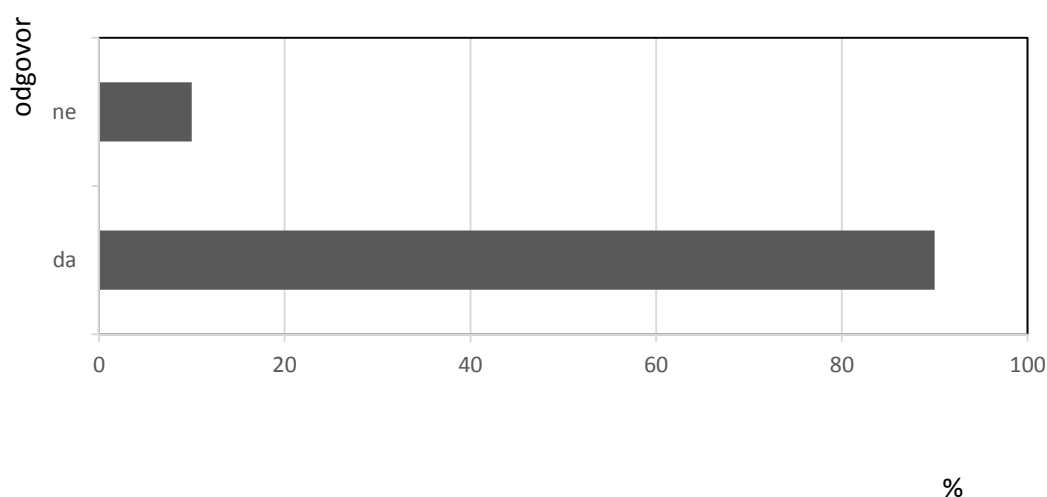
in Kanjua Mrčela in drugi (Kanjua Mrčela in drugi 2015) in predstavljajo tipične ovire za napredovanje žensk. O izključenosti iz neformalnih mrež (ki so pomembne za pridobivanje informacij glede možnosti napredovanja ter za navezavo stikov z potencialnimi sponzorji) žensk talentov govori tudi Lind in Ward (Lind in Ward v Festinger 2001). Ovire, ki so navedene sodijo tako na individualni nivo, organizacijski nivo ter širši, družbeni nivo.

Iz rezultatov in primerjave ovir pri napredovanju moških in ženskih talentov se je visoko uvrstila ovira – izključenost iz neformalnih mrež, predvsem za ženske pri obeh skupinah strokovnjakov.

6.2.5 KOMUNIKACIJA S TALENTI O IDENTIFIKACIJI

Vprašanje glede razkritja identifikacije talentom samim v podjetjih je bilo naknadno dodano v anketo, kar je razvidno tudi iz manjšega števila anketiranih kadrovikov (od 80 kadrovikov, ki so v celoti odgovorili na vprašalnik, jih je na to vprašanje odgovorilo 51).

Slika 6.17: Primernost razkritja posamezniku, da je identificiran kot talent



Iz Slike 6.17 razberemo, da večina kadrovikov (90%) meni, da je razkritje informacije, da je posameznik v podjetju prepoznan kot talent, smotrno.

Tabela 6.7: Prednosti razkritja zaposlenemu, da je identificiran kot talent.

Odgovori (stališča) kadrovikov ⁷³	
Prednosti	Odgovori
Motivacija, zavzetost in pripadnost prepoznanega talenta	✓ zavzetost (16) ✓ motivacija za osebni razvoj (18) ✓ lojalnost (4)
Odgovornost prepoznanega talenta	✓ zavedanja talenta, da podjetje računa na njega in da je to hkrati odgovornost, ki jo mora upravičiti (1) ✓ da je jasno, da imamo zanj(o) posebne naloge, odgovornosti in privilegije v načrtu ter da jo/ga na ta način motiviramo k še boljšemu prispevanju. (1) ✓ odgovornost (1)
Priznanje	✓ zaposlenemu daš vedeti, da je cenjeno njegovo znanje in talent (1) ✓ potrditev možnosti resnega sodelovanja in graditev kariere... (1) ✓ občutek najboljših da so prepoznani kot bolj zavzeti, učinkoviti, dobri vodje...itd., vendar s tem ne gre pretiravati. pri nas je tudi povprečje izpolnjevanje visokih zahtev in standardov (1)
Vzajemnost talentom med podjetjem in	✓ uskladitev pričakovanj, ciljev in odgovornosti med talentom in vodjem (delodajalcem) (1) ✓ Jasna pričakovanja, odprtost komunikacije med zaposlenimi, razumevanje vloge v podjetju, pripadnost podjetju (1) ✓ Vizija razvoja v prihodnosti
Zadrževanje talentov	✓ Na ta način poskušamo talente zadržati v svoji delovni sredini.

⁷³ V oklepajih pri odgovorih so navedene frekvence ponavljanja istega odgovora.

Tabela 6.7 prikazuje odgovore kadrovikov na vprašanje, v čem prepoznajo prednosti razkritja talentov. Odgovore smo združili v posamezne vsebinske sklope, iz katerih je razvidno, da razkritje talentu o njegovi identifikaciji vpliva tako na (1) motivacijo, zavzetost in pripadnost prepoznanega talenta, na (2) odgovornost prepoznanega talenta, (3) pomeni priznanje, vzpostavlja (4) vzajemnost med talentom in podjetjem in vpliva na (5) zadrževanje talentov.

Te rezultate podkrepi tudi raziskava Dries (Dries v Cappelli in Keller 2014, 315), v kateri so potrdili, da razkritje zaposlenemu njegov status talenta poveča njegovo učinkovitost, karierni uspeh in pripadnost podjetju. Tudi Cappelli in Keller (Cappelli in Keller 2014, 315) navajata ugotovitve raziskave Centra za kreativno vodenje, ki je pokazala, da so udeleženci z v 77% dodelili pomembnost formalne identifikacije z oznako talent.

Tabela 6.8.: Prednosti, da se talentom ne razkrije, da so identificirani za talenta.

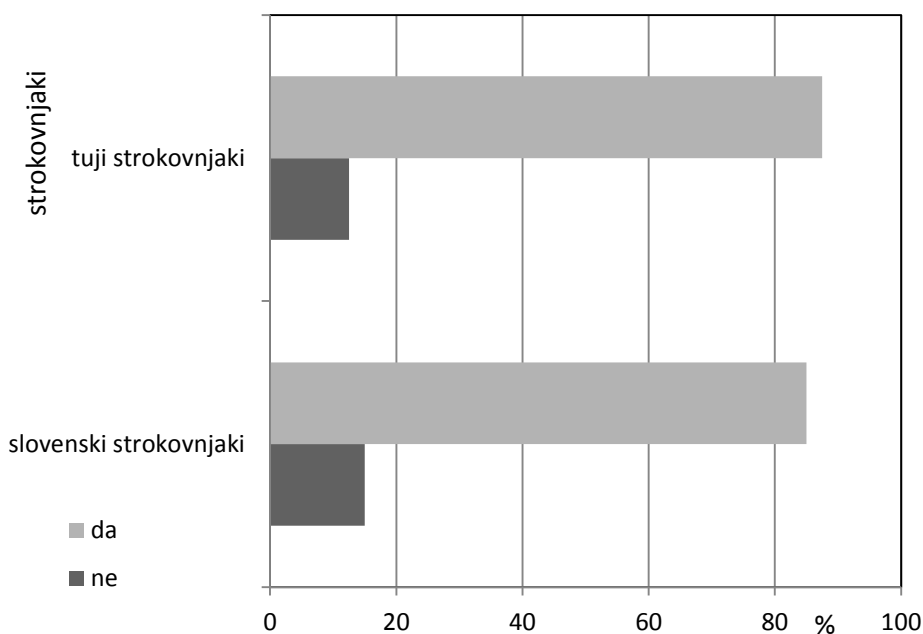
Stališča kadrovikov ⁷⁴		
Prednost talentov	NErazkritja	✓ ni možnosti, da se zaradi tega napihuje, nepredvidljivost vedenja (2) ✓ pravilna ocena po določenem obdobju in uspehu oz napredovanju, drugače se talent lahko preceni; če zaposleni, ve, da je identificiran kot talent ima lahko tudi nerealna pričakovanja glede kariere, kar ga lahko pri razvoju tudi ovira. prav tako tudi ocena, da je nekdo talent, ni vedno 100% pravilna in se lahko s časom izkaže, da so bila lahko pričakovanja do oz. od te osebe precenjena (2) ✓ potencialni naslednik ne čuti pritiska (1)

⁷⁴ V oklepajih pri odgovorih so navedene frekvence ponavljanja istega odgovora.

Iz Tabel 6.7 in 6.8 je razvidno, da prevladujejo mnenja v prid razkritju informacije, da je zaposleni v podjetju prepoznan za talenta. **Po mnenju kadrovikov ima razkritje predvsem vpliv na motivacijo, zavzetost in lojalnost prepoznanega talenta.**

O primernosti razkritja oziroma nerazkritja informacije talentu o njegovi identifikaciji, smo povprašali tudi slovenske in tuje strokovnjake. Njihova stališča so predstavljena v nadaljevanju.

Slika 6.18: Primernost posredovanja informacije talentu o njegovi identifikaciji v podjetju⁷⁵



Iz Slike 6.18, kjer so predstavljena stališča glede posredovanja informacije talentu o njegovi identifikaciji v podjetju, je razvidno, da so tako slovenski kot tuji strokovnjaki, ki so sodelovali v raziskavi mnenja, da je **primerno posredovati talentu informacijo o njegovi identifikaciji**. Rezultati **strokovnjakov so skladni z rezultati kadrovikov** (glej Sliko 6.15).

⁷⁵ Vprašanje o primernosti razkritja, da je zaposleni identificiran kot talent je bilo dodano naknadno, zato je število sodelujočih slovenskih strokovnjakov manjše (N=20).

Prednosti (NE)razkritja zaposlenemu o njegovi identifikaciji, po mnenju slovenskih in tujih strokovnjakov, so predstavljena v Tabeli 6.9 in Tabeli 6.10.

Tabela 6.9: Primerjava stališč slovenskih in tujih strokovnjakov glede prednosti razkritja zaposlenemu, da je identificiran kot talent

Odgovori (stališča) strokovnjakov ⁷⁶		
Področje	Slovenski strokovnjaki	Tuji strokovnjaki
Vpliv na vedenje talentov	✓ zaposleni ve, da se od njega veliko pričakuje, zato se več trudi in skuša opravičiti zaupanje vanj (1) ✓ višja motivacija (8) ✓ lažja srednjeročna karierna usmeritev (1) ✓ oblika priznanja, nagrade (2) ✓ večja zavzetost zaposlenega za lasten razvoj in razvoj podjetja (3) ✓ dvig samozavesti (2) ✓ sprememba v psihološki pogodbi (1) ✓ večja učinkovitost pri delu (4) ✓ večja pripadnost podjetju (4) ✓ več inovativnosti (4)	✓ več motivacije za doseganje ciljev in dokazovanje (3) ✓ talenti morajo vedeti kako bo podjetje podpiralo njihov razvoj - če ne vedo, lahko grede, ker menijo, da nimajo prihodnosti (1) ✓ v kolikor imaš informacijo o identifikaciji, lahko zavrneš uvrstitev v bazen talentov (1) ✓ nagrada, priznanje ✓ povratna informacija o doprinosu talenta k uspehu podjetja (1)
Vpliv na upravljanje s talenti in ostalimi zaposlenimi	✓ lažji sistematičen razvoj takih zaposlenih (2) ✓ možnost jasno postavljenih pričakovanj in omejitev do zaposlenega (3)	✓ odprtost, transparentnost v komunikaciji z zaposlenimi je vrlina (2) ✓ večja stopnja motivacije za tiste, ki niso talenti, da to

⁷⁶ V oklepajih pri odgovorih so navedene frekvence ponavljanja istega odgovora.

	✓ možnost jasno postavljene smer razvoja in cilji (3) ✓ (ob tem potrebno preverjanje ambicij zaposlenega in njegove pripravljenost na vlaganje v lasten razvoj) (4) ✓ sprememba v psihološki pogodbi (1) ✓ večja možnost sodelovanja talenta pri načrtovanju programa za izpopolnjevanje (1) ✓ zmanjšanje možnosti, da zapusti podjetje (2)	postanejo, pri tem potrebni jasni kriteriji / norme identifikacije (1) ✓ razkritje talentu o identifikaciji šele po opravljeni ocenjevalni nalogi (1) ✓ pomen signala (»signaling theory«) in teorije psihološke pogodbe (ang. »psychological contract theory«) (1) ✓ razkritje informacije o identifikaciji talenta je pomembno zaradi zadrževanja top talentov v podjetju (1) ✓ razkritje o identifikaciji je odvisno od podjetja, panoge, načina poslovanja, poslovne strategije, strategije upravljanja s človeškimi viri, organizacijske klime, sposobnosti managerjev (1) ✓ etično je, da imajo zaposleni pravico, da vedo pri čem so (1) ✓ neetično je, da odločitve o posameznikovi karieri delamo brez njegove vednosti (1) ✓ transparentnost informacij mora biti ena od managerjevih vrednot (2) ✓ informacija o statusu zaposlenega nudi njemu tudi razumevanja zakaj je deležen posebnih priložnosti za razvoj (2) ✓ večina podjetij govori o odprti in transparentni organizacijski kulturi, vendar je velikokrat
--	---	--

		prisoten občutek, da je delo s talenti skrivnost (1)
--	--	--

V Tabeli 6.9 so predstavljene prednosti razkritja zaposlenemu, da je identificiran kot kandidat. Odgovore slovenskih in tujih strokovnjakov je bilo mogoče razdeliti v dve veliki skupini (1) vpliv na vedenje talenta in (2) vpliv na upravljanje s talenti in ostalimi zaposlenimi. V prvi skupini zasledimo odgovore, ki se nanašajo na višjo motivacijo, zavzetost, učinkovitost pri delu ter večjo pripadnost podjetju, v drugi skupini odgovorov pa stališča povezana z bolj **sistematičnim in parcipativnim razvojem** talentov ter **manjšo verjetnostjo za fluktuacijo** talentov. Tuji strokovnjaki dodajajo prvi skupini odgovorov slovenskih strokovnjakov še povratno informacijo in možnost zavrnitve uvrstitve v bazen talentov. Po mnenju tujih strokovnjakov razkritje pozitivno vpliva tudi na delo s talenti in ostalimi zaposlenimi, pri tem gre izpostaviti mnenje, da je neetično sprejemati odločitev o posameznikovi karieri brez njegove vednosti. Stališča slovenskih in tujih strokovnjakov so vsebinsko skladna s stališči kadrovičkov glede prednosti razkritja zaposlenemu, da je identificiran kot talent (glej Tabelo 6.7).

Mnenja v prid razkritju informacije talentu o njegovem statusu, lahko podkrepi Driesova, ki je opravila raziskavo v podjetjih, ki so svojim talentom razkrila, da so prepoznani kot talenti in v tistih, ki tega dejstva niso razkrili. Rezultati raziskave so pokazali, da komuniciranje o statusu talenta s talentom povečalo njihovo učinkovitost, karierni uspeh in pripadnost. (Dries v Cappelli in Keller 2014, 315) Prav tako so »organizacije priča »dobrim občutkom« ali vzbrstenju, ki sledi razkritju zaposlenemu, da je le-ta prepoznan za talenta, saj se predvideva, da se posamezniki v bazenu talentov počutijo bolje in delujejo bolje.« (Swalles in Blackburn 2016, 114)

Nekateri avtorji navajajo, da je za talente generacije Y ključnega pomena, da je sosesnanjena s svojim statusom, kingsaj je za njo pomembno, da pozna vsak nadaljni korak svojega razvoja. V primeru nerazkrivanja informacij so posamezniki generacije Y pripravljeni zapustiti podjetje.

Tabela 6.10: Primerjava stališč slovenskih in tujih strokovnjakov glede prednosti NErazkritja zaposlenemu, da je identificiran kot talent

Odgovori (stališča) strokovnjakov ⁷⁷	
Slovenski strokovnjaki	Tuji strokovnjaki
✓ prevzetnost zaposlenega (1) ✓ zamere s strani drugih sodelavcev (1) ✓ vsi imajo enake možnosti (1) ✓ posameznik se še naprej trudi in razvija svojo organizacijsko vlogo (1)	✓ povzročanje težav v odnosih (nekatera podjetja uporabljajo »talent coding«-informacijo o identifikaciji dobi le talent) (1) ✓ nerealna pričakovanja talentov (1) ✓ vsi zaposleni so talenti (1) ✓ dober talent sam ve, da je talent (1)

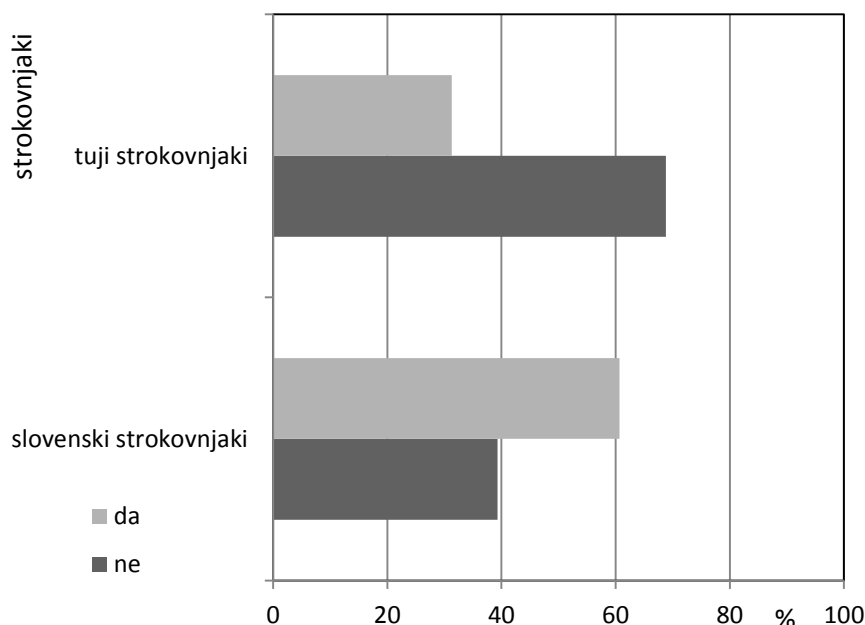
V Tabeli 6.10 je prikazano mnenje **15% slovenskih strokovnjakov** vključenih v raziskavo in **12,5% tujih strokovnjakov**, ki so mnenja, da je bolje, da **talent ni seznanjen z identifikacijo**. Odgovori obeh skupin strokovnjakov so vsebinsko podobni oz. enaki. Obe skupini **izpostavljata možnost konfliktov, zamer, nerealnih pričakovanj ter pomen enakih možnosti za vse zaposlene**. Prednosti, ki jih navajajo strokovnjaki za nerazkritje zaposlenemu, da je identificiran kot talent in so predstavljene v Tabeli 6.10 je bistveno manj, kot tiste, ki predstavljajo prednosti razkritja in so predstavljene v tabeli 6.9. Tudi kadroviki so podali več prednosti razkritja informacije o identifikaciji talentov (glej Tabelo 6.7).

Morda se za nerazkritje talentom o njihovi identifikaciji večkrat odločajo podjetja, ki nimajo jasnih kariernih razvojnih poti za talente, jasne kadrovske strategije delo z njimi ali pa premalo finančnih sredstev za njihov razvoj. Morda pa gre tudi za strah, da bodo talenti zahtevali višjo denarno nagrado ali pa da bodo podjetje v katerem so bili prepoznani kot talenti zapustili zaradi boljše ponudbe konkurenčnih podjetij. Swailes in Blackburn (Swailes in Blackburn 2016, 115) pa omenita še občutek stigmatiziranosti za tiste, ki so bili označeni za neprepoznane talente v podjetju. Pri posamezniku lahko po mnenju Swailes in Blackburn (Swailes in Blackburn 2016, 115) povzroči občutek pomanjkanja podpore s strani organizacije.

⁷⁷ V oklepajih pri odgovorih so navedene frekvence ponavljanja istega odgovora.

6.2.7 UPRAVLJANJE TALENTOV IN MODELI POSLOVNE ODLIČNOSTI

Slika 6.19: Odgovori (stališča) slovenskih in tujih strokovnjakov o tem ali podjetja bolje upravljajo talente v kolikor sledijo kateremu izmed modelov poslovne odličnosti



V Sliki 6.19 so prikazana stališča (odgovori) slovenskih in tujih strokovnjakov o tem ali podjetja bolje upravljajo talente v kolikor sledijo kateremu izmed modelov poslovne odličnosti. Iz Slike 6.19 je razvidno, da so **slovenski strokovnjaki v 60,7% trdili, da podjetja bolje upravljajo talente v kolikor sledijo kateremu izmed modelov poslovne odličnosti**. Pri **tujih strokovnjakih je slika obratna**. 68,8% tujih strokovnjakov je mnenja, da podjetja kljub sledenju modelom poslovne odličnosti zaradi tega ne upravljajo talentov bolje.

60,7% slovenskih in 31,3% tujih strokovnjakov je mnenja, da ob uporabi modelov poslovne odličnosti bolje upravljajo s talenti. Soltani in drugi (Soltani in drugi 2005) ugotavljajo, da ima lahko implementacija modelov poslovne odličnosti pozitiven vpliv na povečano motivacijo in zadovoljstvo zaposlenih, fleksibilnost, manjšo fluktuacijo in absentizem zaposlenih, Boon in drugi (Boon in drugi v Daoud Abu – Doleh 2012, 22) pa poudari, da model poslovne odličnosti pri upravljanju s človeškimi viri pomeni konkurenčno prednost – z vidika uvajanja učinkovitega vodenja, višje participacije

zaposlenih, timskega dela, razvoja zaposlenih, rotacije delovnih mest in plačila za uspešnost.

V Tabeli 6.11 so v nadaljevanju predstavljeni modeli poslovne odličnosti ter njihova uporabnost pri upravljanju talentov po mnenju strokovnjakov, ki so bili vključeni v raziskavo.

Tabela 6.11: Odgovori (stališča) slovenskih in tujih strokovnjakov o uporabnosti modelov poslovne odličnosti na področju upravljanja talentov

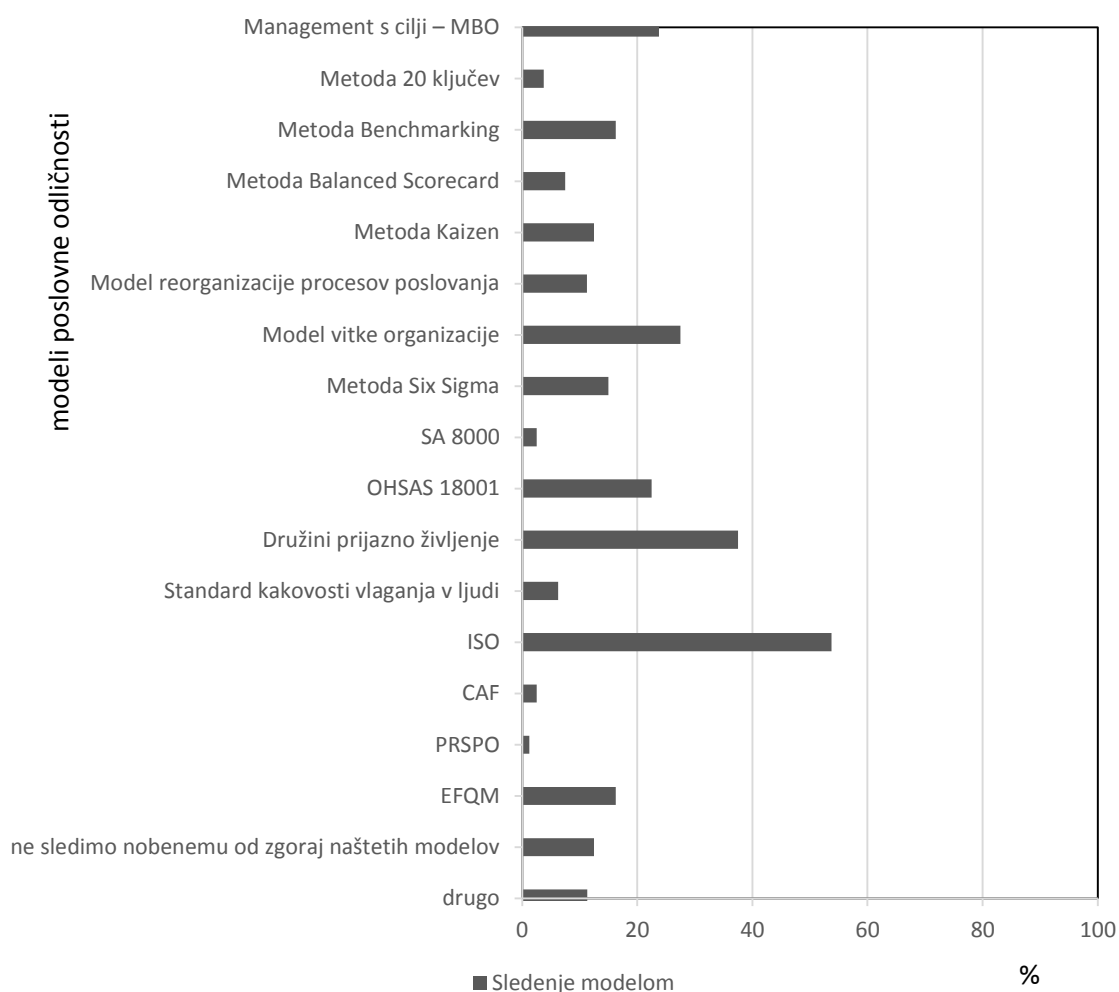
Odgovori strokovnjakov		
Model poslovne odličnosti	slovenski strokovnjaki (N=17)	tuji strokovnjaki (N=10) ⁷⁸
	<i>f</i>	<i>f</i>
EFQM	8	2
PRSPO	2	/
CAF	2	/
ISO	2	2
Standard kakovosti vlaganja v ljudi	8	3
Družini prijazno življenje	5	/
OHSAS 18001	1	0
SA 8000	0	0
Metoda Six Sigma	1	2
Model vitke organizacije	4	2
Model reorganizacije procesov poslovanja	1	1
Metoda Kaizen	1	0
Metoda Balanced Scorecard	8	5
Metoda 20 ključev	3	0
Management s cilji - MBO	9	4
Nobeden izmed ponujenih modelov ni uporaben	0	0

⁷⁸ Modeli poslovne odličnosti, ki so vezani na slovensko okolje, niso vključeni med možne odgovore za tuje strokovnjake.

Kombinacija modelov je najbolj uporabna	12	8
drugo	4	1

Iz Tabele 6.11 je razvidno, da je največ **slovenskih strokovnjakov** bilo mnenja, da so uporabne kombinacije modelov poslovne odličnosti, **Management s cilji – MBO**, **metoda Balanced Scorecard**, **Standard kakovosti vlaganja v ljudi** in **EFQM**. Tuji **strokovnjaki** so prav tako izrazili mnenje, da je uporabna kombinacija modelov in **metoda Balanced Scorecard**. Slovenski strokovnjaki so izbrali modele odličnosti, ki dajejo velik poudarek človeškemu faktorju kot dejavniku uspešne implementacije modela in kot vidik, ki je pomemben za razvoj in konkurenčno prednost podjetja. Tako MBO izpostavlja pomembno medsebojno delovanje in usklajevanje nadrejenega in podrejenega sodelavca v smeri skupnega cilja (Laimiš 2015, 15) (npr. torej lahko talenta in mentorja oz. njegovega neposrednega vodje), Balanced Scorecard prav tako poudarja pomen učenja in rasti (Chavan 2009, 394), Standard vlaganja v ljudi kot standard, ki je namenjen izboljšavam na področju učinkovitosti, produktivnosti in zavzetosti zaposlenih tudi s pomočjo prepoznavanja in nagrajevanja nadpovprečno uspešnih zaposlenih (Investors in people 2016) in EFQM, ki daje poudarek na spodbujanju ustvarjalnosti in inovativnosti in kot dejavnik za doseganje rezultatov in rezultat izpostavi pomen upravljanja s človeškimi viri (povzeto po EFQM 2013).

Slika 6.20: Odgovori kadrovikov o sledenju izbranemu / izbranim modelom poslovne odličnosti, v podjetjih, v katerih so zaposleni.



(opomba: drugo - odgovori: Globalno podjetje z zelo izdelanimi procesi, v zadnjem času poseben program promocije žensk na najvišjem nivoju (globalno), IIP, ISO TS, ISO 14001, kar nekaj naštetih metod, ki pa so bolj pomožne, sistem matičnega podjetja, TUV, AAA, VGAS, Zlata nit in SQ)

Iz Slike 6.20 razberemo, da med standardi poslovne odličnosti, ki jim sledijo v podjetjih, katerih **kadroviki** so sodelovali v raziskavi, **prevladujejo ISO standardi (53,8%)** in **Družini prijazno podjetje (37,5%)**. Certifikat Družini prijazno podjetje je še posebej pomembno zaradi zadrževanja talentov, kot to trdi Rothwell (Rothwell 2010, 342).

Tabela 6.12: Odgovori (stališča) kadrovikov o prednostih uvedbe izbranega oz. izbranih modelov poslovne odličnosti

Odgovori (stališča) kadrovikov ⁷⁹		
Splošne prednosti	prepoznane	✓ večja sistematičnost dela (52) ✓ poenotenje postopkov delovnih nalog in procesov (45) ✓ izboljšana komunikacija znotraj podjetja (39) ✓ ciljno vodenje (48) ✓ višja inovativnost sodelavcev (20) ✓ večja zavzetost zaposlenih (47) ✓ manj fluktuacije med zaposlenimi (16) ✓ povečanje ugleda podjetja pri poslovnih partnerjih (30) ✓ zvišanje ugleda podjetja v javnosti (31) ✓ drugo: hitrost (1)
Prepoznane prednosti pri upravljanju talentov v skladu z politikami enakih možnosti		✓ lažje privabljanje talentov v podjetje (19) ✓ več prepoznanih talentov med ženskami (6) ✓ sledenje politikam enakih možnosti za oba spola (12) ✓ jasnejši HR procesi (24) ✓ več interesa med iskalci zaposlitve za podjetje (12)

V Tabeli 6.12 so zbrane **prednosti**, ki jih kadroviki prepoznajo z uvedbo določenega standarda v podjetju. Poleg splošnih poslovnih prednosti, so kadroviki izpostavili stališča, ki so vezana na upravljanje s talenti. 24 kadrovikov je mnenja, da z uvedbo modelov odličnosti **HR procesi postanejo jasnejši** (dodajamo tudi (?) transparentnejši). 12 jih je prepozna prednost v povezavi s **sledenjem politikam enakih možnosti za oba spola**. Prepoznano je tudi **lažje privabljanje talentov v podjetje** (19), **večji interes med iskalci zaposlitve** (12) *ter več prepoznanih talentov ženskega spola* (6). Tako se kadroviki posredno strinjajo s slovenskimi strokovnjaki, ki so mnenja, da podjetje bolje upravlja s talenti, v kolikor sledi kateremu izmed modelu poslovne odličnosti. prav tako pa je iz rezultatov opaziti tudi vključenost

⁷⁹ V oklepajih pri odgovorih so navedene frekvence ponavljanja istega odgovora.

načel enakosti spolov (sledenje politikam enakih možnosti, več prepoznanih talentov ženskega spola...).

Med **zasebnimi podjetji, v večinski tuji lasti** (takšnih je v raziskavi 46,5%), je 43% takšnih, ki imajo **certifikat Družini prijazno podjetje** in 25,8% takšnih, ki delujejo po **ISO standardih**. Med tistimi podjetji, kjer delujejo po ISO standardih, je bilo mogoče ugotoviti, da je 12,9% takšnih, kjer delujejo v skladu z ISO 140001 in 16,1% takšnih, ki delujejo v skladu z ISO 90001. Na spletnih straneh in v letnih poročilih zasebnih podjetij v večinski tuji lasti je bilo mogoče zaslediti, da ta podjetja sledijo tudi drugim standardom – navajamo le nekatere (BS OHSAS 18001 (7 podjetij), HAACP (3 podjetja), ISO TS 16949 (3 podjetja), Standard Vlaganja v ljudi (1 podjetje). **Podjetja v zelo majhni meri navajajo katerim poslovnim modelom odličnosti sledijo**. Tako v podjetjih navajajo delovanje v skladu z modeli vitke organizacije (2 podjetji), z modelom 6 sigma (1 podjetje), TQM (1 podjetje). Pri 2 podjetjih smo zasledili, da sta dobili nagradi za poslovno odličnost EFQM oz. PRSPO. Podjetij, ki so opredeljena kot javna podjetja, je v raziskavi 10,5%. Med njimi je kar 85,7% (18) takšnih, ki sledijo določenemu poslovnemu modelu oz. certifikatu odličnosti. Certifikat Družini prijazno podjetje ima 76,2%, ISO standard pa 33,3%. Med tistimi, ki delujejo v skladu z ISO standardi je 7 podjetij, ki imajo v podjetju ISO standard 140001 in 6 podjetij z ISO standardom 90001, 3 podjetja pa imajo standard ISO 18001. 1 podjetje vpeljan model poslovne odličnosti EFQM.

Sledenje modelom poslovne odličnosti in razkritje le tega lahko predstavlja konkurenčno prednost za privabljanje talentov, še posebej žensk (glede na izpostavljene prednosti v Tabeli 6.12).

6.2.8 NAGRADE IN ENAKE MOŽNOSTI SPOLOV PRI UPRAVLJANJU TALENTOV

Slovenske strokovnjake, ki so sodelovali v raziskavi, smo povprašali kakšen je vpliv medijskih nagrad Menedžerkam prijazno podjetje, Artemida, Zlata nit, Ugled delodajalca na upravljanje talentov v skladu z načeli enakih možnosti spolov.

Tabela 6.13: Vpliv nagrad Menedžerkam prijazno podjetje, Artemida, Zlata nit, Ugled delodajalca na upravljanje talentov v skladu z načeli enakih možnosti spolov

Odgovori (stališča) slovenskih strokovnjakov ⁸⁰	
Vpliv nagrad na upravljanje s talenti v skladu z načeli enakih možnosti v podjetjih in družbi	✓ pozitivno (6) ✓ vpliv je srednje velik (3) ✓ ni vpliva (3) ✓ nagrade kot vzgled in primerjava (1) ✓ delno, saj se ženski management šele razvija (1) ✓ dvig zavedanja o povečevanju nabora talentov ob upoštevanju načel enakih možnosti spolov (3) ✓ spodbujanje vodilnih managerk k ustvarjanji dodane vrednosti v podjetju (3) ✓ največ nagrad in priznanj še vedno prejmejo moški (1) ✓ nagrada kot posledica in ne kot dejavnik k boljšemu upravljanju (1) ✓ ob prejemu nagrade ali priznanja večja zavezanost k uresničevanju načel delovanja zajetih v okviru nagrad (2) ✓ pripomore k promociji žensk in njihovih kompetenc (3) ✓ vpliv na prepoznavnost – ženske se raje izpostavijo znotraj svojih sredin (1) ✓ dvig ozaveščenosti družbe o tem, da talent nima »spola« (1) ✓ dvig pozornosti o temi enakih možnosti spolov (3) ✓ način za načrtno iskanje talentov med obema spoloma (4) ✓ manj spregledanosti med talenti (1) ✓ dvig motivacije med tradicionalno spregledanim spolom (1)

⁸⁰ V oklepajih pri odgovorih so navedene frekvence ponavljanja istega odgovora.

Vpliv na delovanje podjetja	✓ podjetja morajo zagotoviti enako obravnavo spolov, ker sicer ne ustrezajo kriterijem omenjenih nagrad (1) ✓ marketinški vpliv (3) ✓ vpliv na podjetja, ki spremljajo dobitnike nagrad (1) ✓ priznanje kot pot do uresničevanja drugih npr. promocijskih ciljev, dvig ugleda podjetja (2) ✓ spodbuda podjetjem, da iščejo boljše prakse (2) ✓ zaveza tudi do javnosti in drugih deležnikov s strani podjetja, da bo sistematično pristopilo k upravljanju talentov (1) ✓ pozitivno za podjetja, ki imajo težave s pridobivanjem ustreznega kadra (1) ✓ nagrade kot statusni simbol lastnikov ali direktorjev podjetij (1) ✓ pozitiven dražljaj za potencialne talente (1) ✓ ozaveščanje zaposlenih in managementa o pomenu enakih možnosti (1) ✓ nagrada dobra v kolikor je narejena na podlagi resne analize in ob sodelovanju vseh zaposlenih (1)
-----------------------------	--

V Tabeli 6.13 so predstavljeni odgovori slovenskih strokovnjakov, ki so sodelovali v raziskavi, o vplivu nagrad na upravljanje talentov v skladu z načeli enakih možnosti. Njihove odgovore smo razdelili v dve skupini: (1) vpliv nagrad na upravljanje talentov v skladu z načeli enakih možnosti v podjetju in družbi ter (2) skupino, ki vsebuje odgovore, ki se nanašajo na samo delovanje podjetja. **Iz odgovorov je razvidno, da imajo medijske nagrade po mnenju strokovnjakov lahko zelo pozitiven vpliv.** Ta se nanaša tako na **večjo prepoznavnost žensk in njihove kompetentnosti, pozitivno vpliva na potencialne kandidate, na sistematičen razvoj talentov za oba spola ter predstavljajo zavezo za nadaljnjo sistematično delo s talenti obeh spolov.** Med odgovori so tudi takšni, ki odsevajo stališče, da **nagrade nimajo vpliva na upravljanje talentov** ali pa je njihov vpliv majhen. Iz druge skupine odgovorov pa je mogoče razbrati, da so **nagrade tako spodbuda kot zaveza do zaposlenih, javnosti in ostalih deležnikov za sistematično upravljanje talentov in delovanje v skladu z načeli enakih možnosti spolov.** Medijske nagrade predstavljajo tudi pot za **povečanje ugleda podjetja** ter predstavljajo pozitiven vpliv na privabljanje potencialnih talentov.

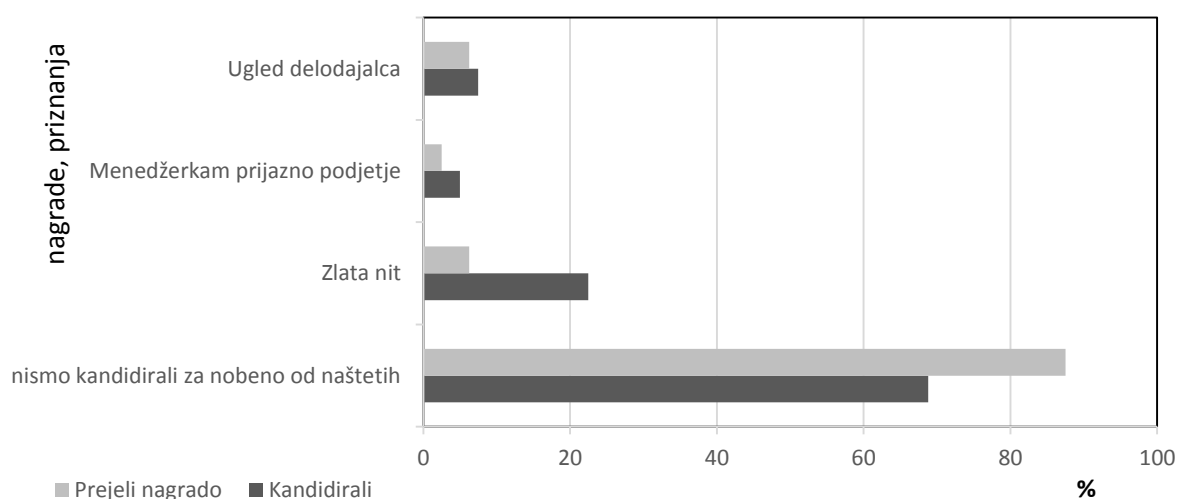
O strokovnih in medijskih nagradah, njihovem pomenu in koristih smo povprašali tudi kadrovice, najprej pa navajamo rezultate analize vsebine.

Podjetja v slovenski lasti v večji meri kot v tuji lasti navajajo sodelovanje v natečajih za medijske nagrade povezane s poslovno odličnostjo in delovanjem na področju upravljanja s človeškimi viri.

Med sodelujočimi podjetji v domači, slovenski lasti, je 16 (18,6%) takšnih, ki so kandidirali oz. prejeli nagradi Zlata nit. Med njimi je 7 (8,1%) takšnih, ki so kandidirali več let zapored. 3 podjetja navajajo, da so prejela nagrado Ugledni delodajalec. 2 podjetji sta prejeli nagrado TOP 10 izobraževalni management, 2 podjetji sta prejeli nagrado European Business Award. Podjetja v večinski tuji lasti so kandidirala za medijsko nagrado Zlata nit, vendar v manjšini (7 podjetij oz. 7,5% podjetij). 1 podjetje je prejelo naziv Ugledni delodajalec.

Za medijsko nagrado Zlata nit je kandidiralo 1 podjetje, 1 podjetje je bilo nominirano za nagrado European Business Award in 1 podjetje je pridobilo naziv TOP Employer.

Slika 6.21: Strokovne in medijske nagrade



Slika 6.21 prikazuje odgovore kadrovikov, za katero od medijskih oz. strokovnih nagrad (Menedžerkam prijazno podjetje, Artemida, Zlata nit, Ugled delodajalca) so v podjetju kandidirali in katero od navedenih nagrad so prejeli. 68,8% kadrovikov je odgovorilo, da za nobeno od naštetih nagrad ni kandidiralo.

Tabela 6.14: Stališča kadrovikov o koristih, ki jim jo je prinesla kandidatura/e oz.nagrada/e.

Odgovori (stališča) kadrovikov ⁸¹	
Pozitivne koristi	✓ več interesa med iskalci zaposlitve za naše podjetje (12) ✓ lažje privabljanje talentov v podjetje (9) ✓ več prepoznanih talentov med ženskami (3) ✓ povečanje ugleda podjetja pri poslovnih partnerjih (12) ✓ sledenje politikam enakih možnosti za oba spola (3) ✓ spremljanje lastnih rezultatov skozi čas (1)
Brez koristi	✓ finale za najboljšega zaposlovalca zlata nit nam ni prineslo očitnih koristi (1) ✓ nismo zaznali koristi (1)

Tabela 6.14 prikazuje koristi, ki jih prepoznajo kadroviki v strokovnih in medijskih nagradah. Največ (12 kadrovikov oz. 15%) je mnenja, da se z kandidaturami oz. nagradami **poveča ugled podjetja pri poslovnih partnerjih ter da je med iskalci zaposlitve večji interes**. Med navedenimi koristmi so tudi **lažje privabljanje talentov v podjetje** (9 oz. 11,3%), **več prepoznanih talentov ženskega spola** (3 oz. 3,8%), **sledenje politikam enakih možnosti za oba spola** (3 oz. 3,8%) ter spremljanje lastnih rezultatov skozi čas (1,3%). Nekateri (2,6%) v nagradah **ne vidijo koristi**.

Po mnenju kadrovikov in slovenskih strokovnjakov imajo medijske nagrade koristi na upravljanje s talenti. Vprašanje, ki se ob tem pojavlja, je, kolikšen je dolgoročen vpliv

⁸¹ V oklepajih pri odgovorih so navedene frekvence ponavljanja istega odgovora.

teh nagrad in kakšni so učinki teh nagrad in sledenju zavezam, ki so bili pogoj za pridobitev nagrade.

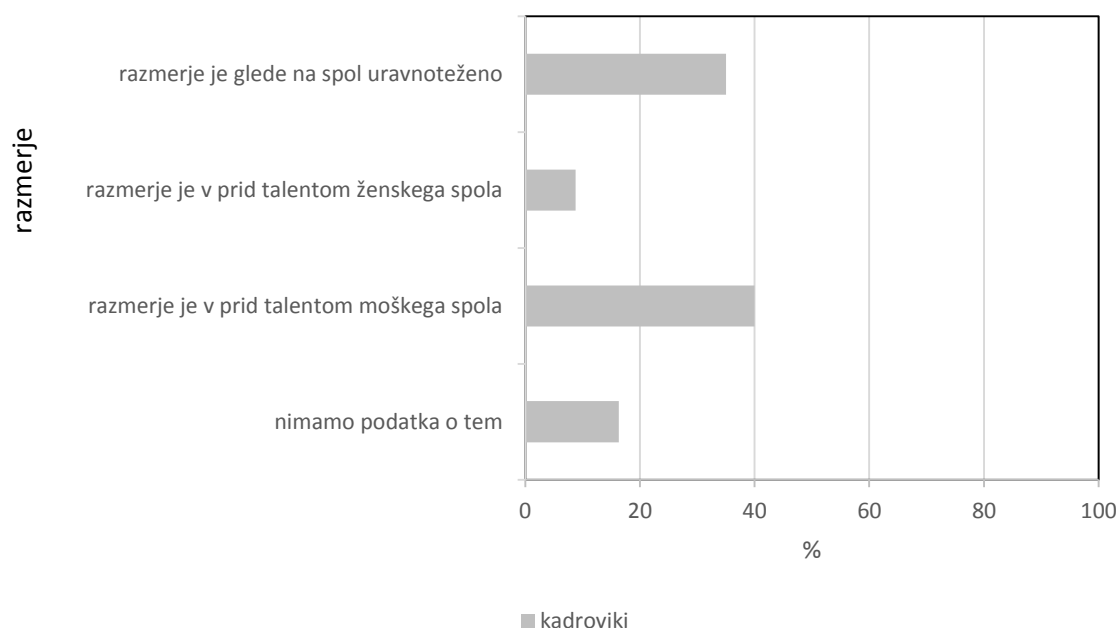
Glede na večjo zastopanost moških talentov na vodilnih in vodstvenih delovnih mestih v podjetjih (tako kažejo raziskave in podatki – glej poglavje 3.4.2) v primerjavi s talenti ženskega spola nas je zanimalo, kakšne so prednosti talentov moškega spola pred ženskami talenti pri zasedbi prej omenjenih delovnih mest. Rezultati so predstavljeni v nadaljevanju.

6.2.9 TALENTI IN UKREPI ZA ENAKE MOŽNOSTI SPOLOV

Med preučevanimi podjetji, pri katerih smo opravili analizo vsebine, je med **zasebnimi podjetji v tuji lasti 41,9 %** (39) takšnih, ki imajo na svojih spletnih straneh oz. v letnem poročilu **zapisano načelo o enakosti spolov na področju upravljanja s človeškimi viri**, med **podjetji v domači zasebni lasti 12,8%** (11) podjetij z zapisanim načelom in **med javnimi podjetji je tako podjetje eno** (4,8%), pri tem gre spomniti, da je v analizi preučevanih podjetij delež javnih podjetij najmanjši in zaradi tega tudi nereprezentativen.

Rezultati kažejo zaskrbljujoč nizek delež objavljena načela o enakosti spolov na področju upravljanja s človeškimi viri v zasebnim podjetjih v domači lasti, čeprav je tako na zakonski kot strokovni ravni precej spodbud, da se enakost spolov spodbuja tudi na gospodarskem področju.

Slika 6.22: Razmerje med talenti v podjetjih po oceni kadrovikov



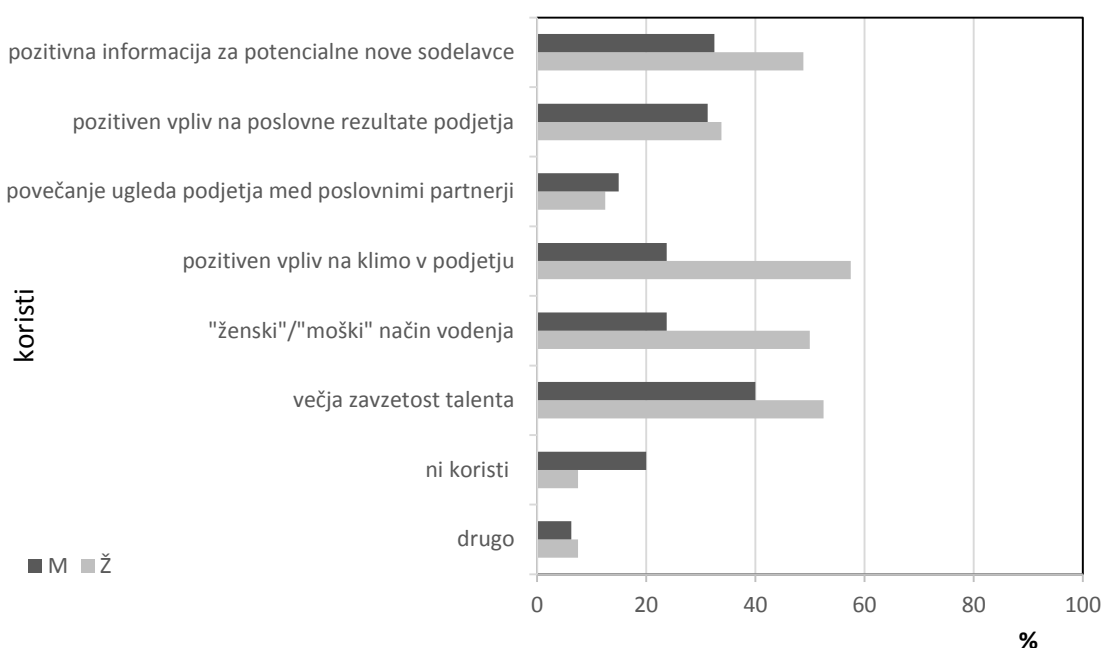
Slika 6.22 nakazuje na **večjo zastopanost talentov moškega spola (40%)** v podjetjih, v 35% podjetij pa je razmerje med talenti ženskega in moškega spola uravnoteženo.

Kanjua Mrčela in drugi (Kanjua Mrčela in drugi 2015) v raziskavi navaja, da se moški strinjajo, da so tako ženske in moški enako obravnavani, pri tem pa trdijo, da se morajo ženske bolj dokazovati, prav tako so rezultati pokazali, da se moški in ženske statistično pomembno razlikujejo o oceni, da podjetja (ne)skrbijo za enakost. Morda so tudi vzroki za zgoraj prikazan rezultat, poleg dejavnikov in ovir, ki so predstavljeni predhodno.

Na **področju iskanja in izbora, razvoja, ocenjevanja in nagrajevanja kadrov** (tudi talentov) preučevana zasebna podjetja v manjši meri na svojih spletnih straneh in v letnih poročilih izpostavljajo pomen enakosti spolov, medtem ko je odstotek med javnimi podjetji višji (verjetno na račun zahtevane transparentnosti s strani javnosti). Med **preučevanimi zasebnimi podjetji v tuji lasti je takšni 1/5 oziroma 20,4%** (19 podjetij), med **domačimi podjetji v domači lasti je takšnih desetina oziroma 10,5%** (9 podjetij) in med preučevanimi **podjetji v javni lasti je takšnih 6** (28,6%).

Zanimalo nas je kakšne so potencialne koristi promoviranja talentov za talente same kot tudi za podjetje. Rezultate predstavljamo v nadaljevanju.

Slika 6.23: Koristi promoviranja talentov ženskega ali moškega spola na zahtevnejša delovna mesta, kot jih vidijo kadroviki



(opomba: drugo: rezultati so predstavljeni v Tabeli 6.4)

Slika 6.23 prikazuje koristi, ki so posledica promoviranja talentov ženskega in moškega spola v podjetju. Kadroviki menijo, da se v primeru **promoviranja talentov ženskega spola** kaže **pozitiven vpliv na organizacijsko klimo v podjetju** (57,5%), prav tako v primerih promoviranja talentov ženskega spola poudarijo **večjo zavzetost talenta** (52,5%), **koristi ženskega načina vodenja** (50%) tar **pozitivne informacije za potencialne nove sodelavce in sodelavke** (48,8%). Koristi promoviranja **talentov moškega spola** imajo po mnenju kadrovikov v povprečju **manjše koristi glede na navedene dejavnike**.

Iz predstavljenih rezultatov je razvidno, da so kadroviki izpostavili tiste pristope, ki lahko prispevajo k večji vključenosti žensk v bazene talentov. Ob udeleženju teh koristi v praksi bi bilo ovir za razvoj in napredovanja talentov žensk vsekakor manj.

Tabela 6.15: Potencialne koristi promoviranja talentov ženskega ali moškega spola na zahtevnejša delovna mesta v podjetju.

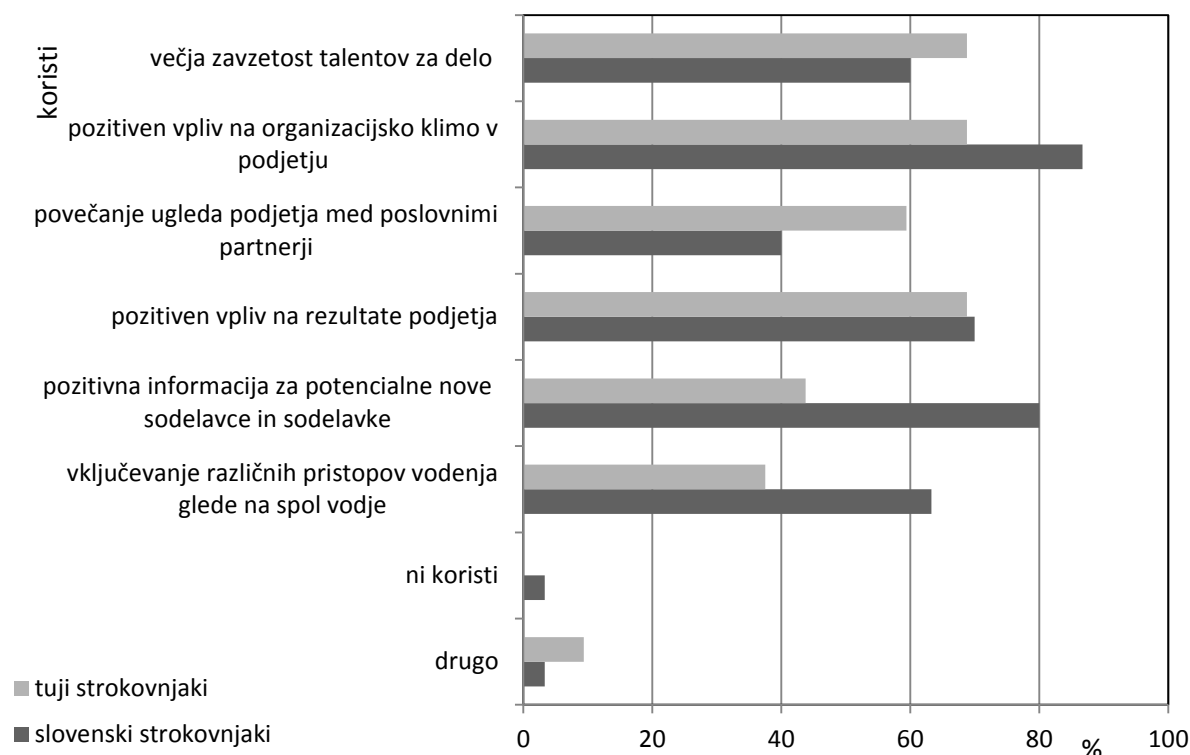
Stališča kadrovikov ⁸²	
Dodatna mnenja	✓ menim, da naj delovno mesto zasede bolj kompetentna oseba, ne glede na spol (1) ✓ uravnoteženost (4) ✓ vse naštet (3)

Tabela 6.15. prikazuje dodatna mnenja kadrovikov glede potencialnih koristi promoviranja talentov glede na spol. Kadroviki zagovarjajo uravnoteženost po spolu v postopkih promoviranja talentov (4) in poudarjajo pomen kompetenc (1) oziroma se strinjajo z že predlaganimi dejavniki (4).

Iz Slike 6.23 in Tabele 6.15 je razvidno, da ima **predvsem promocija talentov ženskega spola pozitiven vpliv na dogajanje v podjetju, kar ima koristi za enakost spolov tudi na področju upravljanja talentov.**

⁸² V oklepajih pri odgovorih so navedene frekvence ponavljanja istega odgovora.

Slika 6.24: Potencialne koristi zagovarjanja načel enakih možnosti spolov pri upravljanju talentov v podjetjih



(opomba: drugo – slovenski strokovnjaki: to je potrebno imeti (osnovna higiena), drugo – tuji strokovnjaki – brez komentarjev)

Iz Slike 6.24, ki prikazuje potencialne koristi zagovarjanja načel enakih možnosti spolov pri upravljanju talentov v podjetjih, je razvidno, so **slovenski strokovnjaki** v največji meri izpostavili **pozitiven vpliv na organizacijsko klimo v podjetju** (86,7%), da **načelo enakih možnosti spolov predstavlja pozitivno informacijo za potencialne nove sodelavke in sodelavce** (80%) ter da ima tudi **pozitiven vpliv na rezultate podjetja** (70%). Visok pomen pripisujejo strokovnjaki tudi vključevanju različnih pristopov vodenja glede na spol vodje in večja zavzetost talentov za delo. Najnižjo korist v (40%) pripisujejo **povečanju ugleda podjetja** med poslovnimi partnerji. **Tuji strokovnjaki** prav tako kot slovenski izpostavljajo **pozitiven vpliv na organizacijsko klimo v podjetju** (68,8%), **zavzetosti talentov za delo** in **pozitivnemu vplivu na rezultate podjetja**. Najnižjo korist vidijo v vključevanju različnih pristopov vodenja glede na spol vodje (37,5%).

Slovenski in tuji strokovnjaki se statistično pomembno razlikujejo v stališču glede koristi zagovarjanja načela enakih možnosti spolov v stališču, da je to lahko pozitivna informacija za potencialne nove sodelavke in sodelavce ($\chi^2=8,06$, $df=1$, $p<0,05$)⁸³. Slovenski strokovnjaki so to korist ocenili višje kot tuji strokovnjaki, morda tudi za to, ker je slovenski trg majhen in bolj pretočen glede izmenjave informacij med talenti.

Iz rezultatov prikazanih v Sliki 6.24 lahko sklepamo, da strokovnjaki obeh skupin ocenjujejo, da **koristi zagovarjanja načel enakih možnosti spolov pri upravljanju talentov v podjetjih obstajajo**.

Zanimalo nas je tudi kakšne so prednosti talentov moškega spola pred ženskimi talenti pri zasedbi zahtevnejših delovnih mest.

O tem smo povprašali slovenske in tuje strokovnjake. Njihova stališča prikazujemo v Tabeli 6.16.

⁸³ Slovenski in tuji strokovnjaki se statistično pomembno ne razlikujejo v naslednjih stališčih glede potencialnih koristi zagovarjanja enakih možnosti spolov pri promoviranju talentov: večja zavzetost za delo ($\chi^2=0,677$, $df=1$, $p>0,05$), pozitiven vpliv na organizacijsko klimo v podjetju ($\chi^2=2,622$ $df=1$, $p>0,05$), povečanje ugleda med poslovnimi partnerji ($\chi^2=2,799$, $df=1$, $p>0,05$), pozitiven vpliv na rezultate podjetja ($\chi^2=0,000$, $df=1$, $p>0,05$), vključevanje različnih pristopov vodenja glede na spol vodje ($\chi^2=3,674$, $df=1$, $p>0,05$), ni koristi ($\chi^2=1,122$, $df=1$, $p>0,05$).

Tabela 6.16: Stališča slovenskih in tujih strokovnjakov glede prednosti talentov moškega spola pred ženskimi talenti pri zasedbi zahtevnejših delovnih mest

Odgovori (stališča) strokovnjakov ⁸⁴		
Področje	slovenski strokovnjaki	tuji strokovnjaki
osebnost in izkušnje kandidata	✓ Vpliv sposobnosti in izkušenj kandidatov (3) ✓ Edini kriterij – sposobnost ✓ Pri izbiri v ospredje postaviti osebnost, talent, sposobnosti, motivacijo, zavzetost, ustvarjalnost, nadpovprečno uspešnost (1) ✓ Odvisno od tipa karakterja osebe (1) ✓ Izbira kandidata le po kompetentnosti (4) ✓ V primerih, da ima oseba moškega spola boljše reference in kompetence na relevantnem področju kot oseba ženskega spola (1) ✓ V primerih podzastopanosti moškega spola (1) ✓ motiv posameznika – kaj želi, kaj lahko in kaj zmore (1) ✓ prednost znanju in managerski viziji, ki upošteva vprašanje enakosti (1)	✓ ni razlogov za uvajanje spolne diskriminacije (1) ✓ pomen kompetentnosti (5) ✓ v primerih, ko je moški bolj usposobljen, ima več izkušenj, ima primernejši pristop in je bolj motiviran kot ženska (2) ✓ v Veliki Britaniji je lahko odločitev v postopku selekcije vezana le na odlike kandidata (1) ✓ obstaja samo vprašanje ustreznosti in primernosti ter prilagajanja talenta (1) ✓
vpliv delovnega mesta	✓ vpliv zahtevnosti delovnega mesta (1) ✓ v primer neustreznosti delovnega mesta zaradi fizičnih sposobnosti žensk in vpliva na zdravje žensk (1)	✓ teoretično tam, kjer so moški zgodovinsko diskriminirani in glede na zastopanost podhranjeni (1) ✓ postavljanje žensk na managerske pozicije, kjer

⁸⁴ V oklepajih pri odgovorih so navedene frekvence ponavljanja istega odgovora.

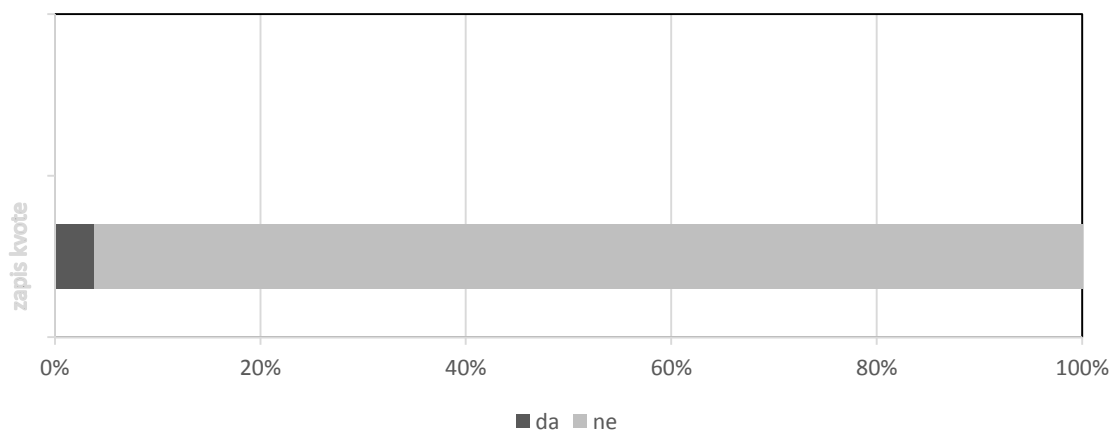
	✓ V primeru klasičnih industrijskih panog, tradicionalnih delovnih področjih (1) ✓ v primeru velike količine službenih potovanj (1) ✓ vprašanje za katero delovno mesto bi se ženske ali moški dejansko odločili, da bi ga opravljali (1) ✓ navajenost strank/poslovnih partnerjev na določen spol (prodaja/industrija, inženirske pozicije) na delovnem mestu (1) ✓ poslovanje podjetja s patriarhalnimi družbami (npr. bližnji vzhod), kjer podjetja vodijo skoraj izključno moški (1) ✓ odvisno od panoge in pozicije (moško preferirani poklici bodo identificirali več moških talentov in obratno – to je ustrezno) (1)	je velika verjetnost, da bodo neuspešne - »glass cliff phenomena« (1) ✓ postavljanje moških na boljša managerska delovna mesta (1), ✓ spol ni vprašanje, kadar je oseba predana delovnemu mestu (1), ✓ zaposlitev na delovno mesto naj bi temeljila na zahtevah delovnega mesta in kompetenc posameznika (1)
Vpliv okolja	✓ kjer je v kulturi in okolju tako pričakovano (1)	✓ vpliv kulture in religije (2) npr. zaposlitev ženske na bližnjem vzhodu lahko povzroči odpor
Prednost da / ne	✓ ni vpliva (7) ✓ prednosti ne sme biti v nobenem primeru (6)	✓ nikoli (6)

Iz Tabele 6.16 je razvidno, da je mogoče odgovore slovenskih in tujih strokovnjakov, ki so sodelovali v raziskavi, razdeliti v 4 vsebinske sklope. Prvi se nanaša na osebnost in izkušnje posameznika. Obe skupini strokovnjakov sta izpostavili, da je **potrebno upoštevati in v ospredje postaviti osebnost in izkušnje posameznika brez vpliva spola**. Med odgovori pa je mogoče zaslediti tudi takšne, ki se nanašajo na moške talente – **moški naj bo izbran v kolikor je bolj motiviran in kompetenten kot ženska**. V drugi skupini je večina odgovorov, kjer se tako slovenski kot tuji strokovnjaki strinjajo, da je **zasedbo delovnega mesta potrebno poznavanje zahtevnosti delovnega mesta, panogo, ustaljeno prakso glede spola in primerne delovnega mesta v skladu s kulturo, religijo in tradicijo** kot izpostavljajo odgovori strokovnjaki uvrščeno v tretjo skupino odgovorov. V četrto skupino se uvrščajo odgovori zavrnitve oz. potrditve preference brez vsebinske obrazložitve. Preferenco glede na spol v tej skupini strokovnjaki zavračajo.

Strokovnjaki, tako slovenski kot tuji, so za izbiro talenta in preferenco glede spola nanizali dejavnike, ki smo jih zasledili že pri izbiri in nato razvoju talentov. Iz rezultatov ne moremo sklepati, da je spol odločujoč dejavnik, prej nasprotno.

V nadaljevanju nas je zanimalo ali kadroviki in strokovnjaki podpirajo uvajanje ukrepov pozitivne diskriminacije z namenom zagotavljanja enakosti spolov. Rezultati so predstavljeni v nadaljevanju.

Slika 6.25: Zapis kvote kot ukrepa pozitivne diskriminacije v kadrovske strategiji podjetja



Slika 6.25 kaže na dejstvo, da 96,3% podjetij v svoji strategiji nima zapisane kvote, s katero določajo število žensk za vodstvenih in vodilnih delovnih mestih in le 3,7% kvoto ima zapisano.

Tudi drugih ukrepov za enake možnosti spolov je precej malo. Le 3,8% kadrovikov je odgovorilo, da imajo v svoji strategiji zapisane druge regulatorje enakih možnosti spolov, in sicer poslovni načrt, v primeru nove zaposlitve bi med dvema enakovrednima kandidatom dali prednost ženski, več ženskih vodij, regijsko aktivno spremljanje razmerja, ker je pri nas ugodno zaradi splošne kulture in zgodovine zaposlovanja, to v praksi ni problem, v regiji je to zanimivo večji problem (1).

Med podjetji, ki smo jih analizirali, je le med podjetji v **tuji zasebni lasti** mogoče zaslediti takšne pri katerih imajo na spletni strani ali v letnem poročilu zapisano kvoto kot ukrep pozitivne diskriminacije. Takšnih podjetij je **6 (6,5%)**. Kvote, ki jih navajajo so 20% (2) in 30% (4). **Med podjetji v zasebni, domači lasti in med javnimi podjetji nismo zasledili zapisa kvot.**

Tabela 6.17: Stališča slovenskih in tujih strokovnjakov glede uvajanja ukrepov pozitivne diskriminacije z namenom zagotavljanja enakosti spolov

Odgovori (stališča) strokovnjakov ⁸⁵		
Področje	Slovenski strokovnjaki	Tuji strokovnjaki
Smiselnost ukrepa	✓ je upravičeno, če prevladuje le en spol (1) ✓ pozitivna diskriminacija ima negativen ugled v družbi, a je redki ukrep, ki deluje v smeri povečanja deleža žensk na vodilnih položajih (1)	✓ v kolikor imamo dva enakovredna kandidata (1 moškega in 1 žensko), lahko pozitivna diskriminacija pomaga ženski do delovnega mesta v managementu (1) ✓ da, ker deluje (5)

⁸⁵ V oklepajih pri odgovorih so navedene frekvence ponavljanja istega odgovora.

	✓ da (2) ✓ da, v primeru dovolj velikega nabora talentov obeh spolov (1) ✓ v kolikor ni dovolj velikega nabora talentov za zagotovitev uravnoteženosti – uporaba bottom up pristopa(1) ✓ kvote primeren vzvod, da podjetja začnejo zagotavljati uravnoteženo strukturo na vseh ravneh (1) ✓ prednost le pri spodbujanju razvoja talentov, ne pa na drugih področjih upravljanja talentov (1) ✓ da, kvota: 30 – 40% žensk na vodilnih delovnih mestih (1)	✓ da, uvedba kvot v programih za razvoj talentov z namenom zagotovitve enakosti zastopanja (1) ✓ kvote so sprejemljive v nekaterih okoliščinah, vendar je pomembno merjenje učinkovitosti (1) ✓ kvote so pomembne kot strategija razlikosti za doseg poslovnih rezultatov (1)
Vprašljivost ukrepa smiselnosti pozitivne diskriminacije	✓ enakost spolov moramo zagotoviti po »naravni« poti (1) ✓ ni smiselno uvajanje ukrepov pozitivne diskriminacije (5) ✓ da, za vmesno obdobje, do stabilizacije (3) ✓ vsiljeno uvajanje kvot ne daje nikakršnega resnega prispevka k enakosti spolov (1) ✓ prevlada naj kakovost (1)	✓ do določene mere (4) ✓ v začetni fazi, da, ker pomaga povečati enakost spolov in omogoča organizaciji, da dobi izkušnjo pozitivnega vpliva upoštevanja razlikosti (1) ✓ zavezanost k meritokraciji in vrednotam ne glede na spol (1)

Rezultati v Tabeli 6.17 kažejo, da je več **slovenskih strokovnjakov**, ki je sodelovalo v raziskavi mnenja, da **ukrepe pozitivne diskriminacije ni smiselno uvajati za vsako ceno**. Izpostavijo uvajanje začasno, v začetni fazi sprememb (skupina odgovorov – vprašljivost smiselnosti pozitivne diskriminacije). Poleg tega pa je v skupini odgovorov, ki združuje odgovore o smiselnosti ukrepa, zaslediti odgovore, ki

govorijo o **pozitivnem delovanju ukrepa**. **Tuji strokovnjaki se strinjajo o smiselnosti uvajanja kvot**, ker le te delujejo do določene mere, kot navajajo v drugi skupini odgovorov. Odgovori se približujejo stališču Kanjuo Mrčela in drugi (Kanjuo Mrčela in drugi 2015), ki trdijo, da je uvajanje spolnih kvot smiselno, a mora biti njihovo uvajanje smiselno in postopno, izpeljano strukturirano.

6.2.10 PRIMERI DOBRIH PRAKS UPRAVLJANJA S TALENTI

Tabela 6.18: Primeri dobrih praks upravljanja talentov v podjetjih z upoštevanjem načela enakih možnosti spolov in načel modelov poslovne odličnosti

Odgovori strokovnjakov ⁸⁶		
Dobre prakse	Slovenski strokovnjaki ⁸⁷	Tuji strokovnjaki
Primeri konkretnih podjetij	✓ Swatycomet (v tuji lasti) (2) ✓ Lek (v tuji lasti) (1) ✓ Krka (v slovenski lasti) (1) ✓ BSH (v tuji lasti) (1) ✓ GKN Driveline (v tuji lasti) (1) ✓ NLB (v slovenski lasti) (1) ✓ Si.Mobil (v tuji lasti) (1) ✓ Petrol (v slovenski lasti) (2) ✓ MIK Celje (v slovenski lasti) (2) ✓ Trimo (v tuji lasti) ✓ Domel (v slovenski lasti) (2) ✓ Plastika Skaza (v slovenski lasti) (2) ✓ IBM (v tuji lasti) (1)	✓ Wrigley Europe («General Manager pipeline») (1) ✓ Nizozemske univerze (1) ✓ velika Britanska in Ameriška podjetja (1) ✓ Banka Amerike (1) ✓ Pepsi (1) ✓ Genpact (1) ✓ Nestle (1) ✓ Hilcorp (1) ✓ Proctor & Gamble (1)

⁸⁶ V oklepajih pri odgovorih so navedene frekvence ponavljanja istega odgovora.

⁸⁷ Lastništvo navedenih podjetij je preverjeno na portalu Ajpes.

	✓ Medex (v slovenski lasti) (1) ✓ Siemens (v tuji lasti) (1) ✓ IEDC Bled (v delno slovenski, delno tuji lasti) (1) ✓ Iskra Zaščite (v tuji lasti) (1) ✓ posamezne multinacionalke (1) ✓ uspešna srednje velika podjetja, ki so pretežno v lasti uspešnih družin (1) ✓ večina Fortune 500 podjetij (1)	
Vsebinski odgovori o dobrih praksah	✓ najbolj napredna podjetja na tem področju šele utirajo pot (1) ✓ iskanje ravnotežja v spolni strukturi po načelu: ob dveh enako dobrih kandidatih dam prednost kandidatu tistega spola, ki je slabše zastopan (1) ✓ mednarodna podjetja z razvito kadrovske strategijo in sistemom planiranja ter identificiranja ključnih kadrov (1) ✓ mentorstvo, karierno izobraževanje (1) ✓ vključevanje žensk v razvojno inovacijske time (1) ✓ vključevanje žensk v poslovna usposabljanja (1) ✓ vključevanje žensk v presoje potenciala (1) ✓ zagotavljanje usklajevanja poklicnega in zasebnega življenja (1)	✓ nagovarjanje in iskanje kadrov v ženskih mrežah in v šolah z ženskam prijaznimi sistemi (1) ✓ ko upoštevate sposobnosti, znanje in izkušnje in ne spol (1) ✓ fokus na izbiro najboljšega talenta ne glede na spol (1) ✓ izobraževanje managerjev o možnih pasteh pri sprejemanju odločitev (1) ✓ uporaba modela 6 sigma v upravljanju z zaposlenimi (1) ✓ mentorstvo (1) ✓ povečanje bazena možnih kadrov (1) ✓ zagotoviti, da je za odprto prosto delovno mesto v bazenu talentov vsaj ena kvalificirana ženska (1) ✓ zagotoviti prepoznavanje in spodbujanje žensk, da kandidirajo oz. jih kandidiramo zaradi njihovih izkušenj v

		primerih, ko se same ne izpostavijo (1) ✓ delovanje v skladu s poslovno strategijo in lokalnimi posebnostmi (1) ✓ zagotoviti aktivno vključevanje zaposlenih v podjetje (1) ✓ prepoznavanje visokih potencialov (1)
da / ne odgovori	✓ ne poznam ✓ praksa je le v mednarodnih podjetjih v Sloveniji, slovenski kadroviki se morajo naučiti strateškega razmišljanja	✓ ne vem (4) ✓ nerazumevanje vprašanja (4)

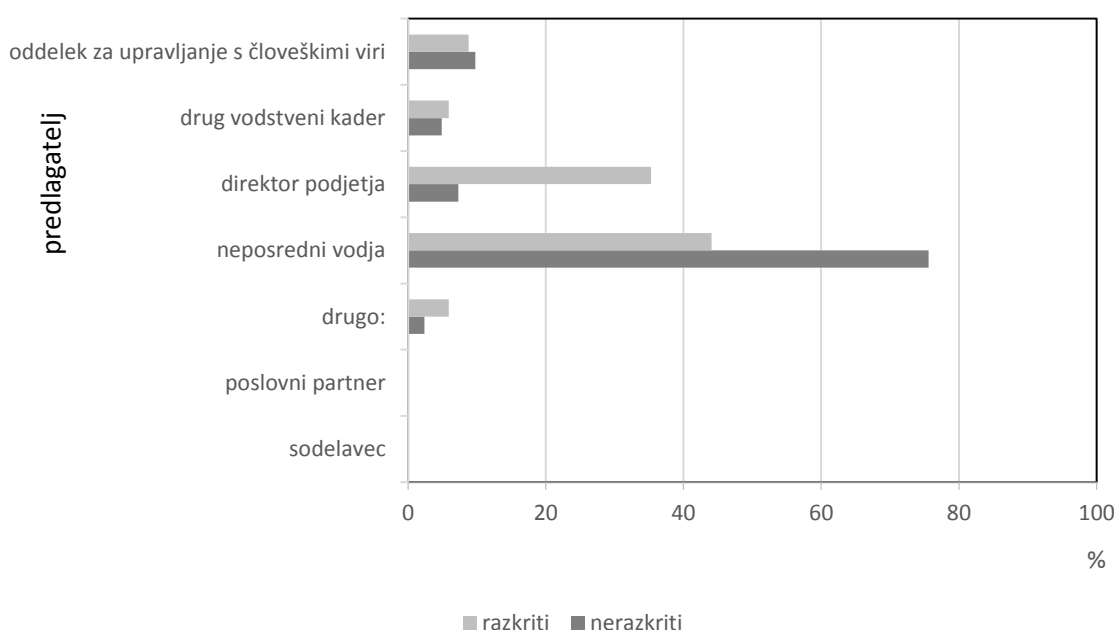
V Tabeli 6.18 so prikazane dobre prakse upravljanja s talenti v skladu z načeli enakih možnosti spolov in modeli poslovne odličnosti. Odgovori strokovnjakov so razdeljeni v tri skupine odgovorov. V prvo skupino so uvrščena podjetja, ki predstavljajo primere dobre prakse. Slovenski strokovnjaki, ki so sodelovali v raziskavi, so izpostavili 9 podjetij, ki so v večinski tuji lasti, 7 z večinskim slovenskim lastništvom in 1 podjetje kjer gre za slovensko – tuje lastništvo. Tudi tuji strokovnjaki izpostavljajo 9 podjetij. Vsebinske odgovore obeh skupin strokovnjakov smo uvrstili v drugo skupino odgovorov. Izpostavljajo mednarodna podjetja, uravnoteženost spolov pri izbiri kadrov, vključevanje žensk v oblike strokovnega razvoja in zagotavljanje usklajevanja družinskega in poklicnega življenja. Tem stališčem se pridružujejo tudi tuji strokovnjaki. Dodamo še, da tuji strokovnjaki izpostavljajo še usposobljenost managerjev o pasteh odločanja v procesu izbire, povečanje bazenov talentov z obema spoli, spodbujanje žensk talentov in prepoznavanje visokih potencialov zaposlenih, uporabo metod za izobraževanje talentov (mentorstvo) ter delovanje s poslovno strategijo. Vse to so področja, ki vsekakor pomenijo izzive za nadaljenje delo na področju upravljanja s talenti.

Na podlagi analize vsebine spletnih strani in letnih poročil preučevanih podjetjih izpostavljamo nekatera naslednja podjetja kot primere dobrih praks upravljanja s talenti: Microsoft, Atlantic Grupa, Johnson & Johnson, Danfoss, BSH, Henkel, PriceWaterHouseCoppers, Sanofi Avensis, Petrol, Telekom, Hidria, Domel, Zavarovalnica Triglav, Steklarna Hrastnik, Krka, Konica Minolta, Lek, Mlekarna Celeia, MOL.

6.2.11 ZAZNAVANJE TALENTOV O UPRAVLJANJU Z NJIMI

Zanimalo nas je mnenje o upravljanju talentov v podjetjih z vidika talentov samih. Talente smo razdelili na razkrite, torej tiste, ki so bili obveščeni, da so v podjetju prepoznani kot talenti, in na nerazkrite, ki so jih v podjetju prepoznali kot talente, vendar talentov o tem niso obvestili. Ker je bil vzorec premajhen, talentov nismo primerjali tudi glede na spol, kot smo zapisali v hipotezi.

Slika 6.26: Stališče talentov o tem, kdo predlaga zaposlenega za talenta

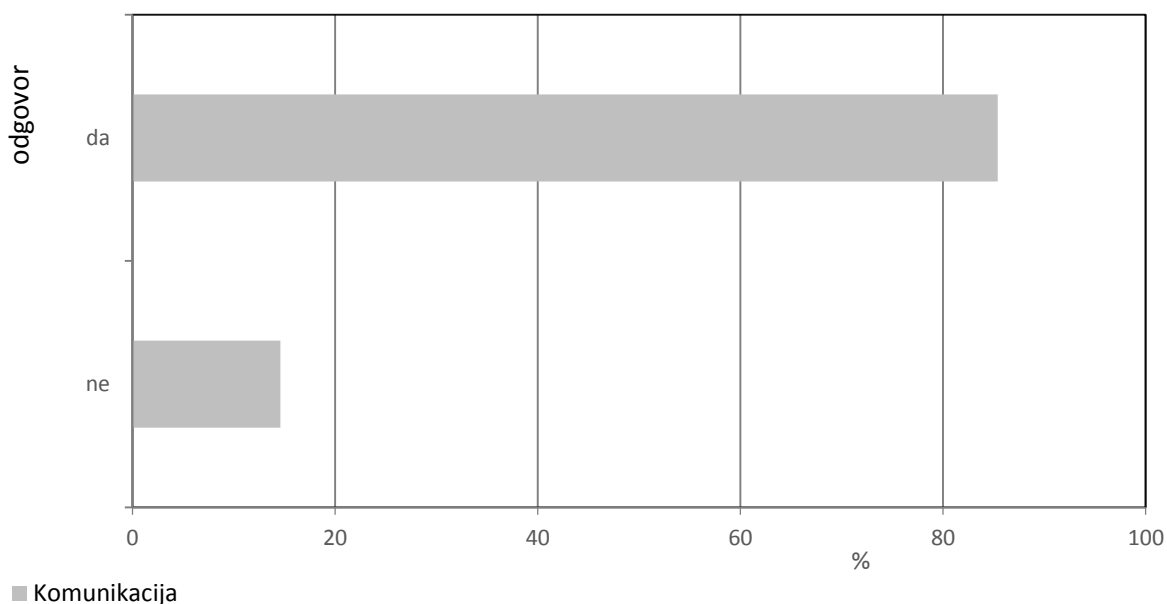


(opomba: Drugo: (1) Nerazkriti: neposredni vodja skupaj s kadrovskim oddelkom, (2) razkriti – ne vem, nihče)

Iz Slike 6.26 je razvidno, da so neposredni vodje tisti, ki v primeru nerazkritih talentov te prepoznajo (75,6%). V primeru razkritih talentov poleg **neposrednih vodij** (44,1%) talente razkrivajo v večji meri tudi **direktorji podjetij** (35,3%). Poslovnih partnerjev in sodelavcev talenti ne prepoznavajo kot osebe, ki vplivajo na izbor talentov.

Rezultati kažejo, da so zaposleni na vodilnih položajih tisti, ki imajo vpliv na identifikacijo talentov. Pri tem pa se pojavlja vprašanje kakšnega spola je vodja.

Slika 6.27: Primernost razkritja informacije o identifikaciji talentu



Na Sliki 6.27 je razvidno, da so talenti v večini (85%) mnenja, da je **razkritje** o tem, da je osebi predstavljeno, da je prepoznana za talenta, **primerno**. 15% se jih s tem ne strinja. Vsebinsko se večinski odgovor talentov približuje stališču kadrovtikov (glej Sliko 6.17) ter strokovnjakov (glej Sliko 6.16).

Tabela 6.19: Prednost razkritja oz. nerazkritja po mnenju talentov

Stališča talentov		
Prednosti razkritja	✓ Večja motivacija (15) ✓ Večja samozavest (3) ✓ Priznanje (4) ✓ Pripadnost podjetju (2) ✓ Zavzetost (3) ✓ Večja odgovornost do dela, zaradi pričakovanj podjetja (4)	
Prednosti nerazkritja	✓ Motivacija in zavzetost	✓ da delo opravlja z enako zavzetostjo (1) ✓ da slučajno ne izgubi motiviranost (1) ✓ Večja motiviranost (1)
	✓ Vedenje in pričakovanja	✓ razkritje lahko sproži neko samoumevnost in lahko tudi nadutost (1) ✓ Zaradi možnosti, da se okoliščine spremenijo in zaposleni ne izpolnjuje več nekih kriterijev, njegova pričakovanja pa ostanejo (1)
	✓ Poslovni procesi	✓ Svoboda vodje pri odločanju, enostavnost komuniciranja, ni prizadetosti, ko ni več identificiran kot talent/dobi dovolj zahtevno delovno mesto (1)

Tabela 6.19 kaže, da talenti menijo, da ima razkritje pozitiven vpliv na motivacijo (36,6%), večjo samozavest (7,3%), zavzetost (7,3%) in pripadnost podjetju (4,9%). Poleg tega talenti v razkritju vidijo priznanje podjetja (9,8%) in prevzemajo s tem večjo odgovornost do dela (9,8%). Tu se stališča talentov ne razhajajo od stališč kadrovikov (glej Tabelo 6.7) ter strokovnjakov (glej Tabelo 6.9). Prednost nerazkritja se kaže v tem, da ne prihaja do sprememb motiviranosti in zavzetosti zaposlenih (7,2%), sprememb pričakovanj in obnašanj (4,8%) in v procesih upravljanja z zaposlenimi (2,4%). Tu se stališča talentov ne razhajajo od stališč kadrovikov (glej Tabelo 6.8) in strokovnjakov (glej Tabelo 6.10).

Tarique in Schuler (2012, 14) navajata dejavnike, ki vplivajo na zadovoljstvo in strast pri delu talentov. Dejavniki so vsebinsko skladni z temi, ki jih navajajo udeleženci – talenti v raziskavi. King (King 2016, 99) navaja, da je status talenta povezan z njegovimi pričakovanji in vpliva na njegov zaposlitveni odnos z delodajalcem, kar lahko

označimo kot psihološko pogodbo. Ob identifikaciji talenta in njegovem razkritju pa psihološko pogodbo nasledi t.i. talentni dogovor, ki vpliva na 3 področja odnosa talenta do organizacije: talentova pričakovanja, odnos do organizacije in odnose v časovnem razponu. Torej je vpliv razkritja informacij za talenta izrednega pomena.

6.2.11.1 Talenti o njihovi izbiri za status talenta

Tabela 6.20: Stališča talentov o izbiri

Stališča talentov					
Izbira	Razkriti talenti		Nerazkriti talenti		t – test
	M	SD	M	SD	t^{88}
Vnaprej znani kriteriji za prepoznavanje talentov.	2.82	1.11	3,10	1.02	- 1,111*
Ženske v rodni dobi so redkeje prepoznane kot talenti	2.35	1.07	2.07	1.08	1,121**
Neposredni vodja moškega spola redko izbere za svojo naslednico talentirano žensko.	2.12	0.94 5	2.12	1,10	-0.140*
Neposredna vodja ženskega spola redko izbere za svojega naslednika talentiranega moškega.	2.09	1.00	2,12	1,08	-0,018*
Vodilna delovna mesta rezervirana za moške.	2.18	1.11	1,88	0,98	1,234*
Neposredni vodja predlaga za talenta le na podlagi njegovih kompetenc in rezultatov.	3.76	1.20 1	3.71	1.10	0,215*
Izjemni posamezniki enake možnosti za uvrstitev med talente ne glede na spol.	4.12	1.18	4.32	0,88	-0,840*
V našem podjetju je prepoznanih več moških kot žensk talentov.	2.68	1.15	2,61	1.28	0,235*

Tabela 6.20 prikazuje mnenja razkritih in nerazkritih talentov glede izbire in prepoznavanja talentov v podjetjih. Talenti so mnenja, da delno drži oz. delno ne drži,

⁸⁸ * - $p > 0.05$, **- $p < 0.05$;

da so v podjetjih kriteriji za prepoznavanje talentov vnaprej znani (2,82 oz. 3,1 povprečna ocena na 5 stopenjski lestvici). V veliki meri ne drži (2,35 oz. 2,07), da so ženske v rodni dobi redkeje prepoznane kot talenti, v primerjavi z enako starimi moškimi. Prav tako v veliki meri ne drži (2,09 do 2,12), da neposredni vodja redkeje izbere za svojega naslednika talente nasprotnega spola. Da so v podjetjih vodilna delovna mesta rezervirana za moške v veliki meri oz. popolnoma ne drži (2,18 oz. 1,88). Delno drži (3,76 oz. 3,71), da neposredni vodja talente predlaga le na osnovi njegovih kompetenc in rezultatov. Posamezniki pa imajo v veliki meri enake možnosti (4,12 oz. 4,32) za uvrstitev med talente ne glede na spol. V veliki meri ne drži, da je v podjetjih prepoznanih več moških kot žensk talentov (2,68 oz. 2,61). Talenti obeh skupin se statistično pomembno razlikujejo v stališču glede prepoznavnosti žensk kot talentov v rodni dobi. Skupina razkritih talentov v večji meri izraža nestrinjanje s to trditvijo.

Sicer pri obema skupinama ni statistično pomembnih razlik pri ostalih stališčih. Iz rezultatov lahko sklepamo, da talenti na področju izbora ne poročajo o neenakosti, ne pa tudi o popolni enakosti spolov v procesih izbora talentov. Pri podanih odgovorih na trditve je razpršenost velika.

6.2.11.2 Talenti o kariernem razvoju

Tabela 6.21: Stališča talentov o karieri

Stališča talentov					
Kariera	Razkriti talenti		Nerazkriti talenti		t- test
	M	SD	M	SD	t ⁸⁹
Vsak talent svojega mentorja, ki spremlja njegov karierni razvoj.	2.65	1.18	2.83	0,97	-0,734*
Planirani razvoj kariere talentov se ne uresničuje.	2.82	1.11	2.68	0,99	0,580*
Talent se glede možnosti svojega kariernega razvoja ne razlikuje od svojih sodelavcev.	3.21	1.10	3,37	0,94	-0,680*

⁸⁹ * - p>0.05, **-p<0,05;

Talent ve, kje so njegove karierne priložnosti znotraj podjetja.	3.35	1.07	3.56	0,90	-0,917*
Pri talentih ženskega spola, ki imajo družino, zaradi razumevanja vodstva podjetja, ni težav pri usklajevanju družinskega in poslovnega življenja.	3.44	1.16	3.76	0,97	-1,281*
S talenti poteka jasna komunikacija glede medsebojnih pričakovanj delodajalca in talenta.	3.32	1.27	3.61	0,97	-1,104*
Talenti moškega spola imajo prednost pri graditvi kariere.	1.71	0.76	1.63	0,73	0,415*
Talentirane ženske pogosto zasedajo operativna delovna mesta.	3.0	1.02	2,59	1,12	1,667*
Delodajalec in talent skupaj določita individualni karierni razvoj posameznika.	3.0	1.16	3.61	1.07	-2,371**
Talenti ženskega spola se morajo bolj dokazovati kot njihovi moški kolegi talenti.	2.24	1.10	2.00	0,92	1,007*

Tabela 6.21 prikazuje mnenja talentov glede kariernega razvoja v podjetjih. Večjih odstopanj med odgovori razkritih in nerazkritih talentov ni zaznati. V veliki meri ne drži, da ima vsak talent v podjetju svojega mentorja, ki bi spremljal njegov karierni razvoj in prav tako v veliki meri ne drži, da se morajo talenti ženskega spola bolj dokazovati kot talenti moškega spola. Da imajo talenti moškega spola prednost pri graditvi kariere v povprečju, v veliki meri ne drži. Delno drži, da talenti ženskega spola pogosto zasedajo operativna delovna mesta in da ni težav pri usklajevanju družinskega in poslovnega življenja. Delno drži, da delodajalec in talent skupaj določita individualni karierni razvoj posameznika in da poteka jasna komunikacija glede medsebojnih pričakovanj delodajalca in talenta. Prav tako delno drži oz. ne drži, da se talent glede možnosti svojega kariernega razvoja ne razlikuje od svojih sodelavcev in da talent ve, kje so njegove karierne priložnosti znotraj podjetja. Talenti menijo, da v veliki meri ne drži, da se planirani razvoj kariere talentov v podjetjih ne uresničuje. Rezultate je potrebno obravnavati v skladu s dejstvom, da so prikazane povprečne vrednosti z precejšnjo standardno deviacijo pri vsaki trditvi.

Med talenti obeh skupin je statistično pomembna razlika o stališču povezanim s kariernim razvojem, in sicer o skupnem planiranju kariernega razvoja. Trditev so višje

ocenili nerazkriti talenti. Na področju razvoja talentov ne moremo z zagotovostjo trditi, ali talenti svoj razvoj ocenjujejo v skladu z načeli enakosti spolov ali ne.

6.2.11.3 Talenti o ugodnostih

Tabela 6.22: Odgovori talentov o ugodnostih

Stališča talentov					
Motivacija	Razkriti talenti		Nerazkriti talenti		t- test
	M	SD	M	SD	t^{90}
Talent ima dostop do informacij strateškega značaja.	3.12	1.32	3.20	1,05	-0,283*
V zameno za uspešnost in dobre rezultate talentu nudijo razne ugodnosti.	2.85	1.26	3,02	0,99	0,661*
Nagrajevanje talentov je povezano s točno določenimi kriteriji.	2.24	1.08	2.93	1.13	-2,702**
Dosežki in uspehi talentov v našem podjetju so predstavljeni s sredstvi interne komunikacije.	2.97	0.94	3,02	1,17	-0,216*

V Tabeli 6.22 so prikazana stališča talentov glede ugodnosti zaradi statusa talenta. Statistično pomembna razlika v stališčih med obema skupinami talenti je v nagrajevanju talentov, sicer se obe skupini talentov med seboj o stališčih povezanih z ugodnostmi ne razlikujeta. Povprečne vrednosti odgovorov kažejo delno strinjanje z trditvami, kar pomeni, da talenti obeh skupin ocenjujejo, da nimajo vedno dostopa informacij strateškega značaja, da jim niso vedno na voljo bonusi, da ni vedno jasnih kriterijev nagrajevanja (večje strinjanje, statistično pomembna razlika v prid nerazkritim talentom) in notranjega promoviranja talentov. Vse to pa so dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo talentov.

⁹⁰ * - $p > 0.05$, **- $p < 0.05$;

6.2.11.4 Talenti o izzivih

Tabela 6.23: Stališča talentov o izzivih

Stališča talentov					
Izzivi	Razkriti talenti		Nerazkriti talenti		t - test
	M	SD	M	SD	t^{91}
Fluktuacija med talenti v našem podjetju ni višja glede na ostale zaposlene.	3.03	1.06	3,49	1.10	-1,829*
Med talenti, ki zaradi nezadovoljenih kariernih ambicij zapuščajo naše podjetje, je več moških.	2.91	1.29	2.44	1,18	1,654*
Talenti v našem podjetju zapuščajo podjetje zaradi nezadovoljenih kariernih ambicij.	3.12	1.18	2,54	1.03	2,285*

Mnenja talentov glede izzivov v povezavi z upravljanjem talentov so prikazana v Tabeli 6.23. Iz primerjave rezultatov med razkritimi in nerazkritimi talenti je razvidno, da se njihova stališča statistično pomembno ne razlikujejo glede višine fluktuacije med talenti, vzrokov za njo in fluktuacije povezane s spolom.

Iz vseh navedenih področij (izbor, karierni razvoj in ugodnosti ter izzivi) je razvidno, da udeleženci v povprečju niso dajali visokih ocen. To kaže, da je še veliko prostora za razvoj in jasno komunikacijo s talenti. Kot trdita Swailes in Blackburn (Swailes in Blackburn 2016, 112), je pomemben glas zaposlenih pri globljem razumevanju učinkov programov upravljanja s talenti.

6.2.12. IZZIVI NA PODROČJU UPRAVLJANJA TALENTOV

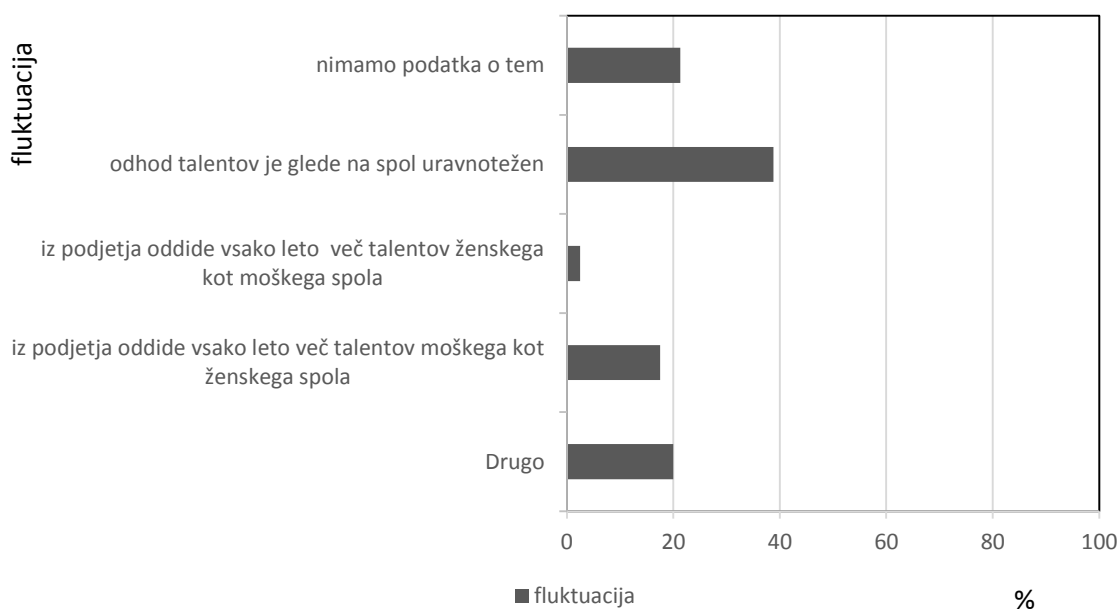
Zapuščanje podjetja s strani talentov oz. fluktuacijo talentov smo prepoznali kot izziv pri upravljanju talentov, zato ga obravnavamo v poglavju Izzivi na področju upravljanja

⁹¹ * - $p > 0.05$, ** - $p < 0.05$;

talentov. Vzroki za takšno odločitev izhajajo iz raziskav, ki jih navajajo strokovnjaki (npr. Rothwell 2010, TowersWatson 2013).

Med obravnavanimi podjetji s pomočjo analize vsebine je med zasebnimi podjetji v tuji lasti 17 (18,3%) takšnih, ki navajajo jasno enoznačno navajajo ukrepe za zmanjševanje⁹² fluktuacije talentov, med zasebnimi podjetji v domači lasti je takšnih 6(7%), med javnimi podjetji pa je tako podjetje 1 (4,8%).

Slika 6.28: Fluktuacija talentov



(opomba: drugo: odgovori so predstavljeni v Tabeli 6.24)

Slika 6.28 prikazuje odgovore kadrovikov na vprašanje, kolikšno fluktuacijo talentov zaznavajo v podjetjih, iz katerih prihajajo. **38,8% kadrovikov se jih je opredelilo, da je odhod talentov iz njihovih podjetij po spolu uravnotežen.** 17,5% jih pravi, da iz

⁹² Kljub temu, da navajajo, da so lastniki Certifikata družini prijazno podjetje, katerega ukrepi lahko pomembno lahko vplivajo na zadrževanje talentov (glej Tabela 1.1)

podjetij odide vsako leto več talentov moškega kot ženskega spola. 21,3% kadrovikov o fluktuaciji talentov nima podatka.

Tabela 6.24: Fluktuacija talentov.

Stališča kadrovikov ⁹³	
Dodatna mnenja	✓ več žensk, ker je tudi zaposlenih več žensk (1) ✓ enako število obojih, fluktuacija talentov ni velika, do sedaj zabeležen odhod m spola, uravnoteženo glede na razmerje spolov med zaposlenimi (3) ✓ telenti ne oddidejo, od talentov redko kdo odide, ostajajo več let, ostajajo, ne odhajajo, ni fluktuacije med talenti oz. nasploh (6) ✓ nimamo fluktuacije, ni pogostih odhodov, skoraj ni fluktuacije, ni fluktuacije (4)

Iz Tabele 6.24 je razvidno, da fluktuacija talentov v podjetjih ne predstavlja izziva. Fluktuacije v podjetjih ali ni (10) ali je glede na spol uravnotežena (4).

Kljub rezultatom ocenjujemo, da bo zadrževanje talentov izziv, s katerim se bo potrebno soočiti. Razlogi so, naštevamo samo nekatere: mobilnost talentov, majhen bazen talentov v Sloveniji, nezavidljiva demografska slika, nekonkurenčnost slovenskih podjetij in s tem tveganje za trajen odliv talentov v tujino.

V nadaljevanju predstavljamo izzive, ki jih na področju upravljanja s talenti zaznavajo slovenski in tuji strokovnjaki.

⁹³ V oklepajih pri odgovorih so navedene frekvence ponavljanja istega odgovora.

Tabela 6.25: Sedanji in prihodnji izzivi pri upravljanju talentov v podjetjih v Sloveniji

Odgovori (stališča) slovenskih strokovnjakov ⁹⁴	
Področje	Odgovori (stališča)
Značilnosti talentov	✓ značilnost mlajših generacij – individualizem
Kultura in klima v podjetjih, stanje v družbi	✓ potreba po razvijanju podjetnosti znotraj srednjih in velikih podjetij (1) ✓ fleksibilnost, prilagajanje delovnega okolja talentom (3) ✓ ustvarjanje delovnega okolja s programi in priložnostmi, ki talentu omogočajo nenehni osebni in profesionalni razvoj (1) ✓ problem nekonkurenčnega delovnega okolja v Sloveniji glede na tujino (2) ✓ neznanje pri upravljanju s spremembami poslovanja in dela s talenti (1) ✓ neprimernost izobraževalnega sistema potrebam podjetij po panogah (2)
Vizija, strategija in cilji podjetij	✓ v podjetjih ni trajne, konsistentne strategije kaj početi s talenti (2) ✓ dolgoročni cilji podjetij so neopredeljeni in ne omogočajo predvidevanj glede potreb o kadrih (1) ✓ prenizko zavedanje o pomenu človeškega kapitala na dolgi rok (1)

⁹⁴ V oklepajih pri odgovorih so navedene frekvence ponavljanja istega odgovora.

	✓ pomanjkanje vizije in resursov za oblikovanje in izvajanje strategije upravljanja in razvoja talentov (1)
Iskanje, prepoznavanje, izbira talentov	✓ težave pri prepoznavanju, identifikaciji talentov (7) ✓ neprilagojenost izobraževalnega sistema potrebam podjetij po panogah (2) ✓ pomanjkanje talentov zaradi večjega povpraševanja glede na ponudbo v tehničnih in naravoslovnih sektorjih (deficitarnost) (3) ✓ pomanjkanje talentov zaradi odhoda v tujino, v multinacionalke (2) ✓ izogibanje diskriminaciji glede na spol, vez, priporočil (1) ✓ pomanjkanje nadpovprečnih kadrov (1) ✓ preveč političnega odločanja in kadrovanje po pripadnosti (1) ✓ potreba po izogibanju diskriminaciji glede na spol, veze, priporočila (1)
Vodenje in komunikacija s talenti	✓ nekompetentna, nezrela vodstva (1) ✓ želja talentov po participativnem vodenju (2) ✓ preveč tradicionalen način vodenja, kjer je v uveljavi enosmerna komunikacija (1) ✓ neznanje vodij pri upravljanju s spremembami (2) ✓ neprilagojeni načini vodenja novim generacijam (2)
Razvoj talentov	✓ nesistematično delo s talenti (5) ✓ pomanjkanje vizije in resursov za oblikovanje in izvajanje strategije upravljanja in razvoja talentov (2) ✓ intenzivno usposabljanje talentov ✓ usposabljanje talentov za timsko delo, empatičnost in etično odločanje (1) ✓ samouresničevanje talenta ✓ ustrezno sponzorstvo s strani vodstva (1)

	✓ izmenjava znanj med talenti (1) ✓ podpora kreativnosti (1) ✓ omogočiti neokalupljenost talentov v obstoječi sistem (1)
Motivacija in nagrajevanje talentov	✓ načini motiviranja talentov (1) ✓ stimulativno nagrajevanje talentov (2) ✓ (pre)visoka pričakovanja do talentov (1)
Zadrževanje talentov	✓ načini dolgoročnega zadrževanja talentov (7) ✓ neprivlačna delovna mesta za talente v Sloveniji (1) ✓ migracije talentov / beg možganov (6)
Delo oddelkov za upravljanje s človeškimi viri	✓ »lahkotnost« v fazi zaposlovanja kadrov – premalo strokovnosti glede izbora in preverjanja ustreznosti za delovno mesto in podjetje (2) ✓ premalo strateško naravnano področje upravljanja s človeškimi viri v podjetjih ✓ prenizki vložki v kadrovske procese (1)
Stereotipi	✓ premagovanje stereotipov, da so talenti samo med mladimi (1) ✓ zmanjševanje spolnih stereotipov, ki vplivajo na karierne poti zaposlenih (1)

V Tabeli 6.25 so predstavljeni odgovori (stališča) slovenskih strokovnjakov o sedanjih in prihodnjih izzivih na področju upravljanja talentov. Ker so se odgovorili združevali v posamezna vsebinska področja, smo jih razdelili v 10 področij. Iz pogostosti odgovorov slovenskih strokovnjakov v Tabeli 6.25 pa je mogoče sklepati, da bo izziv, s katerim se bodo soočala podjetja v Sloveniji zelo vezan na področja iskanja, prepoznavanja in izbire talentov, razvoj talentov ter zadrževanja talentov ter na področja, ki so vezana na organizacijski nivo (vodenje, organizacijska klima in kultura). Pravzaprav gre za izzive na področjih, ki jih predstavljamo skozi rezultate dela. Rezultati nas navajajo k razmišljanju, da je v slovenskem področju prepoznanih veliko izzivov na področju upravljanja s talenti, ne pa še tudi veliko dobrih praks in izkušenj na tem področju.

Kakšne izzive na področju upravljanja talentov v Evropi in širše vidijo slovenski in tuji strokovnjaki, je prikazano v Tabeli 6.26.

Tabela 6.26: Stališča slovenskih in tujih strokovnjakov glede sedanjih in prihodnjih izzivov pri upravljanju talentov v Evropi in širše

Odgovori (stališča) strokovnjakov ⁹⁵		
Področje	slovenski strokovnjaki	tuji strokovnjaki
Značilnosti talentov	✓ ambicioznost talentov (1) ✓ želja po delovanju talentov v lastnem podjetju (1) ✓ konkurenca talentov z Azije (pripravljenost za večji vložek v kariero kot talenti v Evropi) (2) ✓ nagnjenost k hitrejšemu prehajanju med delodajalci (1)	✓ fleksibilnost delovne sile
Kultura in klima v podjetjih, stanje v družbi	✓ spreminjanje poslovanja hitrejše kot razvijanje talentov (3) ✓ nesposobnost ustvarjanja ustreznega delovnega okolja za talente (1) ✓ birokratskost velikih podjetij ni po meri talentov (1) ✓ nizka zastopanost žensk v poslovnem svetu v zahodnih evropskih državah (1)	✓ digitalizacija (2) ✓ globalizacija (2) ✓ družba znanja (2) ✓ migracije (2) ✓ sposobnost razumevanja in prilagajanja spreminjajočemu se okolju (1) ✓ zagotoviti mednarodno konkurenčne pogoje dela (1) ✓ upravljanje z različnostjo zaposlenih (starost, verovanje, etničnost, spol) (1) ✓ vojna za talente (1) ✓ nestanovitnost poslovnih trgov in prioritet (1)

⁹⁵ V oklepajih pri odgovorih so navedene frekvence ponavljanja istega odgovora.

	✓ nekonkurenčnost različnih gospodarstev članic EU (1) ✓ politični nemiri v bližini EU (1)	✓ nejasnost glede bodočih poslovnih priložnosti in zaslužkov (1) ✓ kompleksnost odločanja ✓ nejasnost med razvojem in realnostjo (1) ✓ demografsko stanje v Evropi (1) ✓ izobraževalni sistem ne dohaja sprememb na področju potrebnih kompetenc v različnih panogah (1) fleksibilnost z namenom privlačnosti za različno delovno silo (1)
Vizija, strategija in cilji podjetij	✓ razlike pri upravljanju talentov v multinacionalkah in podjetjih, ki si utirajo pot na trg (1) ✓ bolj strateško upravljanje z zaposlenimi (2) ✓ (ne) odprtost trga delovnih mest znotraj podjetij (1)	
Iskanje, prepoznavanje, izbira talentov	✓ problem neprepoznavanja talentov (3) ✓ vpliv razlikovanja po spolu in rasi pri identifikaciji talentov (1) ✓ prevelika usmerjenost na specifične kompetence talentov (1) ✓ izziv uravnoveženja talentov po spolu (ženske vstopajo v »moške« poklice) (1) ✓ globalna bitka za najboljše kadre (1) ✓ preveč šolani talenti, s premalo prakse in izkušenj (1)	✓ zanesljiva in pravična identifikacija nadpovprečnih zaposlenih (1) ✓ pomanjkanje visoko izobraženih kadrov predvsem na področju tehnologije, nekaterih področij managementa, računovodstva, financ in zdravstvene nege ((1) ✓ privabljanje in izbira talentov, ki ustrezajo organizacijski kulturi (1) ✓ poiskati dovolj vodij s praviimi kompetencami za podjetje (1) ✓ enakost spolov (1)

	✓ pomanjkanje talentov in premalo sodelovanja med njimi (1) ✓ razvoj inventivnih oblik privabljanja talentov (1)	✓ pomanjkanje talentov na ključnih področjih kljub recesiji in visoki nezaposlenosti (1)
Vodenje in komunikacija s talenti	✓ izziv medkulturnega komuniciranja pri upravljanju talentov v EU zaradi begunske krize (1)	✓ povečevanje agilnosti za učenje (1) ✓ vključevanje različnosti (3) ✓ zamenjava miselnih vzorcev vodenja - namesto kontrole podpora zavzetosti in uspešnosti (1) ✓ upravljanje nestandardnih zaposlenih (neodvisni pogodbeniki, svobodnjaki, e-svobodnjaki) (1) ✓ podpora vodstva pri zagotavljanju različnosti in inkluzivnosti na področju upravljanja s človeškimi viri (1) - novi modeli za upravljanje talentov v smeri vitkih pristopov (1)
Razvoj talentov	✓ pomanjkanje vlaganja v razvoj talentov (3) ✓ več finančnih in kadrovskih virov ter idej za razvoj talentov ✓ povezovanje znanj in kultur, sodelovanje (1) ✓ razvoj inventivnih oblik razvoja talentov (1)	✓ potreba po razlikovanju med talenti po kvaliteti zaradi primerne investiranja vanje (1) ✓ enakost spolov (1) ✓ pomembnost zagotovitve naslednikov za vodenje (1) ✓ razvoj talentov ženskega spola, manjšin in migrantov (1)

		✓ izobraževanje zaposlenih z namenom uspešnosti pri soočanju z izzivi politične in gospodarske dinamičnosti (1)
Motivacija in nagrajevanje talentov	✓ težave pri medgeneracijskem povezovanju zaposlenih (2) ✓ medgeneracijski konflikti zaradi staranja prebivalstva in neprepuščanja vpliva mlajšim (1)	
Zadrževanje talentov	✓ mlajši talenti bolj nagnjeni k hitrejšemu prehajanju med delodajalci (1) ✓ težave z zadrževanjem talentov (5) ✓ mobilnost talentov (prehajanje med podjetji, državami, kontinenti...)	✓ zadrževanje talentov z visoko dodano vrednostjo (1) ✓ zadrževanje talentiranih žensk ✓ zadrževanje zelo mobilne delovne sile (1) ✓ zadrževanje talentov znotraj države (1)
Delo oddelkov za upravljanje s človeškimi viri		✓ pomanjkanje veščin za upravljanje talentov s strani kadrovskih oddelkov (1)
Stereotipi	/	/

Iz Tabele 6.26 je razvidno, da so tako slovenski kot tuji strokovnjaki mnenja, da bo največ izzivov na področju upravljanja talentov v Evropi in širše na področju strateške opredelitve upravljanja s talenti v smislu organizacijske strategije, kulture v povezavi s stanje v družbi, nato pa na področju iskanja, prepoznavanja, izbire talentov ter na področju vodenja in komunikacije s talenti ter področje razvoja talentov. Pri tem tuji strokovnjaki izpostavijo pomen demografske slike, medgeneracijske konflikte in težave pri povezovanju generacij, vse večjo mobilnost talentov, vprašanje zadrževanja visoko izobraženih talentov ter delo na področju žensk talentov, vse to v kot vidijo oni, v hitro spreminjajočem se globalnem gospodarskem okolju. Iz Tabele 6.25 in Tabele 6.26 je mogoče sklepati, da so izzivi, s katerimi se in se bodo srečevala podjetja v Sloveniji, Evropi in širše vsebinsko podobni.

Skupine področij, ki jih navajajo slovenski in tuji strokovnjaki kot izzive na področju upravljanja s talenti, so področja, ki celotno zajamejo obravnavano področje upravljanja s talenti s ciljem doseči konkurenčno vrednost podjetja. Zajemajo namreč tako organizacijski nivo, komunikacijo, vodenje, motivacijo in razvoj talentov obeh spolov, izvajanje ukrepov za zadrževanje talentov. Pri tem je pomembno izpostaviti, da imajo pomembno vlogo pri uresničevanju izzivov oddelki za upravljanje s človeškimi viri (še posebej talenti), ki bodo morali v prihodnosti posedovati še več (tudi strateškega) znanja o talenti, njihovih značilnosti, načinih kako jih pridobiti, prepoznati, razvijati in obdržati. Pri tem pa bodo morali upoštevati enakost spolov in odličnost delovanja podjetja, ker lahko predstavljanja konkurenčno prednost podjetju tako pri delu z zaposlenimi kot pomembno, zelo pozitivno, informacijo za poslovne partnerje.

Navedeni izzivi, kot so vse večja mobilnost, težave pri pridobivanju talentov zaradi pomanjkanja talentov določenih strok, težave na področju zadrževanja talentov, težave na medgeneracijskem področju, zahtevajo in bodo zahtevali usposobljene zaposlene na področju upravljanja s človeškimi viri, pri tem pa bodo morali kot partnerja imeti vodstvo, ki bo vse to razumelo.

Izzivi, ki jih navajajo strokovnjaki obeh skupin so prepoznani tudi med raziskovalci (Eversole in drugi 2012, 610; Tarique in Schuler 2012, 14; BCG 2013,6).

6.3 UGOTOVITVE IN ZAKLJUČKI

Področje, ki ga obravnavamo v magistrskem delu je kompleksno in zajema pogled na raziskovalni problem s štirih različnih zornih kotov. **Tako smo na področje upravljanja s talenti v luči zagotavljanja enakosti spolov in uporabe modelov poslovne odličnosti skušali podati gledišče kadrovikov, tujih in domačih strokovnjakov, talentov in ter pogled podjetij, ki ga o upravljanju talentov prikazujejo na svojih spletnih straneh in v letnih poročilih.**

Ugotovitve in zaključke zaradi večje preglednosti in nazornosti predstavljamo po področjih raziskovanja.

Iz analize vsebine preučevanih podjetij smo ugotovili, da podjetja na svojih spletnih straneh in v letnih poročilih v **premajhni meri izpostavlja področje upravljanja s talenti, tako z vidika informacij o talentih in dela z njimi.** Predvsem tu izpostavljam zasebna podjetja v domači lasti in javna podjetja, kjer je to dejstvo še posebej opazno. Ugotovili smo, da je delež podjetij, ki **upravljanje s talenti uvršča v svojo vizijo, strategijo in predstavlja tudi del vrednot, majhen.** Kadroviki poročajo, da je v njihovih podjetjih le v 11,3% takšnih, ki imajo time kot skrbnike za upravljanje s talenti, le v 3,8% pa je za talente odgovoren skrbnik (1 oseba). Vodstvo se s talenti ukvarja kot skrbnik le v 3,8%. To lahko kaže na **premajhno zavedanje, da je upravljanje s talenti strateškega pomena** v boju za konkurenčnost podjetij. **Poimenovanja upravljanja s talenti so prav tako različna,** in kot take zahtevajo poenotenje uporabe termina. Upravljanje s talenti je vsekakor primeren izraz.

Na področju **iskanja in selekcije talentov** smo ugotovili, da podjetja v svoje vrste privabljajo talente s pomočjo **klasičnih načinov iskanja**, pri čemer v ospredje postavljajo sodelovanje s fakultetami, podajanjem štipendij, omogočanjem delovnih prask in iskanje primernih talentov s pomočjo oglaševanja v medijih. Te ugotovitve so skladne z predhodnimi ugotovitvami tujih strokovnjakov (Stahl in drugi 2012,10). Poleg klasičnih načinov iskanja uporabljajo tudi (sicer **v precej manjši meri**) **inovativnejše, talentom bolj na kožo pisane načine,** kot so **mreženje preko sodelavcev v podjetju ter uporaba socialnih (strokovnih) spletnih omrežij.** Ker avtorji opozarjajo, da so talenti pogosto pasivni iskalci zaposlitve, bi veljalo **te načine privabljanja uporabljati**

v večji meri. V **postopkih selekcije** primernih talentov za dotično podjetje, podjetja uporabljajo v največji meri **seleksijski vedenjski intervju, izbiro na podlagi priporočil, psihometrično testiranje in osebno odločitev vodje.** Odstotek metod, ki so navedene, so lahko (razen psihometričnega testiranja) **vir subjektivnih odločitev**, v kolikor podjetja ne poskrbijo za vnaprejšnje jasne kriterije izbora, ki jih bodo upoštevale pri izboru. Na tak način je možno zmanjšati verjetnost vplivov stereotipnih vzorcih vezanih na spol ter pojav nezavednih napak na katere opozarjajo tako Kanjuo Mrčela in drugi (Kanjuo Mrčela in drugi 2015), Robnik (Robnik 2015) ter predvsem tuji strokovnjaki. Torej lahko zaključimo, da so vnaprejšnji kriteriji nujno potrebni. V prid temu, da se kadroviki zavedajo pomena vnaprejšnjih kriterijev, lahko vsaj v delni meri pove tudi informacija, da med vplivi izbora omenjajo **kompetence in sposobnosti** kandidatov. Strokovnjaki, tako slovenski kot tuji, področje kompetenc izpostavljajo v največji meri. Pri tem gre opozoriti, da morajo biti kompetence kot kriterij zapisane in uporabljene tako, da omogočajo enakost spolov (torej morajo vsebovati tako kompetence, ki jih navadno pripisujejo ženskam in takšne, ki so značilne za moške). Med **vplivi izbora so sicer kadroviki izpostavili delovno mesto, na katerega kadrujejo**, za oba spola in **panogo podjetja**, ki se kaže kot bolj pomembna pri izboru talentov moških. Slovenski strokovnjaki so dodali tudi **vpliv vodstva.** Tudi na tem mestu previdnost ni odveč, saj so lahko nenapisana pravila kateri spol je bolj ustrezen za določeno delovno mesto ali za delo v določeni panogi, preference vodje, vpliv njegovih predstav ter vpliv kulture podjetja skozi njega samega, ponovno **izvor diskriminativnosti**, predvsem za ženske. Na tak način je lahko resno ogrožen njihov karierni razvoj. Na to opozarja tako Robnik (Robnik 2015), Kanjuo Mrčela in drugi (Kanjuo Mrčela in drugi 2015) ter Galli in Muller-Stewens (Galli in Muller-Stewens v Fitzsimmons in drugi 2014, 247). **Vpliv spola** neposredno nadrejenega na izbor talentov je po mnenju slovenskih kot tujih strokovnjakov prisoten, vendar trdijo, da vpliv **ni velik.** Tako kot kadroviki izpostavljajo **odvisnost izbora od kulture, strategije in tradicije v podjetju.** »nezavednemu vplivu« dejavnikov, ki lahko pomenijo preveliko možnost napake in stereotipnih odločitev priporočamo izobraževanja, delavnice na temo enakosti spolov in tako delujemo preventivno.

Talenti, ki so podali svoj vidik glede iskanja in izbora talentov, izražajajo stališča, ki nam dajejo informacijo, da na področju izbora enakost spolov ni povsem zagotovljena,

čepprav iz rezultatov **o kategorični neenakosti na področju izbora talentov ne moremo govoriti.**

Področje **razvoja, napredovanja in motiviranja talentov** je bilo drugo veliko področje našega raziskovalnega dela, in kot pravijo Kmet Zupančič in drugi (2015) je vlaganje v človeški kapital pomembno z vidika dviga produktivnosti, konkurenčnosti podjetja.

Zanimali so nas **dejavniki, ki vplivajo na razvoj talentov in kako poteka razvoj talentov.** Rezultati kažejo, da ima na razvoj talentov **vpliv delovno mesto, na katerega je posameznik predviden ter panoga, v kateri kadrujejo ter sposobnosti in kompetence.** Vpliv trenutnih, hipnih odločitev ter stereotipne predstave o kompetencah vezanih na spol naj bi imele nizek vpliv, tako pri razvoju moških kot ženskih talentov. Tu se dejavniki vpliva razvoja talentov enačijo z dejavniki vpliva izbora talentov. **Razloge za previdnost,** ki veljajo tudi na področju razvoja talentov z vidika dejavnikov, smo predstavili že predhodno. Podjetja vlagajov v razvoj talentov. Za **namene razvoja talentov** uporabljajo v največji meri **izobraževanje, pristope timskega dela, mentorstvo in možnost delovanja na področju posebnih delovnih nalog ter projektov.** Pri tem gre izpostaviti, da so **zasebna podjetja v tuji lasti tista,** ki veliko pozornost pri razvoju talentov posvečajo pridobivanju **znanj in izkušenj** skozi poslovne akademije in mobilnost, s poudarkom **v internacionalnem okolju.** Predvsem **mentorstvo in sponzorstvo** pa sta obliki, ki sta **primerni za ženske talente,** saj avtorji navajajo, da primanjkuje vzornic in mentoric za ženske (Furst in Reeves 2008; Fitzsimmons in drugi 2014), poleg tega predlagajo oblikovanje posebnih programov mentorstva za ženske. Rotacija delovnih mest in sodelovanje v razvojnih centrih sta pristopa, ki sta bila manjkrat izbrana kot navedeni, čepprav pomembno prispevata k razvoju talentov. Tu gre omeniti še **onboarding,** ki je bil prav tako **manjkrat izbran,** čepprav **bi moral predstavljati ustaljeno prakso.** Bauer (Bauer 2010a, 7) navaja, da učinkovit onboarding prispeva k večji stopnji zadovoljstva, zavezanosti, večji učinkovitosti, manjšemu stresu ter manjši fluktuaciji. Zato ga zelo priporočamo tako za uvajanje talentov in drugih zaposlenih v delovni proces. V podjetjih **talente ocenjujejo** na podlagi **zaključenih nalog in projektov, letnih razgovorov z nadrejenim** in talentom podajajo **sprotne povratne informacije.** V kolikor so **kriteriji ocenjevanja objektivno postavljeni in vključujejo enakost**

spolov, specifičnosti vezane na posamezen spol, s ciljem podati informacijo talentom za njihov nadaljnji razvoj, so lahko navedeni **načini ocenjevanja primerni**. Metoda 360°, ki je po mnenju Kesler (Kesler 2002, 9) najbolj učinkovita za ocenjevanje talentov in po naši oceni daje možnost objektivnejše ocene, je bila izbrana v manjši meri. Njena uporaba je torej smiselna in jo priporočamo. Če smo ugotovili, da so dejavniki vpliva na izbor in razvoj kadrov povezani z delovnim mestom, na katerega kadrujejo oz. želijo kadrovati in z panogo, v kateri deluje podjetje, nas je **zanimalo katera delovna mesta so predvidena glede na spol talenta**. Tu se je pokazal **vpliv spola in neenakost pri napredovanju**. Tako kadroviki kot strokovnjaki so za **moške izbrali delovna mesta** (vodja poslovne enote, vodja podjetja), ki sodijo **v vrhnji management**, medtem ko so **ženskam** v večji meri pripisovali napredovanje na **položaje**, ki so vezani na **srednji management**. Rezultati se skladajo z ugotovitvami Robnik (Robnik 2015) in Kanjuo Mrčela in drugi (Kanjuo Mrčela in drugi 2015) in nam dajejo informacijo, da lahko gre za pojav »**steklenega stropa**«. Iz preučevanih podjetjih s pomočjo analize vsebine pa je razvidno, da je višji odstotek žensk na vodilnih in vodstvenih položajih v domačih, kot tujih podjetjih, tako zasebnih kot javnih. Tu se pojavlja vprašanje ali so ženske v teh podjetjih na te položaje napredovale iz notranjih bazenov talentov. Za **motiviranje talentov** v podjetjih **ne uporabljajo posebnih motivacijskih pristopov vezanih na spol**, čeprav med pristopi k razvoju talentov izpostavljajo mentorstvo in sponzorstvo kot motivacijski orodji primerni še posebej za ženske talente ter navajajo motivacijske in razvojne pristope prilagojene posebej talentom ženskega spola (glej rezultate analize vsebine v poglavju 6.2.4.5). V podjetjih talente sicer **motivirajo s sistemi nagrajevanja in vključenostjo v strateške projekte**, strokovnjaki pa izpostavljajo, da je za talente najbolj izpostavljeno motivacijsko orodje – **posamezniku prilagojen individualni karierni razvoj**, nato pa tudi **vključenost v razvoj novih produktov in dodatnih izobraževanj v obliki poslovnih akademij**, z višjim deležem opredelitve med slovenskimi strokovnjaki (razlika v stališčih med slovenskimi in tujimi strokovnjaki je sicer statistično pomembna). Podjetja svojim talentom v zameno za večjo uspešnost in produktivnost ponujajo tudi **ugodnosti za starše in možnost usklajevanja časa za službo in zasebno življenje**. Motivacijski pristopi, ki jih podjetja uporabljajo, so tako **finančne kot nefinančne oblike**. Pri tem gre opozoriti, da so nekateri načini nagrajevanja za talente nerelevantni npr. plačane letalske vozovnice napotenim delavcem za vrnitev domov. **Ovir**, ki bi **moškim talentom preprečevale**

napredovanje, po mnenju strokovnjakov in kadrovikov praktično **ni**, medtem ko pa so pri **ženskah talentih ovire kot so družina, otroci, panoga podjetja, stereotipna razmišljanja, pomanjkanje podpore s strani sodelovcev nasprotnega spola, izključenost iz neformalnih mrež in ustaljenih kadrovskih praks v podjetjih**. Rezultati so skladni z z ugotovitvami Kanjuo Mrčela in drugi (2015) in **govorijo o neenakosti spolov na področju napredovanja talentov**. **Talenti**, tako razkriti kot nerazkriti, glede svojega kariernega razvoja **ne izražajo jasne opredelitve, da je njihov razvoj povezan z neenakostjo spolov**, zaradi povprečnih odgovorov, ki se zbirajo okrog vrednosti delno drži, delno ne drži z precejšnjim standardnim odklonom. Menijo, da nimajo vedno na voljo mentorjev, da se njihov plan vedno ne uresničuje, da je karierni razvoj včasih usklajen z delodajalcem, da bolj ne drži, da se morajo ženske bolj dokazovati (Kanjuo Mrčela in drugi 2015 poročajo o drugačnih rezultatih), da ne drži, da bi imeli moški večjo prednost pred ženskami pri graditvi kariere. **Talenti o nagrajevanju** svojega dela povedo, da nimajo vedno dostopa informacij strateškega značaja, da jim niso vedno na voljo bonusi, da ni vedno jasnih kriterijev nagrajevanja (večje strinjanje, statistično pomembna razlika v prid nerazkritim talentom) in notranjega promoviranja talentov. Vse to pa so dejavniki, ki vplivajo na zadovoljstvo talentov. Zaznave talentov nam dajejo zrcalno sliko o upravljanju in so priložnost za izboljšave. Pogosto se zdijo pristopi in učinki samoumevni, a ko dobimo povratne informacije, smo pogosto presenečeni. Prav zato je dvosmerna učinkovita komunikacija še kako pomembna. Tako **kadroviki, strokovnjaki in talenti so ocenili**, da je primerno, da se s **talenti odkrito komunicira o njihovi identifikaciji**. Pri tem so predstavili kar nekaj **prednosti** razkritja informacije, in sicer: **vpliv na motivacijo, zavzetost, pripadnost, vpliv na odgovornost, pomen priznanja**, ki lahko vpliva na **vzajemnost med talentom in podjetjem** ter na **zadrževanje talenta**. Po mnenju strokovnjakov je **vpliv** razkritja vezan tako **na prihodnje vedenje talenta** in na **upravljanje s talenti ter ostalimi zaposlenimi**. Tu se rezultati skladajo z predhodnimi dognanji, da odkrita komunikacija pomembno **vpliva na večjo učinkovitost, karierni uspeh ter pripadnost** kot tudi **na zadrževanje talenta** v podjetju. Odgovori, ki so se našali v smer prednosti nerazkritja, pa opozarjajo na možnost konfliktov, zamer, nerealnih pričakovanj ter poudarjajo pomen enakih možnosti za vse zaposlene. Na tem mestu gre opozoriti, da je **način komunikacije s talenti**, tudi z vidika identifikacije **zelo pomemben**.

Podjetja, ki so sodelovala v raziskavi, v največji meri izpostavljajo **sledenje ISO standardom in certifikatu Družini prijazno podjetje**, pri čemer so prepoznali tudi **prednosti** povezane z sledenjem izbrani obliki poslovne odličnosti: **večja jasnost HR procesov, sledenje politikam enakih možnosti za oba spola, lažje privabljanje talentov v podjetje, večji interes med iskalni zaposlitve ter več prepoznavnih talentov ženskega spola**. Prednosti uporabe prepoznava tudi slovenski strokovnjaki, v precej manjši meri pa tuji strokovnjaki. Oblike poslovne odličnosti, ki so jih prepoznali predvsem domači strokovnjaki pa so modeli, ki dajejo velik poudarek človeškemu faktorju, kot vidiku, ki je pomemben za razvoj in konkurenčno prednost podjetja (MBO, Balanced Scorecard, Standard Vlaganja v ljudi in EFQM). Podjetja sicer na svojih spletnih straneh in v letnih poročilih v zelo majhni meri navajajo katerim poslovnim modelom odličnosti sledijo. Sklepamo lahko, da lahko **sledenje modelom odličnosti pozitivno** prispeva na **upravljanja s talenti v smeri enakosti spolov**. Vsebinsko podobne **prednosti** so slovenski strokovnjaki prepoznali tudi pri **medijskih nagradah** ter kadroviki. Sicer je kar 68% kadrovikov odgovorilo, da za nagrade ni kandidiralo. Vprašanje, ki se ob tem pojavlja, je, **kolikšen je dolgoročen vpliv teh nagrad in kakšni so učinki teh nagrad** in sledenju zavezam, ki so bili pogoj za pridobitev nagrade. Zaradi prepoznavanja prednosti sledenja modelom poslovne odličnosti, predlagamo uporabo le teh tudi v prihodnje. Certifikat Družini prijazno podjetje in ukrepi, ki izhajajo iz njega, so lahko eden izmed načinov zadrževanja talentov.

Podjetja, predvsem **zasebna v domači lasti in javna podjetja**, v primerjavi s zasebnimi tujimi podjetji, **kažejo zaskrbljujoče nizek delež objavljenega načela o enakosti spolov** na spletnih straneh in v letnih poročilih, tako za področje iskanja in izbora kot razvoja talentov. **Kadroviki poročajo**, da je **zastopanost moških talentov** večja, čeprav le za 5% zaostaja podatek, ki govori o enakosti razmerja glede na spol. Tako kadroviki kot strokovnjaki izpostavljajo **pozitivne vplive zagotavljanja enakih možnosti spolov pri upravljanju talentov** in se navezujejo na vsebinsko podobne ugotovitve, ki smo jih zapisali pri podanih prednosti v primeru sledenja kateremu izmed modelov poslovne odličnosti. Podjetja v svoji kadrovske strategiji **nimajo zapisanih spolnih kvot (v 96,3%)**, a navajajo nekatere ukrepe, ki bi jih lahko izbrali z namenom

pozitivne diskriminacije. Tako slovenski kot tudi tuji **strokovnjaki** so **naklonjeni uvajanju kvot, a ne za vsako ceno.**

Tako slovenski kot tuji strokovnjaki (dodana so podjetja na podlagi analize vsebine) so navedli kar nekaj **primerov dobrih praks podjetij**, ki naj bi sledila načelom enakih možnosti in modelom poslovne odličnosti pri upravljanju s talenti. Iz nabora podjetij je razvidno, da so to **uspešne** multinacionalke in uspešna domača podjetja v zasebni in javni lasti, čeprav je tistih iz prve skupine več. Strokovnjaki kot primere dobrih praks izpostavijo še pomembnost enakosti spolov, vključevanje žensk v oblike strokovnega razvoja, pomen usklajevanja zasebnega in poklicnega življenja, povečanje bazenov talentov za oba spola, izobraževanje kadrovikov itd.

Izzivi vezani na področje upravljanja s talenti se začnejo pri **zadrževanju talentov** obeh spolov. To področje je v preučevanih podjetjih podcenjeno in ima premalo prostora v procesih upravljanja s talenti. Še posebej v luči vedno večje mobilnosti talentov, majhnega bazena talentov v Sloveniji, nezavidljiva demografska slika, nekonkurenčnost slovenskih podjetij in s tem tveganje za trajen odliv talentov v tujino. Tako slovenski kot tuji strokovnjaki so izpostavili pomen celostnega ukvarjanja s področjem, pri čemer so izpostavili izzive na organizacijskem nivoju (klima in kultura), pomen komunikacije, ustreznega vodenja, načina motiviranja in razvoja talentov ter izvajanje ukrepov za zadrževanje talentov. Ob tem izpostavijo pomembno vlogo služb za upravljanje s človeškimi viri, ki bodo v prihodnosti morali posedovati ogromno znanja o talentih. Ob tem pa ob koncu izpostavimo še **glave teme** izzivov na področju upravljanja s talenti: **mobilnost talentov, pomanjkanje talentov zaradi demografske slike in primanjklajev v določenih panogah (predvsem tehničnih), medgeneracijski konflikti, hitro spreminjajoče se gospodarsko okolje.**

Na podlagi zgoraj podanih ugotovitev in sklepov v nadaljevanju predstavljamo še pogled z vidika hipotez.

V hipotezi 1 smo predvidevali, da organizacije, ki so pridobile standard odličnosti ali v praksi uporabljajo kakšen drug poslovni model poslovne

odličnosti, ne sledijo politikam enakih možnosti spolov in upoštevanju različnosti kadrov na področju iskanja in izbora talentov.

Na podlagi rezultatov in ugotovitev prvo hipotezo **delno potrdimo**, saj je predstavljena uporaba predstavljenih pristopov na področju iskanja in selekcije kadrov lahko izvor (posredne) subjektivnosti in kot takšna izbor diskriminatornosti, še posebej za ženske. Čeprav kadroviki in strokovnjaki izpostavljajo kompetence kot kriterij in talenti ne ocenjujejo jasno izraženo neenakost na področju iskanja in izbora talentov. Kadroviki kot strokovnjaki tudi poudarjajo prednosti, ki so povezane z modeli poslovne odličnosti in zagovarjanja enakosti spolov, čeprav se skozi uporabljene pristope lahko zapletejo v ovire, o katerih poročajo predhodnje raziskave.

V hipotezi 2 smo predvidevali, da organizacije, ki so pridobile standard odličnosti ali v praksi uporabljajo kakšen drug poslovni model poslovne odličnosti, ne sledijo politikam enakih možnosti spolov in upoštevanju različnosti kadrov na področju razvoja in ohranjanja talentov.

Na podlagi predstavljenih rezultatov lahko ugotovimo, da se organizacije zavedajo pomena in prednosti upoštevanja načel enakosti spolov in prepoznavajo prednosti delovanja v skladu z modeli poslovne odličnosti. Ob tem pa pri razvoju kadrov naletijo na enake ovire kot pri iskanju in izboru kadrov, na delovna mesta vrhnjega managementa pogosteje napredujejo (so rezervirana za) moški kot ženske, ne uporabljajo motivacijskih pristopov vezanih na ženski spol. S področjem zadrževanja talentov se ne ukvarjajo oziroma ga ne prepoznajo kot izziv. Drugo hipotezo **potrdimo**.

V tretji hipotezi smo predvidevali, da talenti tako moškega kot ženskega spola zaznavajo, da njihova podjetja pri iskanju in razvoju ter ohranjanju talentov ne sledijo politikam enakih možnosti spolov.

Na podlagi rezultatov te hipoteze ne moremo potrditi niti zavreči. Talenti kategorično ne poročajo o neslednji politikam enakih možnosti spolov, čeprav so njihovi odgovori razpršeni in se predvsem gibljejo v območju delno drži, delno ne drži. Hipoteze tudi ne moremo potrditi, ker talentov pri primerjavi nismo delili po spolu z namenom, da bi dobili informacije o njihovi percepciji vezane na spol talentov.

Kljub temu, da je vzorec preučevanih podjetij majhen in nam ne omogoča posplošitev na dejansko stanje na področju upravljanja s talenti v Sloveniji, nam vendarle daje, vsaj obrise dejanskega stanja. Zaključimo lahko, da tako področje iskanja in izbora talentov, njihovega razvoja in nagrajevanja, komunikacije z njimi in njihovo zadrževanje zahteva strukturiran, strokoven in strateško naravnani pristop, ki je podkrepjen z jasnimi kriteriji, ki onemogočajo subjektivne napake odločevalcev in ne dajejo priložnost delovanja v skladu s stereotipi vezanimi na spol na vseh področjih delovanja upravljanja s talenti. Glede na to, da so se pokazali prednosti uporabe modelov poslovne odličnosti in upoštevanja načel enakih možnosti spolov, vsekakor priporočamo njihovo implementacijo tudi v procesih upravljanja s talenti. Kljub priporočilom pa gre omeniti, da smo v raziskavi navedli kar nekaj primerov dobrih praks podjetij v tuji in domači lasti, po katerih se gre zgledovati. V kolikor se bodo zaposleni v podjetjih zavedali še izzivov in značilnosti »sodobnih« talentov, bo upravljanje s talenti lažje doseglo svoj cilj.

Naša raziskava ima kar nekaj omejitev, ki jih predstavljamo v nadaljevanju.

Omejitve, ki preprečujejo posploševanje rezultatov raziskave, so povezane s premajhnim vzorcem kadrovikov, ki smo jih zajeli v raziskavi. Poleg tega je vzorec preučevanih podjetij nereprezentativen z vidika vključenosti števila javnih podjetij v raziskavo, kar ne omogoča podajanja zanesljivih podatkov o upravljanju s talenti v teh podjetjih. Omeniti gre tudi dejstvo, da večina podjetij prihaja iz Osrednjeslovenske regije, kar ne daje možnosti za posploševanje.

Čeprav smo skušali dostopiti do čim večjega števila kadrovikov priti tako direktno, s pomočjo posredovane elektronske pošte in s pomočjo strokovnih združenj (Združenje Manager in Ameriško – slovenske gospodarske zbornice), nam to ni uspelo zagotoviti bolj reprezentativnega vzorca, ki bi omogočal veljavne zaključke. Eno velja za tuje in domače strokovnjake, kjer bi bilo smiselno bolj strukturirano pristopiti k vzorčenju.

Omejitev se nanaša tudi na neodzivnost kadrovikov in strokovnjakov, tako tujih kot slovenskih. Vzroke gre verjetno iskati v pomanjkanju časa potencialnih udeležencev kot prenasičenosti njihovih e- naslovov z prošnjami za sodelovanje v raziskavah. Na tem mestu predlagamo, da bi bilo morda smiselno za namene izboljšanja sodelovanja

najti sponzorja, ki bi enemu izmed udeležencev ponudil privlačno nagrado, npr. v obliki izobraževanja na temo upravljanja s talenti.

Omejitev izhaja tudi iz premajhnega števila udeležencev talentov, saj je bilo do njih, zaradi odklonilnosti kadrovikov po sodelovanju, zelo težko priti. Vzporedna pot, ki je bila izbrana – objava anketnega vprašalnika na strani socialnega omrežja Ameriško-slovenske zbornice in Združenja Manager, se je izkazala kot neprava, predvsem zaradi nizkega časa aktualnosti med novicami in nizke odzivnosti s strani talentov.

Na kakovost in veljavnost rezultatov, ki smo jih pridobili s pomočjo analize vsebin, vplivajo tudi z informacijami nepopolne spletne strani in letna poročila preučevanih podjetjih. Tako je možno, da s posnetkom stanja opravljenim s to metodo, niso pridobili povsem zanesljivih in veljavnih rezultatov.

Omejitev oziroma opomba se nanaša tudi na čas izvedbe raziskovanja, način in vsebino raziskovalnih vprašanj. Raziskava je potekala v marcu in aprilu, v mesecih, ko imajo kadroviki obilo dela, prav tako strokovnjaki. Način, ki smo ga izbrali predvsem za strokovnjake, ni bil najbolj ustrezen. Predvidevamo, da bi pridobili še bolj obsežne informacije, v kolikor bi intervjuje opravili »v živo«, torej po telefonu, osebno ali s pomočjo npr. skypa.

Z namenom izboljšanja raziskovalnih vprašanj, ki so bila zajeta v raziskavi, bi bilo vsekakor smiselno pred dejansko izvedbo opraviti tako imenovano pilotno študijo in ugotoviti razumljivost vprašanj, pokritost pomembnih področij K sodelovanju bi bilo za ta namen smiselno povabiti tako tuje kot slovenske strokovnjake – praktike.

Prav tako bi lahko pri vprašanjih, kjer so udeleženci imeli možnost izbire več odgovorov, te lahko rangirali. Tako bi dobili npr. informacijo o prvem najpomembnejšem dejavniku vpliva, najpogostejšem izbranem delovnem mestu...itd., tako bi rezultatom dali večjo vsebinsko vrednost.

Našteti omejitve je kar nekaj, prav tako tudi predlogov za nadaljnje raziskovalno delo.

Zelo smiselno nadaljevanje začetega raziskovalnega dela je ugotoviti v kolikšni meri so uspešna podjetja (tako skozi finančne kot nefinančne kazalce), v kolikor pri upravljanju s talenti sledijo modelom poslovne odličnosti / in / ali enakosti spolov.

Nadalje bi bilo vsekakor smiselno, z namenom pridobitve jasne in bolj zanesljive slike o percepciji upravljanja s talenti, primerjati in ugotoviti ali prihaja do razlik med zaposlenimi, ki so identificirani kot talenti in tistimi zaposlenimi, ki to niso.

Nikakor pa ne gre pozabiti na izziv, ki bo po naši oceni in oceni raziskovalcev vedno bolj zaposloval podjetja, to je področje zadrževanje talentov. Menimo, da bi bilo potrebno to področje raziskati podrobno in ga povezati z značilnostmi talentov obeh spolov generacije Y.

Posebno pozornost je potrebno v prihodnje nameniti tudi ženskam talentom, ki potrebujejo posebne motivacijske pristope. Zanimivo bi bilo primerjati ženske talente v Sloveniji, ki imajo možnost svoje mentorje, coache in sponzorje s tistimi, ki le teh oblik dela z njimi nimajo, pri razvoju njihove karijerne poti.

Glede na predvidevanja, da so moški talenti preferirani in so pričakovanja do njih visoka, bi bilo smiselno na področju raziskovanja tudi njim posvetiti posebno pozornost, v smeri kot poteka raziskava Očetje in delodajalci v akciji (Mirovni inštitut 2016).

V slovenskem prostoru je opravljena raziskava ena izmed prvih, s pomočjo katere smo poskušali ugotoviti, ali organizacije pri upravljanju s talenti sledijo različnim standardom in modelom poslovne odličnosti in pri tem upoštevajo enakost spolov.

Ugotovili smo, da organizacije na področju upravljanja s talenti prepoznavajo prednosti sledenju modelom poslovne odličnosti ter upoštevanja enakosti spolov, vendar se v svojih praksah srečujejo z ovirami (vezanimi predvsem na enakost spolov), ki so bile predstavljene v predhodnih raziskavah.

Prispevek k razvoju znanosti je vezan na način raziskovanja. Z namenom, da bi upravljanje s talenti ob zavezanosti k modelom poslovne odličnosti in enakosti spolov, raziskali iz različnih zornih kotov, smo v raziskavo vključili naslednje skupine udeležencev: kadroviki, slovenski in tuji strokovnjaki ter talenti. Poleg tega pa smo s

pomočjo analize vsebine dodali vidik, ki je predstavlja drugačen način pridobivanja informacij.

Predstavljena raziskava ponuja, v slovenskem prostoru, verjetno enega prvih vpogledov v razmišljanje in percepcijo talentov o upravljanju z njimi. Raziskovalci opozarjajo, da je to področje še vedno premalo raziskano, čeprav nam lahko da koristne informacije za prihodnje delo s talenti.

Nenazadnje pa smo s pomočjo raziskave prispevali en kamenček v mozaik na področju enakosti spolov, z vidika upravljanja s talenti. Pokazalo se je, da se enake težave kot jih navajajo raziskovalci pri napredovanju žensk na vodilna in vodstvena delovna mesta, pojavljajo tudi pri talentih.

7. LITERATURA

A Recruiter's Guide to Attract & Retain Millennials. 2016. *iCIMS, Inc.* Dostopno prek: http://verticalinsider.tradepub.com/free/w_icim57/prgm.cgi?a=1 (25. april 2016).

Abdolvand, Neda, Amir Albadvi in Zahra Ferdowsi. 2008. Assessing readiness for business process reengineering. *Business Process Management Journal* 14 (4): 497-511.

Aiyar, Shekhar, Bergljot Barkbu, Nicoletta Batini, Helge Berger, Enrica Detragiache, Allan Dizioli, Christian Ebeke, Huidan Lin, Linda Kaltani, Sebastian Sosa, Antonio Spilimbergo in Petia Topalova. 2016. *International Monetary Fund: The Refugee Surge in Europe: Economic Challenges*. Dostopno prek: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/sdn/2016/sdn1602.pdf> (25. april 2016).

Anand, G. in Rambabu Kodali. 2008. Benchmarking the benchmarking models. Benchmarking. *An International Journal* 15 (3): 257-291.

Barnett, Robert in Sandra Davis. 2008. Creating Greater Success in Succession Planning. *Advances in Developing Human Resources* Vol. 10, No. 5, 721-739.

Bañuelas, Ricardo in Jiju Antony. 2004. Six sigma or design for six sigma? *The TQM Magazine* 16(4): 250-263.

Bauer, Talya. N. 2010. *Onboarding New Employees: Maximizing Success*, Society for Human Resource Management Foundation. Dostopno prek: <https://www.shrm.org/about/foundation/products/documents/onboarding%20epg-%20final.pdf> (20. januar 2016).

--- 2013. *Onboarding: The Power of Connection*, SuccessFactors, Inc. Dostop prek: http://www.successfactors.com/en_us/download.html?a=/content/dam/successfactors/en_us/resources/white-papers/onboarding-power-of-connection.pdf (12. februar 2016).

Becker, Brian E., Richard W. Beatty in Mark A. Huselid. 2009. *Differentiated Workforce: Transforming Talent into Strategic Impact*. Harvard Business School Press Books. Boston. ZDA

Berger, Anders. 1997. Continuous improvement and kaizen: standardization and organizational designs. *Integrated Manufacturing Systems* 8 (2): 110–117.

Bersin, Josh. 2016. *Predictions for 2016 A Bold New World of Talent*. Learning, Leadership, and HR Technology Ahead. Bersin by Deloitte. Deloitte Consulting LLP. Dostopno prek: <http://www.bersin.com/News/EventDetails.aspx?id=19402>

Blatnik, Tonja, ur. 2012. Vključi.Vse. Smernice za spodbujanje enakosti. *Združenje Manager*.

Böhmer, Nicole in Heike Schinnenburg. 2016). How gender and career concepts impact Global Talent. Management. *Employee Relations*. 38 (1): 73–93. Dostopno prek: <http://dx.doi.org/10.1108/ER-07-2015-0154> (23. december 2015).

Bøhren, Øyvind in Siv Staubo. Does mandatory gender balance work? Changing organizational form to avoid board upheaval. *Journal of Corporate Finance* 28: 152-168.

Bourne, Mike, Monica Franco-Santos, Andrey Pavlov, Lorenzo Lucianetti, Veronica Martinez, in Matteo Mura. 2008. *The Impact of the Investors in People Standard on People Management Practices and Firm Performance*. Dostopno prek: https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/1826/4305/1/The_Impact_of_the_IPS.pdf (24. april 2016).

Building Competitive Advantage with Talent. 2015. Bersin by Deloitte, Deloitte Consulting LLP. Dostopno preko: <http://www2.deloitte.com/us/en/pages/human-capital/topics/bersin-by-deloitte.html#>

CAF. Dostopno prek: http://www.eipa.eu/files/File/CAF/CAF_2013.pdf (24. april 2015).

Cannon, A. James in Rita McGee. 2011. *Talent Management and Succession Planning*. Chartered Institute of Personnel and Development. London.

Cappelli, Peter. 2008. Talent Management for the Twenty-First Century, *Harvard Business Review*. Dostopno prek: <https://hbr.org/2008/03/talent-management-for-the-twenty-first-century> (23. januar 2016).

Cappelli, Peter in JR Keller. 2014. Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 305–331. Dostopno prek: <http://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091314> (20. april, 2016).

Cascio, F. Wayne in John W. Boudreau. 2016. The search for global competence: From international HR to talent management. *Journal of World Business* 51 (1): 103–114. Dostopno prek: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090951615000814> (23. marec 2016).

Catalyst. 2016. *Women in Management, Global Comparison*. Dostopno prek: <http://www.catalyst.org/knowledge/women-management-global-comparison> (28. april 2016).

--- 2014. *Catalyst Census: Women Board Directors*. Dostopno prek: <http://www.catalyst.org/knowledge/2014-catalyst-census-women-board-directors> (28. april 2016).

Chambers, G. Elizabeth, Foulon, Mark, Handfield-Jones, Helen, Hankin, M. Steven, Michaels, G. Edward. 1998. The war for talent. *McKinsey Quarterly*, 44-57. Dostopno prek: http://www.executivesondemand.net/managementsourcing/images/stories/artigos_pdf/gestao/The_war_for_talent.pdf (23. november 2015).

Chavan, Meena. 2009. The balanced scorecard: a new challenge. *Journal of Management Development* 28 (5): 393-406.

Cohn, M. Jeffrey, Rakesh Khurana, in Laura Reeves. 2005. Growing Talent as if Your Business Depend on It, *Harvard Business Review*. Dostopno prek: <https://hbr.org/2005/10/growing-talent-as-if-your-business-depended-on-it> (14. januar 2016).

Collings, G. David. 2014. Toward Mature Talent Management: Beyond Shareholder Value. *Human Resource Development Quarterly*. 25 (3). Dostopno prek: https://www.researchgate.net/profile/David_Collings/publications (23. november 2015).

Collings, G. David, Hugh Scullion in Paula Caligiuri. 2010. Global talent management. *Journal of World Business*. 45 (2): 105-108. Dostopno prek: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090951609000728> (16. november 2015).

Collings, G. David, Hugh Scullion in Vlad Vaiman. 2015. Talent management: Progress and prospects. *Human Resource Management Review*. 25 (3): 233-235. Dostopno prek: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482215000236> (16. januar 2016).

Collings, G. David in Kamel Mellahi. 2010. The barriers to effective global talent management: The example of corporate elites in MNEs. *Journal of World Business* 45 143–149, Elsevier Inc. Dostopno prek: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1090951609000790> (16. januar 2016).

Conger, Jay A. and Robert M. Fulmer. 2003. Developing Your Leadership Pipeline, Harvard Business Review. Dostopno prek: <http://www.ohmae.ac.jp/bbtu/tmp/wiki/developingleadershippipeline.pdf> (20. november 2015).

Černigoj Sadar, Nevenka in Petra Vladimirov. 2004. Prispevek organizacij k vzpostavljanju (ne) uravnoveženega življenja. V *Razpoke v zgodbi o uspehu: primerjalna analiza upravljanja človeških virov v Sloveniji*, ur. Ivan Svetlik in Branko Ilič, 259-281. Ljubljana: Sophia.

Daoud Abu Doleh, Jamal. 2012. Human resource management and total quality management linkage – rhetoric and reality. *Journal of Commerce and Management* 22 (3): 219-234.

Desvaux, Georges, Sandrine Devillard-Hoellinger in Mary C Meaney. 2008. A business case for women. *Mckinsey quaterly*. Dostopno prek: http://www.forbes.com/2008/10/03/business-women-economics-lead-cx_1003.html (6. januar 2016).

Dewhurst, Martin, Matthew Guthridge in Elizabeth Mohr. 2009. Motivating people: Getting beyond money. *McKinsey Quarterly*. Dostopno prek: <http://veruspartners.net/private/app/webroot/files/mota09.pdf> (14. januar 2016).

Direktorat za pravosodje in potrošnike. Dostopno prek: http://ec.europa.eu/justice/mission/index_sl.htm b (26. april 2016)

Dobitniki nagrade PRSPO. Dostopno prek: http://www.mirs.gov.si/si/delovna_podrocja/poslovna_odlicnost_prspo/prspo_drzavna_nagrada_za_odlicnost/dobitniki_prspo/leto_2015/ (24. april 2016).

Družini prijazno podjetje. Dostopno prek: http://www.certifikatdpp.si/wp-content/uploads/2015/08/Bro%C5%A1ura-predstavitev_DPP_2015.pdf (25. april 2016).

Dworkin, Terry Morehead, Virginia Maurer and Cindy A. Schipani. 2012. Career mentoring for women: New horizons/Expanded methods. *Business Horizons* 55: 363-372.

European Commission. 2015. Annual Growth Survey 2016. Dostopno prek: http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/2016/ags2016_annual_growth_survey.pdf (23. april 2016).

European Comission. 2015.Report on equality between women and men 2015. Dostopno prek: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/annual_reports/2016_annual_report_2015_web_en.pdf (27. april 2016).

EQPOWEREC. Dostopno prek: <http://www.eqpowerrec.si/> (28. april 2016).

Eversole, A.W. Barbara, Donald L.Venneberg in Cindy L Crowder. 2012. *Creating a Flexible Organizational Culture to Attract and Retain Talented Workers Across Generations*. Advances in Developing Human Resources. SAGE Publications. 607-

625. Dostopno prek: <http://adh.sagepub.com/content/14/4/607.full.pdf+html>. (23. november 2015).

Festing, Marion, Angela Kornau in Lynn Schäfer. 2015. Think talent – think male? A comparative case study analysis of gender inclusion in talent management practices in the German media industry. *The International Journal of Human Resource Management*. 26 (6): 707-732. Dostopno prek: <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2014.934895> (23. november 2015).

Festing, Marion in Lynn Schaefer. 2014. Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective, *Journal of World Business*. 49: 262 – 271.

Fitzsimmons, Stacey R. 2012. Women on boards of directors: Why skirts in seats aren't enough. *Business Horizons* 55: 557-566.

Fitzsimmons, Terrence W., Victor J Callan, in Neil Paulsen. 2014. Gender disparity in the C-suite: Do male and female CEOs differ in how they reached the top? *The Leadership Quarterly* 25: 245-266.

Forza, Cipriano. 1996. Work organization in lean production and traditional plants. *International Journal of Operations & Production Management* 16 (2):42-62.

Furst, Stacie A. in Reeves, Martha. 2008. Queens of the hill: Creative destruction and the emergence of executive leadership of women. *The Leadership Quarterly* 19: 372-384.

Fužir, Tjaša. 2015. Certifikat Družini prijazno podjetje. V *Organizacijska psihologija danes in jutri*, ur. Eva Boštjančič, Alenka Potočnik in Katarina Šavrič, 75–88. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani.

Gallardo-Gallardo, Eva in Marian Thunnissen. 2016. Standing on the shoulders of giants. A critical review of empirical talent management research. *Employee Relations* 38 (1); 31–56. Dostopno prek: <http://dx.doi.org/10.1108/ER-10-2015-0194> (15. november 2015).

Great Place to Work. 2016. *Connecting People And Purpose: 7 Ways High-Trust Organizations Retain Talent*. Dostopno prek: <http://www.greatplacetowork.com.tr/storage/GPTW-Fortune-100Best-Report-2016.pdf> (15. november 2015).

Gusdorf, L. Myrna. 2008. *Recruitment and Selection: Hiring the Right Person*. A two-part learning module for undergraduate students. Society for Human Resource Management. Virginia.

Hartman, Petra, ur. 2015. *Usklajevanje zasebnega in poklicnega življenja v praksi*. Dostopno prek: <http://www.certifikatdpp.si/wp-content/uploads/2015/08/EKVILIB-Institut-Izkusnje-z-izvajanjem-projekta-certifikat-druzini-prijazno-podjetje-v-SLO-A4-2015-Low.pdf> (25. april 2016).

Herzog Vujica, Nataša, Stefano Tonchia in Andrej Polajnar. 2009. *Linkages between manufacturing strategy, benchmarking, performance measurement and business process reengineering*. Computers & Industrial Engineering 57 (2009) 963–975.

Hills, Angela. 2009. *Succession planning – or smart talent management?* BlessingWhite, Inc. Princeton, New Jersey. Dostopno prek: http://blessingwhite.com/wp-content/uploads/2014/06/Succession_Planning_by_AH.pdf (20. januar 2016).

Hoobler, Jenny M., Jia Hu, in Morgan Wilson. 2010. Do workers who experience conflict between the work and family domains hit a »glass ceiling«?: A meta-analytic examination. *Journal of Vocational Behavior* 77: 481– 494.

Huiyuan, Mao, Liu Xin in Ge Hua. .2009 *Evading Tactics of Psychological Contract Violations*. Shenyang University. Shenyang China. Dostopno prek: <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ass/article/download/784/758> (10. april 2016).

Irani, Z., A. Beskese in P.E.D. Love. 2004. Total quality management and corporate culture: constructs of organisational excellence. *Technovation* 24, 643–650.

Impact of the current economic and financial crisis on potential output. Dostopno prek: http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/publication15479_en.pdf (28. april 2016).

Jankal, Radoslav. 2014. The role of innovation in the assessment of the excellence of enterprise subjects. *Social and Behavioral Sciences* 109: 541–545.

Jones, Stephanie J. in Palmer Elyn M. 2011. Glass Ceilings and Catfights: Career Barriers for Professional Women in Academia. *Advancing Women in Leadership* 33: 189-198.

Kaj je enakost spolov? Dostopno prek: http://www.mddsz.gov.si/si/delovna_podrocja/enake_moznosti/kaj_je_enakost_spolov/ (27. april 2016).

Kanjuo Mrčela, Aleksandra. 2000. Spolna konstrukcija menedžerskih vlog: stekleni organizacijski stropovi v devetdesetih. *Družboslovne razprave* XVI (34-35):53-78.

Kanjuo Mrčela, Aleksandra, Maša Filipovič Hrast, Tina Kogovšek, Barbara Lužar in Tjaša Toni. 2015. *Enakost spolov na mestih odločanja v gospodarstvu*. Ljubljana: Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti. Dostopno prek: http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti__pdf/enake_moznosti/VkljuciVseRaziskavaEnakostSpolovGospodarstvo.pdf (23. april 2016).

Kern Pipan, Karmen. 2011. Stalne izboljšave in inovativnost kot gradnika poslovne odličnosti. 23. *forum odličnosti in mojstrstva, Otočec 2011*. Dostopno prek: http://www.mirs.gov.si/fileadmin/um.gov.si/pageuploads/Dokpdf/PRSPOL/Literatura/S TALNE_IZBOLJSAVE_IN_INOVATIVNOST_KOT_GRADNIKA_POSLOVNE_ODLIC NOSTI-2.pdf (23.april 2016).

Kern Pipan, Karmen. 2013. Voditeljstvo in modeli stalnih izboljšav za dvig učinkovitosti poslovanja. *22.konferenca Slovenskega združenja za kakovost in odličnost (SZKO), Portorož, november 2013*. Dostopno prek: http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/JAVNA_UPRAVA/Kakovost/kernpipan.pdf (23. april 2016).

Kesler, C. Gregory. 2002. *Why the Leadership Bench Never Gets Deeper: Ten Insights About Executive Talent Development*. HR Planning Society. Vol. 25.1. 1-28. Dostopno prek: http://chrs.net/images/chrs_papers/teninsights.pdf (20. januar 2016).

Khan, Walayet A. in Vieito, João Paulo. 2013. Ceo gender and firm performance. *Journal of Economics and Business* 67: 55–66.

King, Karin A. 2016. *The talent deal and journey*: Understanding how employees respond to talent identification over time. *Employee Relations*. 38 (1): 94–111. Dostopno prek: <http://dx.doi.org/10.1108/ER-07-2015-0155> (13. marec 2016).

Klub visoke petke. Dostopno prek: <http://www.visoke-petke.si/visoke-petke/> (27. april 2016).

Kmet Zupančič, Rotija, ur. 2012. *Poročilo o razvoju 2012*. Ljubljana: Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj.

Kobayashi 20 ključev - Makigami. Dostopno prek: <http://www.makigami.info/cms/20-keys-kobayashi> (26. april 2016).

Kodeks upravljanja javnih delniških družb. Dostopno prek: http://www.ljse.si/media/Attachments/Izdajatelj/Kodeks_veljaven_8122009_koncna_verzija.pdf (27. april 2016).

Konvencija o odpravi vseh vrst diskriminacije žensk. Ur.l.RS 9/1992. Dostopno prek: http://www.mzz.gov.si/fileadmin/pageuploads/Zunanja_politika/CP/Zbornik/I._CEDA_W_-_Konvencija_o_odpravi_vseh_oblik_diskriminacije_zensk.pdf (27. april 2016).

Komisija za status žensk. Dostopno prek: <http://www.unwomen.org/en/csw> (27. april 2016).

KonektOn. Dostopno prek: <http://www.konekton.net/Default.aspx> (27. april 2016).

Laimiš, Aina. 2015. Organizacijske strukture in procesi, ki omogočajo uvajanje sprememb v organizacijah. V *Organizacijska psihologija danes in jutri*, ur. Eva

Boštjančič, Alenka Potočnik in Katarina Šavrič, 13 – 25. Ljubljana: Znanstvena založba Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani.

Laureani, Alessandro in Jiju Antony. 2012. Standards for Lean Six Sigma certification. *International Journal of Productivity and Performance Management* 61 (1): 110-120.

Low, Daniel C. M., Roberts, Helen, Whiting, Rosalind H. 2015. Board gender diversity and firm performance: Empirical evidence from Hong Kong, South Korea, Malaysia and Singapore. *Pacific-Basin Finance Journal*. Article in press.

Magnier-Waranabe, Remy. 2011. Getting ready for kaizen: organisational and knowledge management enablers. *VINE: The journal of information and knowledge management systems* 41 (4): 428-448.

Malek, Neva, Branko Škafar in Anton Vorina. 2009. *Ugotavljanje in zagotavljanje kakovosti*. Dostopno prek: http://vssms.si/doc/impletum/Ugotavljanje_in_zagotavljanje_kakovosti-Malek_Skafar_Vorina.pdf (23. april 2016).

McNulty, Yvone in Helen De Cieri. 2016. Linking global mobility and global talent management: the role of ROI. *Employee Relations*. 38 (1): 8–30. Dostopno prek: <http://dx.doi.org/10.1108/ER-08-2015-0157> (23. december 2015).

Mednarodni denarni sklad. 2016. *IMF World Economic Outlook*. Dostopno prek: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2016/update/01/pdf/0116.pdf> (19. januar 2016)

Mednarodni denarni sklad. 2015. *IMD World Talent Report 2015*. Dostopno prek: http://www.imd.org/uupload/IMD.WebSite/Wcc/NewTalentReport/Talent_2015_web.pdf (23. april 2016).

Mehrjerdi, Yahia Zare. 2011. Six-Sigma: methodology, tools and its future. *Assembly Automation* 31(1):79-88.

Mentorstvo. Dostopno prek: https://www.mentorstvo.si/sl/o_projektu (27. april 2016).

Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. Tuje neposredne investicije. Dostopno prek: http://www.mgrt.gov.si/si/delovna_podrocja/internacionalizacija/tuje_neposredne_investicije/ (23. april 2016).

Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. 2013. Pregled modela odličnosti EFQM. Dostopno prek: http://www.mirs.gov.si/fileadmin/um.gov.si/pageuploads/Dokpdf/PRSPOLiteraturaSlo/Pregled_modela_EFQM_2013-zv.pdf (23. april 2016).

Mohan, Nancy. A review of the gender effect on pay, corporate performance and entry into top management. *International Review of Economics and Finance* 34: 41-51.

Mreža MEMA. Dostopno prek: <http://www.konekton.net/dejavnosti/projekti/tabid/1523/id/103/language/sl-si/mema--mrea-za-enake-monosti.aspx> (27. april 2016).

Nemec, Aleš. 2000. *Koraki k poslovni odličnosti.* Nova Gorica: Interno gradivo podjetja Iskra Avtoelektrika.

Nijveld, Jan-Mark. 2014. *Role of Global Talent Management in Organizational Performance.* University of Twente. Faculty of Behavioral. Management and Social Sciences. Dostopno prek: http://essay.utwente.nl/65372/1/nijveld_ba_mb.pdf (14. januar 2016).

Očetje in delodajalci v akciji. Dostopno prek: <http://www.mirovni-institut.si/enakopraven-oce/> (28. april 2016).

OHSAS 18001. Dostopno prek: http://www.bureauveritas.si/c201a36b-593f-44b1-9c42-6267ca4cb14c/4_OHSAS18001_09.pdf?MOD=AJPERES (25. april 2016).

OHSAS 18001, NSAI. Dostopno prek: www.nsai.ie/getattachment/Our-Services/Certification/Management-Systems/OHSAS-18001/MD-19-02-Rev-4--OHSAS-18001-Occupational-Health-and-Safety.pdf.aspx (25. april 2016).

OECD. 2016. *Migration Flows facts fiction and the politics in between.* Dostopno prek: <http://www.oecd.org/migration/migration-flows-facts-fiction-and-the-politics-in-between.htm> (23. april 2016).

OECD. 2014. *Migration Policy Debates*. Dostopno prek: <https://www.oecd.org/migration/OECD%20Migration%20Policy%20Debates%20Numero%202.pdf> (23. april 2016).

Peto in šesto periodično poročilo RS o uresničevanju določil Konvencije o odpravi vseh oblik diskriminacije žensk. Dostopno prek: http://www.mddsz.gov.si/fileadmin/mddsz.gov.si/pageuploads/dokumenti__pdf/semek/CEDAW5in6.pdf (28. april 2016).

Prime, Jeanine L., Carter, Nancy, M. in Welbourne, Theresa M. 2009. Women »Take Care«, Men »Take Charge«: Managers' Stereotypic Perceptions of Women and Men Leaders. *The Psychologist-Manager Journal* 12:25-49.

Priznanja Združenje Manager. Dostopno prek: <http://www.zdruzenje-manager.si/priznanja> (26. april 2016).

Ready, Douglas A. in Jay A Conger. 2007. Make Your Company a Talent Factory, *Harvard Business Review*. Dostopno prek: <https://hbr.org/2007/06/make-your-company-a-talent-factory> (3. marec 2016)

Resolucija o nacionalnem programu za enake možnosti žensk in moških 2015 – 2020 (ReNPEMŽM – 15-2). Ur.l. RS 84/2015. Dostopno prek: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=RESO108> (27. april 2016)

Richardson, A. Margaret. 2005. *Recruitment Strategies Managing/Effecting The Recruitment Process*. 1-24. Dostopno prek: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/UN/UNPAN021814.pdf> (14. januar 2016).

Robnik, Sonja. 2015. *Enakost spolov na mestih odločanja – pomen transparentnega kadrovanja*. Ljubljana: Ministrstvo za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti.

Rothwell, William J. 2010. *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*. Amacom. New York.

Savič, Nenad, Karmen Kern Pipan in Uroš Gunčar. 2007. *Poslovati odlično: z uporabo Modela odličnosti EFQM*. Ljubljana: Javna agencija Republike Slovenije za podjetništvo in tuje investicije.

Schulz, J. Dasie in Christine Enslin. 2014. *The Female Executive's Perspective on Career Planning and Advancement in Organizations: Experiences With Cascading Gender Bias, the Double-Bind, and Unwritten Rules to Advancement*. 1–9. SAGE Open. Dostopno prek: <http://sgo.sagepub.com/content/4/4/2158244014558040> (15. november 2015).

Schwab, Klaus, ur. 2015. *Global Competitiveness Report 2015 - 2016*. Geneva: World Economic Forum.

Slovar slovenskega knjižnega jezika (SSKJ). Dostopno prek: <http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html> (23. april 2016).

Služba vlade RS za razvoj in evropsko kohezijsko politiko. Dostopno prek: <http://www.svrk.gov.si/> (26. april 2016)

Smith, Simon in Peter Stokes. 2015. Signs and wonders Exploring the effects and impact of the Investors in People logo and symbols. *European Journal of Training and Development* 39 (4): 298-314.

Smithey Fulmer, Ingrid in Robert E. Ployhart. 2014. Our Most Important Asset: A Multidisciplinary / Multilevel Review of Human Capital Valuation for Research and Practice, *Journal of Management*. 40 (1): 161–192. Dostopno prek: <http://jom.sagepub.com/content/40/1/161.full.pdf+html> (14. januar 2016).

Stahl, Günter, Ingmar Björkman, Elaine Farndale, Shad S.Morris, Jaap Paauwe, Philip Stiles, Jonathan Trevor in Patrick Wright. 2012. Six principles of effective global talent management. *Sloan Management Review*, 53: 25-42. Dostopno prek: <http://epub.wu.ac.at/3616/1/globaltalent.pdf> (15. november 2015).

Standard vlaganja v ljudi. Dostopno prek: <https://www.investorsinpeople.com/iip-standard> (25. april 2016).

Stein, Mark A. in Lilith Christiansen. 2010. *Successful Onboarding. A Strategy to Unlock Hidden Value Within Your Organization*. McGraw Hill. New York.

Štiblar, Franjo. 2008. *Svetovna kriza in Slovenci: Kako jo preživeti?* Ljubljana: Založba ZRC SAZU.

Strack, Rainer, Jean-Michel Caye , Carsten von der Linden, Pieter Haen in Filippo Abramo. 2013. *Creating People Advantage 2013. Lifting HR Practices to the Next Level*. Boston Consulting Group. Dostopno prek: https://www.bcgperspectives.com/content/articles/human_resources_organization_design_creating_people_advantage_2013/ (23. januar 2016).

Sujansky, Joanne G. in Jan Ferri-Reed. 2009. *Keeping the millennials: why companies are losing billions in turnover to this generation—and what to do about it*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

Swales, Stephen in Michelle Blackburn. 2016. Employee reactions to talent pool membership. *Employee Relations*. 38 (1): 112–128. Dostopno prek: <http://dx.doi.org/10.1108/ER-02-2015-0030> (29. december 2015).

Talent Mobility 2020 and beyond. 2012. *PWC*. Dostopno prek: <http://www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-of-work/pdf/pwc-talent-mobility-2020.pdf> (27. april 2016)

Talking Talent. 2012. *Not just a numbers game. Female Talent Pipeline needs more focus at earlier career stages*. 3-6. Dostopno prek: <http://www.talking-talent.com/campaigns/not-just-numbers-game> (20. februar 2016).

---. 2013. *Developing the female talent pipeline: 5 steps to building a watertight business case for coaching*. Dostopno prek: <http://www.talking-talent.com/> (20. februar 2016).

Talwar, Balvir. 2011. Business excellence models and the path ahead... *The TQM Journal* 23 (1):21-35.

Tarique, Ibraiz in Randall Schuler. 2012. *Global Talent Management Literature Review*, SHRM. Dostopno prek: <http://smlr.rutgers.edu/global-talent-management-literature-review-oct-28-2012> (15. december 2015).

Tatli Ahu, Joana Vassilopoulou in Mustafa Ozbilgin. 2013. An unrequited affinity between talent shortages and untapped female potential: The relevance of gender quotas for talent management in high growth potential economies of the Asia Pacific region. *International Business Review* 22: 539–553.

Temeljna deklaracija o človekovih pravicah. Dostopno prek: [http://www.varuh-rs.si/pravni-okvir-in-pristojnosti/mednarodni-pravni-akti-s-podrocja-clovekovih-pravic/](http://www.varuh-rs.si/pravni-okvir-in-pristojnosti/mednarodni-pravni-akti-s-podrocja-clovekovih-pravic/organizacija-zdruzenih-narodov/splosna-deklaracija-clovekovih-pravic/) (27. april 2016).

The Bottom Line: Corporate Performance And Women`s Representation On Boards (2004-2008). Dostopno prek: <http://www.catalyst.org/knowledge/bottom-line-corporate-performance-and-womens-representation-boards-20042008> (28. april 2016).

Thunnissen, Marian. 2016. Talent management. *Employee Relations*. 38 (1): 57–72. Dostopno prek: <http://dx.doi.org/10.1108/ER-08-2015-0159> (25. december 2015).

Ulrich, Dave in Jessica Johnson. 2013. Winning Tomorrow's Talent Battle: What Really Matters, How the Top Companies for Leaders Develop and Retain Their High Potential Employees. *RBL working paper. Leadership Excellence*. 30 (6). Dostopno prek: <http://thinkers50.com/blog/winning-tomorrows-talent-battle-really-matters/> (17. februar 2016).

Ulrich, Dave in Norm Smallwood. 2012. What is Talent. *Leader to Leader Journal*. Dostopno prek: https://michiganross.umich.edu/sites/default/files/uploads/RTIA/pdfs/dulrich_wp_what_is_talent.pdf (17. februar 2016).

Ulrich, Dave in Jon Younger. 2011. Stress Testing HR Strategy and Effectiveness. *White paper. rbl Group*. Dostopno prek: <http://rblip.s3.amazonaws.com/Articles/StressTestingHRStrategyEffectiveness.pdf> (17. februar 2016).

Umek, Andrej. 2012. *Gospodarska kriza ni samo finančna*. Dostopno prek: <http://www.delo.si/mnenja/gostujoce-pero/gospodarska-kriza-ni-samo-financna.html> (9. januar 2012).

Uravnoteženost. Dostopno prek: <http://www.uravnotezenost.si/> (27. april 2016).

Ustava Republike Slovenije. Ur.l. RS 33/1991-I, 42/1997-UZS68, 66/2000-UZ80, 24/2003-UZ3a, 68, 69/2004-UZ14, 69/2004-UZ43, 69/2004-UZ50, 68/2006-UZ121,140,143,47/2013-UZ148, 47/2013-UZ90,97,99. Dostopno prek: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=USTA1> (27. april 2016).

Webster, Lois. 2008. *Best Practices of Talent Management and Succession Planning*. LearnShare LLC. Trade Press Services. Dostopno prek: <http://spotidoc.com/doc/170473/best-practices-of-talent-management-and> (7. marec 2016).

World Economic Forum. 2010. *Stimulating Economies through Fostering Talent Mobility*. Dostopno prek: http://www3.weforum.org/docs/WEF_PS_TalentMobility_report_2010.pdf (23. april 2016).

Zagovornik za preprečevanje in odpravljanje diskriminacije v Sloveniji. Dostopno prek: http://www.mddsz.gov.si/si/delovna_podrocja/enake_moznosti/zagovornik/ (27. april 2016).

Zakon o uresničevanju načela enakega obravnavanja - ZUNEO – UPB1, Ur. l. RS št. 93 / 2007.

Zakon o enakih možnostih žensk in moških - ZEMŽM, Ur. l. RS št. 59 / 2002.

Zakon o delovnih razmerjih - ZDR, Ur. l. RS št. 42 / 2002, 103 / 2007.

Zakon o priznanju Republike Slovenije za poslovno odličnost (ZPPO). Ur.l.RS 83/2003. Dostopno prek: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO514> (24. april 2016).

Zakon o uresničevanju enakega obravnavanja (ZUNEO). Ur.l. RS 93/2007. Dostopno prek: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO3908> (27. April 2016).

Zakon o enakih možnostih žensk in moških (ZEMŽM). Ur.l. RS 59/2002 in 61/2007. Dostopno prek: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO3418> (27. april 2016).

Zakon o varstvu pred diskriminacijo (ZVarD). Dostopno prek: <http://pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO7273> (27. april 2016).

Zakon o delovnih razmerjih (ZDR-1). Ur. l. 21/2013. Dostopno prek: <https://www.uradni-list.si/1/content?id=112301> (27. april 2016).

Zaveza za uspešno prihodnost 15/2000. Poziv k dogovoru gospodarstva, politike in družbe o viziji razvoja Slovenije do leta 2012. Ljubljana: Združenje Manager.

Zlata nit. Dostopno prek: www.dnevnik.si/zlatanit (26. april 2016).

Zorc, Andreja. 2013. *Gospodarska kriza v Sloveniji in ukrepi za izhod iz nje.* Z znanjem do idej za nov zagon gospodarstva. Zbornik 10. festivala raziskovanja ekonomije in managementa, 22. – 23. marec 2013. Dostopno prek: <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-141-0/prispevki/013.pdf> (23. april 2016).

Žezlina, Janez. 2012. Nasvet: Kako naj podjetje izboljša delovno ozračje. *Finance* 200. Dostopno prek: <http://www.finance.si/6946880> (12. april 2016).

PRILOGE

PRILOGA A: Anketni vprašalnik za kadrovice

Nagovor:

Spoštovani!

Na Fakulteti za družbene vede pripravljava magistrsko delo z naslovom Zavezanost k enakosti spolov in modelom poslovne odličnosti pri upravljanju talentov v izbranih podjetjih v Sloveniji pod mentorstvom red. prof. dr. Aleksandre Kanjuo Mrčele in doc. dr. Andreja Kohonta.

Vi ste strokovnjak na področju upravljanja s človeškimi viri. Pri svojem delu se srečujete z upravljanjem talentov, zato vas vljudno prosiva za sodelovanje. S pomočjo ankete, ki se vam bo odprla s pomočjo spodaj navedene povezave, želiva pridobiti pomembne informacije o trenutnem stanju na področju upravljanja talentov v podjetjih, ki delujejo v Sloveniji.

Anketa je anonimna in prirejena tako, da na podlagi vaših odgovorov ne bo mogoče odkriti vaše identitete. Izpolnjevanje vam bo vzelo 10 minut vašega dragocenega časa.

Vaši odgovori bodo uporabljeni izključno za namene priprave magistrskega dela.

Hvala za sodelovanje.

Damjana Spruk

Barbara Stožir Curk

XSPOL - Spol:

- ☐ Moški
☐ Ženski

Q1 - Starost (zapišite v letih):

 let

Q2 - Naziv vašega delovnega mesta:

Q3 - Velikost podjetja glede na število zaposlenih, iz katerega prihajate:

- ☐ mikro podjetje (do 10 zaposlenih)
☐ malo podjetje (11 - 50 zaposlenih)
☐ srednje veliko podjetje (51 - 250 zaposlenih)
☐ veliko podjetje (nad 250 zaposlenih)

Q4 - Panoga podjetja, v katerem ste zaposleni:

- ☐ kmetijstvo in gozdarstvo
☐ rudarstvo
☐ predelovalne dejavnosti
☐ oskrba z električno energijo, plinom in paro
☐ komunalne storitve
☐ gradbeništvo
☐ trgovina
☐ promet in skladiščenje
☐ turizem in gostinstvo
☐ informacijske in komunikacijske storitve
☐ finančne in zavarovalniške storitve
☐ poslovanje z nepremičninami
☐ strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti
☐ druga raznovrstne poslovne dejavnosti
☐ dejavnost javne uprave in obrambe
☐ izobraževanje
☐ zdravstvo in socialno varstvo
☐ kulturne, razvedilne in rekreacijske dejavnosti
☐ drugo:

Q5 - Lastništvo podjetja, kjer ste zaposleni:

- ☐ zasebno podjetje, v večinski tuji lasti
☐ zasebno podjetje, v večinski domači lasti
☐ javno podjetje
☐ nevladna organizacija

Q6 - V kateri regiji je sedež podjetja, v katerem ste zaposleni?

- ☐ Pomurska regija
- ☐ Podravska regija
- ☐ Koroška regija
- ☐ Savinjska regija
- ☐ Zasavska regija
- ☐ Spodnjesavska regija
- ☐ Jugovzhodna regija
- ☐ Osrednjeslovenska regija
- ☐ Gorenjska regija
- ☐ Notranjsko-kraška regija
- ☐ Goriška regija
- ☐ Obalno-kraška regija

Q7 - Kolikšno je skupno število vodstvenih in vodilnih delovnih mest v vašem podjetju, in sicer:

	število vodstvenih in vodilnih del. mest	od tega število žensk na vodstvenih in vodilnih del. mestih
v srednjem menedžmentu		
v najvišjem menedžmentu		

Q8 - Kateremu od spodaj navedenih modelov poslovne odličnosti sledite v vašem podjetju?

Možnih je več odgovorov

- ☐ EFQM
- ☐ PRSPO
- ☐ CAF
- ☐ ISO
- ☐ Standard kakovosti vlaganja v ljudi
- ☐ Družini prijazno podjetje
- ☐ OHSAS 18001
- ☐ SA 8000
- ☐ Metoda Six Sigma
- ☐ Model vitke organizacije
- ☐ Model reorganizacije procesov poslovanja
- ☐ Metoda Kaizen
- ☐ Metoda Balanced Scorecard
- ☐ Metoda Benchmarking
- ☐ Metoda 20 ključev

- ☐ Menedžment s cilji - MBO
- ☐ ne sledimo nobenemu od zgoraj naštetih modelov
- ☐ Drugo:

Q9 - Katere so po vašem mnenju prednosti uvedbe izbranega / izbranih modelov poslovne odličnosti v vašem podjetju?

Možnih je več odgovorov

- ☐ večja sistematičnost dela
- ☐ poenotenje postopkov delovnih nalog in procesov
- ☐ jasnejši HR procesi
- ☐ sledenje politikam enakih možnosti za oba spola
- ☐ izboljšana komunikacija znotraj podjetja
- ☐ ciljno vodenje
- ☐ višja inovativnost sodelavcev
- ☐ večja zavzetost zaposlenih
- ☐ manj fluktuacije med zaposlenimi
- ☐ več interesa med iskalci zaposlitve za podjetje
- ☐ lažje privabljanje talentov v podjetje
- ☐ več prepoznanih talentov med ženskami
- ☐ povečanje ugleda podjetja pri poslovnih partnerjih
- ☐ zvišanje ugleda podjetja v javnosti
- ☐ Drugo:

Q10 - Za katero od navedenih medijskih / strokovnih nagrad ste kandidirali v vašem podjetju?

Možnih je več odgovorov

- ☐ Zlata nit (najboljši zaposlovalec) časnika Dnevnik
- ☐ Menedžerkam prijazno podjetje Združenja Manager
- ☐ priznanje Artemida
- ☐ Ugled delodajalca Mojedelo.com
- ☐ nismo kandidirali za nobeno od naštetih

IF (1) Q10 = [Q10a]

Q11 - Leto / leta kandidature za nagrado Zlata nit časnika Dnevnik

	leto kandidat ure	leto kandidat ure	leto kandidat ure	leto kandidat ure	leto kandidat ure
Zlata nit					

IF (2) Q10 = [Q10b] (MPP)

Q12 - Leto / leta kandidature za nagrado Menedžerkam prijazno podjetje Združenja Manager

	leto kandidat ure	leto kandidat ure	leto kandidat ure	leto kandidat ure	leto kandidat ure
Menedžerkam prijazno podjetje					

IF (3) Q10 = [Q10c] (Artemida)

Q13 - Leto / leta kandidature za priznanje Artemida

	leto kandidat ure	leto kandidat ure	leto kandidat ure	leto kandidat ure	leto kandidat ure
priznanje Artemida					

IF (4) Q10 = [Q10d] (ugledMD)

Q14 - Leto / leta kandidature za nagrado Ugled delodajalca Mojedelo.com

	leto kandidat ure	leto kandidat ure	leto kandidat ure	leto kandidat ure	leto kandidat ure
Ugled delodajalca					

Q15 - Katero od navedenih medijskih / strokovnih nagrad ste prejeli v vašem podjetju?

Možnih je več odgovorov

- ☐ Najboljši zaposlovalec Zlata nit časnika Dnevnik
- ☐ Menedžerkam prijazno podjetje
- ☐ priznanje Artemida
- ☐ Ugled delodajalca Mojedelo.com
- ☐ nobeno od naštetih

IF (5) Q15 = [Q15a]

Q16 - Leto / leta prejete nagrade Zlata nit časnika Dnevnik

	leto nagrade	leto nagrade	leto nagrade	leto nagrade	leto nagrade
Zlata nit					

IF (6) Q15 = [Q15b]

Q17 - Leto / leta prejete nagrade Menedžerkam prijazno podjetje Združenja Manager

	leto nagrade	leto nagrade	leto nagrade	leto nagrade	leto nagrade
Menedžerkam prijazno podjetje					

IF (7) Q15 = [Q15c]

Q18 - Leto / leta prejete nagrade Artemida

	leto nagrade	leto nagrade	leto nagrade	leto nagrade	leto nagrade
Artemida					

IF (8) Q15 = [Q15d] (ugledprejet)

Q19 - Leto / leta prejete nagrade Ugled delodajalca

	leto nagrade	leto nagrade	leto nagrade	leto nagrade	leto nagrade
Ugled delodajalca					

Q20 - Kakšne koristi vam je prinesla kandidatura oz. nagrade medijev oziroma strokovnega združenja?

Možnih je več odgovorov

- ☐ več interesa med iskalci zaposlitve za naše podjetje
- ☐ lažje privabljanje talentov v podjetje
- ☐ več prepoznanih talentov med ženskami
- ☐ povečanje ugleda podjetja pri poslovnih partnerjih
- ☐ sledenje politikam enakih možnosti za oba spola
- ☐ nismo kandidirali, nobenih
- ☐ Drugo:

Q21 - Kako v vašem podjetju privabljate talente na trgu delovne sile?

Možnih je več odgovorov

- ☐ s pomočjo oglaševanja v medijih
- ☐ s pomočjo HR agencije, ki za nas opravi razpis
- ☐ s pomočjo HR agencije, ki za nas opravi headhunting
- ☐ s pomočjo informacij o potencialnih kadrih, ki jih podajo naši zaposleni
- ☐ s pomočjo povezav s fakultetami
- ☐ s pomočjo nudenja štipendij in delovne prakse
- ☐ s kombinacijo naštetih načinov
- ☐ Drugo:

IF (9) Q21 = [Q21a]

IF (10) Q21 = [Q21a, Q21b]

Q23 - Ali v oglasih za prosta delovna mesta v vašem podjetju pazite, da sta v besedilu enakovredno zastopana oba spola?

- ☐ odvisno od delovnega mesta, na katerega kadrujemo

- ☐ odvisno od zahtev neposrednega vodje
- ☐ vedno, brez omejitev
- ☐ Drugo:

Q24 - Katere metode uporabljate v vašem podjetju, da med kandidati izberete talente s kompetencami, ki so pomembne za vaše podjetje?

Možnih je več odgovorov

- ☐ selekcijski vedenjski intervju
- ☐ psihometrično testiranje
- ☐ ocenjevalni centri
- ☐ priporočila
- ☐ kombinacija naštetih metod
- ☐ izbira kandidata je stvar osebne odločitve vodje
- ☐ nič od navedenega
- ☐ Drugo:

Q25 - Kakšno je razmerje med talenti v vašem podjetju:

- ☐ razmerje je v prid talentom moškega spola
- ☐ razmerje je v prid talentom ženskega spola
- ☐ razmerje je glede na spol talentov uravnoteženo
- ☐ nimamo podatka o tem

Q26 - Kateri dejavniki vplivajo na izbiro in zaposlitev talentov moškega spola v vašem podjetju?

Možnih je več odgovorov

- ☐ panoga, v kateri delujemo
- ☐ delovno mesto, na katerega kadrujemo
- ☐ vpliv vodstva
- ☐ kadrovska strategija
- ☐ trenutne, hipne odločitve v podjetju
- ☐ stereotipne predstave o kompetentnosti vezane na spol
- ☐ Drugo:

Q27 - Kateri dejavniki vplivajo na izbiro in zaposlitev talentov ženskega spola v vašem podjetju?

Možnih je več odgovorov

- ☐ panoga, v kateri delujemo
- ☐ delovno mesto, na katerega kadrujemo
- ☐ vpliv vodstva
- ☐ kadrovska strategija
- ☐ trenutne, hipne odločitve v podjetju
- ☐ stereotipne predstave o kompetencah vezane na spol
- ☐ Drugo:

Q28 - Kateri dejavniki vplivajo na karierni razvoj talentov ženskega spola v vašem podjetju?

Možnih je več odgovorov

- ☐ panoga, v kateri delujemo

- ☐ delovno mesto, za katerega je posameznik predviden
- ☐ vpliv vodstva
- ☐ kadrovska strategija
- ☐ trenutne, hipne odločitve v podjetju
- ☐ stereotipne predstave o kompetencah vezane na spol
- ☐ Drugo:

Q29 - Kateri dejavniki vplivajo na karierni razvoj talentov moškega spola v vašem podjetju?

Možnih je več odgovorov

- ☐ panoga, v kateri delujemo
- ☐ delovno mesto, za katerega je posameznik predviden
- ☐ vpliv vodstva
- ☐ kadrovska strategija
- ☐ trenutne, hipne odločitve v podjetju
- ☐ stereotipne predstave o kompetencah vezane na spol
- ☐ Drugo:

Q46_2 - V kolikšni meri uporabljate naslednje pristope za razvoj talentov v vašem podjetju?

	nikoli	občasno	vedno
"onboarding"	☐	☐	☐
posebne delovne naloge in projekti	☐	☐	☐
timsko delo	☐	☐	☐
možnost formalnega mreženja	☐	☐	☐
sodelovanje v razvojnih centrih	☐	☐	☐
razvoj nasledstva	☐	☐	☐
rotacija delovnih mest	☐	☐	☐
Izobraževanje	☐	☐	☐
mentorstvo in sponzorstvo	☐	☐	☐
Drugo:	☐	☐	☐

Q30 - Na katera delovna mesta najpogosteje napredujejo talenti ženskega spola v vašem podjetju?

Možnih je več odgovorov

- ☐ samostojna strokovna pozicija
- ☐ vodenje projekta
- ☐ vodenje delovne skupine
- ☐ vodenje tima znotraj oddelka
- ☐ vodenje oddelka
- ☐ vodenje poslovne enote
- ☐ vodenje podjetja

Q31 - Na katera delovna mesta najpogosteje napredujejo talenti moškega spola v vašem podjetju?

Možnih je več odgovorov

- ☐ samostojna strokovna pozicija
- ☐ vodenje projekta
- ☐ vodenje delovne skupine
- ☐ vodenje tima znotraj oddelka
- ☐ vodenje oddelka
- ☐ vodenje poslovne enote
- ☐ vodenje podjetja

Q32 - Katere pristope uporabljate za ohranjanje motivacije in zavzetosti talentov v vašem podjetju?

Možnih je več odgovorov

- ☐ sistem nagrajevanja
- ☐ ponudba individualne pogodbe
- ☐ ugodnosti (avto, telefon, tablica...)
- ☐ vključenost v razvoj novih produktov oz. storitev
- ☐ sodelovanje na internih tekmovanjih za inovativnost
- ☐ dodatna izobraževanja v obliki poslovnih akademij
- ☐ možnost hitrega napredovanja
- ☐ vključenost v strateške projekte
- ☐ obveščenost talentov o poslovanju podjetja
- ☐ talentom prilagojen individualen karierni razvoj
- ☐ ponudbe za delo v tujini
- ☐ fleksibilne oblike dela (delo na domu ...)
- ☐ možnost usklajevanja časa za službo in zasebno življenje
- ☐ vlaganje v prepoznavnost in ugled podjetja
- ☐ poudarjanje prednosti pred konkurenčnimi podjetji
- ☐ Drugo:

Q33 - Ali v vašem podjetju uporabljate še kakšne posebne motivacijske pristope glede na spol talentiranih oseb v vašem podjetju?

- ☐ da
- ☐ ne

IF (11) Q33 = [1] (uporaba da)

Q34 - Navedite posebne motivacijske pristope, ki jih uporabljate glede na spol:

	Vpišite besedilo
talenti moški	
talenti ženske	

Q35 - Katere so po vašem mnenju ovire za napredovanje talentov žensk na

zahtevnejša delovna mesta v vašem podjetju?

Možnih je več odgovorov

- ☐ ustaljene kadrovske prakse v podjetju
- ☐ družina, rojstvo otrok
- ☐ panoga, v kateri deluje podjetje
- ☐ stereotipni vzorci razmišljanja in delovanja nadrejenih v podjetju
- ☐ vpliv družbene klime na oceno primernosti za napredovanje
- ☐ izključenost iz neformalnih mrež
- ☐ pomanjkanje podpore s strani sodelavcev nasprotnega spola
- ☐ tradicionalno moško oziroma žensko delovno mesto
- ☐ ni ovir
- ☐ Drugo:

Q36 - Katere so po vašem mnenju ovire za napredovanje moških talentov na zahtevnejša delovna mesta v vašem podjetju?

Možnih je več odgovorov

- ☐ ustaljene kadrovske prakse v podjetju
- ☐ družina, rojstvo otrok
- ☐ panoga, v kateri deluje podjetje
- ☐ stereotipni vzorci razmišljanja in delovanja nadrejenih v podjetju
- ☐ vpliv družbene klime na oceno primernosti za napredovanje
- ☐ izključenost iz neformalnih mrež
- ☐ pomanjkanje podpore s strani sodelavcev nasprotnega spola
- ☐ tradicionalno moško oziroma žensko delovno mesto
- ☐ ni ovir
- ☐ Drugo:

Q45 - Katere so po vašem mnenju potencialne koristi promoviranja talentov ženskega spola na zahtevnejša delovna mesta v podjetju?

Možnih je več odgovorov

- ☐ večja zavzetost talenta
- ☐ "ženski" način vodenja
- ☐ pozitiven vpliv na klimo v podjetju
- ☐ povečanje ugleda podjetja med poslovnimi partnerji
- ☐ pozitiven vpliv na poslovne rezultate podjetja
- ☐ pozitivna informacija za potencialne nove sodelavce in sodelavke
- ☐ ni koristi
- ☐ Drugo:

Q37 - Katere so po vašem mnenju potencialne koristi promoviranja talentov moškega spola na zahtevnejša delovna mesta v podjetju?

Možnih je več odgovorov

- ☐ večja zavzetost talenta
- ☐ "moški" način vodenja
- ☐ pozitiven vpliv na klimo v podjetju
- ☐ povečanje ugleda podjetja med poslovnimi partnerji

- ☐ pozitiven vpliv na poslovne rezultate podjetja
- ☐ pozitivna informacija za potencialne nove sodelavce in sodelavke
- ☐ ni koristi
- ☐ Drugo:

Q38 - Kako ocenjujete uspešnost talentov v vašem podjetju?

Možnih je več odgovorov

- ☐ letni razgovori nadrejenega s talentom
- ☐ uspešno zaključene naloge in projekti
- ☐ ustaljena sprotna povratna informacija
- ☐ ocena 360
- ☐ kombinacija naštetih metod
- ☐ Drugo:

Q39 - Kolikšna je fluktuacija talentov v vašem podjetju?

- ☐ iz podjetja oddide vsako leto več talentov moškega kot ženskega spola
- ☐ iz podjetja oddide vsako leto več talentov ženskega kot moškega spola
- ☐ odhod talentov je glede na spol uravnotežen
- ☐ nimamo podatka o tem
- ☐ Drugo:

Q48 - Ali je po vašem mnenju primerno, da zaposleni ve, da je identificiran kot talent?

- ☐ da
- ☐ ne

IF (15) Q48 = [1]

Q49 - Kakšne so po vašem mnenju prednosti razkritja zaposlenemu, da je identificiran kot talent?

IF (16) Q48 = [2]

Q22 - Kakšne so po vašem mnenju prednosti nerazkritja zaposlenemu, da je identificiran kot talent?

Q40 - Kdo je skrbnik upravljanja talentov v vašem podjetju?

- ☐ skrbnik talentov
- ☐ neposredni vodja
- ☐ vodja oddelka za upravljanje s človeškimi viri
- ☐ strokovni tim določen s strani vodstva podjetja
- ☐ član uprave odgovoren za kadre
- ☐ direktor podjetja / predsednik uprave
- ☐ Drugo:

Q41 - Imate v kadrovski strategiji vašega podjetja zapisano kvoto s katero določate število žensk za vodstvenih in vodilnih delovna mesta?

- ☐ da
☐ ne

IF (12) Q41 = [1] (kvota da)

Q42 - Kvota za ženske na vodstvenih in vodilnih delovnih mestih v vašem podjetju znaša

%

IF (13) Q41 = [2] (kvota ne)

Q43 - Imate v vaši kadrovski strategiji zapisan kakšen drug ukrep za določanje števila žensk na vodilnih delovnih mestih?

- ☐ da
☐ ne

IF (14) Q43 = [1] (drug ukrep da)

Q44 - Prosimo, da zapišite ukrep, ki ga uporabljate za določanje števila žensk na vodilna delovna mesta:

PRILOGA B: »Spletni intervju« za slovenske strokovnjake

Nagovor:

Spoštovani!

Na Fakulteti za družbene vede pripravljava magistrsko delo z naslovom Zavezanost k enakosti spolov in modelom poslovne odličnosti pri upravljanju talentov v izbranih podjetjih v Sloveniji pod mentorstvom red. prof. dr. Aleksandre Kanjuo Mrčele in doc. dr. Andreja Kohonta.

Vi ste strokovnjak/-inja na področju upravljanja talentov, zato vas vljudno prosiva za sodelovanje. Zastavili vam bova nekaj zaprtih in nekaj odprtih vprašanj, s pomočjo katerih želiva pridobiti vaše mnenje o trenutnem stanju upravljanja talentov v Sloveniji, Evropi in svetu.

Odločili sva se, da vam vprašanja zastaviva s pomočjo 1ka.si, saj meniva, da bova tako manj posegali v vaš delovni čas in dnevne obveznosti.

Sodelovanje v kratkem "intervjuju" vam bo vzelo 10 minut vašega dragocenega časa.

Vaše odgovore bova primerjali z odgovori vaših strokovnih kolegic in kolegov ter jih uporabili izključno za namene priprave magistrske naloge.

Hvala za sodelovanje.

Damjana Spruk

Barbara Stožir Curk

Q1 - Ime in priimek strokovnjaka / strokovnjakinje:

XSPOL - Spol:

☐ Moški

- ☐ Ženski

Q2 - Naziv vašega delovnega mesta:

--

Q3 - Velikost podjetja glede na število zaposlenih, v katerem delujete:

- ☐ mikro podjetje (do 10 zaposlenih)
☐ malo podjetje (11 - 50 zaposlenih)
☐ srednje veliko podjetje (51 - 250 zaposlenih)
☐ veliko podjetje (nad 250 zaposlenih)

Q4 - Panoga podjetja, kjer ste zaposleni:

- ☐ kmetijstvo in gozdarstvo
☐ rudarstvo
☐ predelovalne dejavnosti
☐ oskrba z električno energijo, plinom in paro
☐ komunalne storitve
☐ gradbeništvo
☐ trgovina
☐ promet in skladiščenje
☐ turizem in gostinstvo
☐ informacijske in komunikacijske storitve
☐ finančne in zavarovalniške storitve
☐ poslovanje z nepremičninami
☐ strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti
☐ druge raznovrstne poslovne dejavnosti
☐ dejavnosti javne uprave in obrambe
☐ izobraževanje
☐ zdravstvo in socialno varstvo
☐ kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti
☐ Drugo:

Q5 - Lastništvo podjetja, v katerem ste zaposleni:

- ☐ zasebno podjetje, v večinski tuji lasti
☐ zasebno podjetje, v večinski domači lasti
☐ javno podjetje
☐ nevladna organizacija

Q6 - V kateri regiji je sedež podjetja, v katerem ste zaposleni:

- ☐ Pomurska regija
☐ Podravska regija
☐ Koroška regija
☐ Savinjska regija
☐ Zasavska regija
☐ Spodnjesavska regija
☐ Jugovzhodna regija
☐ Osrednjeslovenska regija

- ☐ Gorenjska regija
- ☐ Notranjsko - kraška regija
- ☐ Obalno - kraška regija

Q7 - Kateri so po vašem mnenju izzivi, s katerimi se srečujejo in se bodo srečevala v prihodnosti podjetja v Sloveniji pri upravljanju talentov, v hitro spreminjajočem se gospodarskem okolju?

Q8 - S kakšnimi izzivi se po vašem mnenju srečujejo z upravljanjem talentov v podjetjih v Evropi in širše?

Q9 - Kateri dejavniki po vaših izkušnjah najpogosteje vplivajo na uvrstitev zaposlenega med talente v podjetjih, v Sloveniji?

Možnih je več odgovorov

- ☐ panoga, v kateri deluje podjetje
- ☐ pozicija, na katero želijo kadrovati
- ☐ vpliv vodstva podjetja
- ☐ kadrovska strategija
- ☐ kompetence in izkušnje
- ☐ spol
- ☐ stereotipni vzorci razmišljanja in delovanja nadrejenih v podjetju
- ☐ tradicija v podjetju
- ☐ organizacijska klima in kultura
- ☐ Drugo:

Q10 - Kolikšen je po vašem mnenju vpliv spola nadrejenega pri uvrstitvi posameznega sodelavca/sodelavke med talente v podjetjih, v Sloveniji?

Q11 - Katere so po vašem mnenju in izkušnjah pri delu s podjetji v Sloveniji najpogostejša delovna mesta, ki jih vodje oddelka upravljanja s človeškimi viri skupaj z vodstvom izberejo za talente ženskega spola?

Možnih je več odgovorov

- ☐ samostojna strokovna pozicija
- ☐ vodenje projekta
- ☐ vodja delovne skupine
- ☐ vodja tima znotraj oddelka
- ☐ vodja oddelka
- ☐ vodja poslovne enote
- ☐ vodenje podjetja
- ☐ Drugo:

Q12 - Katere so po vašem mnenju in izkušnjah pri delu s podjetji v Sloveniji najpogostejša delovna mesta, ki jih vodje oddelka upravljanja s človeškimi viri

skupaj z vodstvom izberejo za talente moškega spola?

Možnih je več odgovorov

- ☐ samostojna strokovna pozicija
- ☐ vodenje projekta
- ☐ vodja delovne skupine
- ☐ vodja tima znotraj oddelka
- ☐ vodja oddelka
- ☐ vodja poslovne enote
- ☐ vodenje podjetja
- ☐ Drugo:

Q13 - Kateri pristopi so po vašem mnenju in na podlagi dela s podjetji v Sloveniji tisti, ki najbolj motivirajo talente, da dosegajo čim boljše rezultate pri svojem delu v podjetjih, kjer delujejo?

Možnih je več odgovorov

- ☐ sistem nagrajevanja
- ☐ ponudba individualne pogodbe
- ☐ ugodnosti (avto, telefon, tablica...)
- ☐ vključenost v razvoj novih produktov oz. storitev
- ☐ sodelovanje na internih tekmovanjih za inovativnost
- ☐ dodatna izobraževanja v obliki poslovnih akademij
- ☐ možnost hitrega napredovanja
- ☐ vključenost v strateške projekte
- ☐ obveščenost talentov o poslovanju podjetja
- ☐ talentom prilagojen individualen karierni razvoj
- ☐ ponudbe za delo v tujini
- ☐ fleksibilne oblike dela (delo na domu ...)
- ☐ možnost usklajevanja časa za službo in zasebno življenje
- ☐ vlaganje v prepoznavnost in ugled podjetja
- ☐ Drugo:

Q14 - Ali po vaših izkušnjah pri delu s podjetji v Sloveniji, le ta uporabljajo posebne motivacijske pristope glede na spol talentiranih oseb?

- ☐ da
- ☐ ne
- ☐ ne vem, nimam podatkov
- ☐ Drugo:

IF (1) Q14 = [1]

Q15 - Navedite, kateri so motivacijski pristopi prilagojeni spolu talentov.

--

Q16 – Katere so po vašem mnenju in izkušnjah pri delu s podjetji v Sloveniji ovire za napredovanje talentov moškega spola najzahtevnejša delovna mesta ?

Možnih je več odgovorov

- ☐ ustaljene kadrovske prakse v podjetju
- ☐ družina, otroci

- ☐ panoga, v kateri deluje podjetje
- ☐ stereotipni vzorci razmišljanja in delovanja nadrejenih v podjetjih
- ☐ vpliv družbene klime na oceno primernosti za napredovanje
- ☐ izključenost iz neformalnih mrež
- ☐ tradicionalno žensko delovno mesto
- ☐ pomanjkanje podpore s strani sodelavcev nasprotnega spola
- ☐ ni ovir
- ☐ Drugo:

Q17 – Katere so po vašem mnenju in izkušnjah pri delu s podjetji v Sloveniji ovire za napredovanje talentov ženskega spola najzahtevnejša delovna mesta?

Možnih je več odgovorov

- ☐ ustaljene kadrovske prakse v podjetju
- ☐ družina, otroci
- ☐ panoga, v kateri deluje podjetje
- ☐ stereotipni vzorci razmišljanja in delovanja nadrejenih v podjetjih
- ☐ vpliv družbene klime na oceno primernosti za napredovanje
- ☐ izključenost iz neformalnih mrež
- ☐ tradicionalno moško delovno mesto
- ☐ pomanjkanje podpore s strani sodelavcev nasprotnega spola
- ☐ ni ovir
- ☐ Drugo:

Q18 - Katere so po vašem mnenju in izkušnjah pri delu s podjetji v Sloveniji potencialne koristi zagovarjanja načel enakih možnosti spolov pri upravljanju talentov v podjetjih?

Možnih je več odgovorov

- ☐ večja zavzetost talentov za delo
- ☐ pozitiven vpliv na organizacijsko klimo v podjetju
- ☐ povečanje ugleda podjetja med poslovnimi partnerji
- ☐ pozitiven vpliv na rezultate podjetja
- ☐ pozitivna informacija za potencialne nove sodelavce in sodelavke
- ☐ vključevanje različnih pristopov vodenja glede na spol vodje
- ☐ ni koristi
- ☐ Drugo:

Q19 - Ali je po vašem mnenju primerno, da zaposleni ve, da je identificiran kot talent?

- ☐ da
- ☐ ne

IF (3) Q19 = [1]

Q20 - Kakšne so po vašem mnenju prednosti razkritja zaposlenemu, da je identificiran kot talent?

--

IF (4) Q19 = [2]

Q28 - Kakšne so po vašem mnenju prednosti NErazkritja zaposlenemu, da je

identificiran kot talent?

Q29 - Ali menite, da podjetje bolje upravlja talente, v kolikor sledi kateremu izmed modelov poslovne odličnosti?

- ☐ da
☐ ne

IF (2) Q29 = [1]

Q30 - Kateri model poslovne odličnosti je po vašem mnenju uporaben na področju upravljanja talentov?

Možnih je več odgovorov

- ☐ EFQM
☐ PRSPO
☐ CAF
☐ ISO
☐ Standard kakovosti vlaganja v ljudi
☐ Družini prijazno podjetje
☐ OHSAS 18001
☐ SA 8000
☐ Metoda Six Sigma
☐ Model vitke organizacije
☐ Model reorganizacije procesov poslovanja
☐ Metoda Kaizen
☐ Metoda Balanced Scorecard
☐ Metoda Benchmarking
☐ Metoda 20 ključev
☐ Menedžment s cilji - MBO
☐ nobeden izmed ponujenih modelov ni uporaben
☐ kombinacija različnih modelov je najbolj uporabna
☐ Drugo:

Q31 - Kako, po vašem mnenju in izkušnjah pri delu s podjetji, vplivajo nagrade Menedžerkam prijazno podjetje, Artemida, Zlata nit, Ugled delodajalca na upravljanje talentov v skladu z načeli enakih možnosti spolov?

Q32 - V katerih primerih je po vašem mnenju smiselno dati prednost talentom moškega spola pred talentom ženskega spola pri zasedbi vodilnih in vodstvenih delovnih mest?

Q33 - Menite, da je na področju upravljanja talentov smiselno uvajati ukrepe pozitivne diskriminacije (npr. kvote) z namenom zagotavljanja enakosti spolov?

Q34 - Kateri so po vašem mnenju primeri dobrih praks upravljanja talentov v podjetjih, kjer upoštevajo tudi načela enakih možnosti spolov in delujejo po načelih katerega od modelov poslovne odličnosti?

--

PRILOGA C: »Spletni intervju« za tuje strokovnjake

Nagovor:

Dear Sir or Madam,

At the Faculty of Social Sciences, University of Ljubljana, Slovenia (EU) we are preparing a master's thesis entitled The commitment to gender equality and to business excellence models in the Talent Management in selected companies in Slovenia under the supervision of prof. Aleksandra Kanjuo Mrčela and asst. prof. Andrew Kohont. The interest of our research lies in whether companies in the field of search, selection and development of talents take into account the gender equality policy and are at the same time committed to the models of business excellence.

You are an expert in the field of talent management, so we kindly ask for your participation. You will be asked some open and closed questions by which we wish to obtain your opinion on the current state of talent management.

Because we know that your time is very precious, it will take you only 5 minutes of your time.

Your answers will be used only for the purpose of the master thesis.

Thank you for your cooperation in advance.

Damjana Spruk

Barbara Stožir Curk

Q1 - Your name:

Q2 - Gender:

- ☐ Male
- ☐ Female

Q3 - Post occupied:

Q4 - Company size according to the number of employees :

- ☐ Micro company (less than 10 employees)
- ☐ Small company (11 – 50 employees)
- ☐ Medium-sized company (51 – 250 employees)
- ☐ Large company (more than 250 employees)

Q5 - Company sector:

- ☐ Agriculture and Forestry
- ☐ Mining
- ☐ Manufacturing
- ☐ Electricity, Gas, Water supply
- ☐ Communal services
- ☐ Construction
- ☐ Trade / Commerce
- ☐ Traffic and Warehousing
- ☐ Tourism and Catering
- ☐ Information and communication services
- ☐ Financial services and insurance
- ☐ Real estate business
- ☐ Professional, scientific and technical activities
- ☐ Other business activities
- ☐ Public administration and defense
- ☐ Education
- ☐ Health and social care
- ☐ Arts, entertainment, sports
- ☐ Other:

Q6 - Ownership:

- ☐ Private company
- ☐ Public company
- ☐ Other:

Q7 - Country of company headquarters:

Q8 - What do you think are the challenges companies are facing and will be facing in talent management in a rapidly changing economic environment in Europe and worldwide?

--

Q9 - Which factors most often influence the selection of an employee as a talent in the company?

Multiple responses allowed.

- ☐ Branch of the company
- ☐ Position to which he/she is recruited
- ☐ Influence of company management
- ☐ Human resource strategy
- ☐ Competences and experience
- ☐ Gender
- ☐ Stereotyped thinking and functioning of management and superiors in the company
- ☐ Tradition of the company
- ☐ Organisational climate and culture
- ☐ Other:

Q10 - What impact has gender of the direct hierarchical superior in the selection of talents?

--

Q11 - What do you think are the most common work positions that are chosen for women talents by the direct hierarchical superior and HRM?

Multiple responses allowed.

- ☐ Position of an independent expert
- ☐ Project manager
- ☐ Head of working / project group
- ☐ Team leader inside the department
- ☐ Department manager
- ☐ Business unit manager
- ☐ Company manager
- ☐ Other:

Q12 - What do you think are the most common work positions that are chosen for men talents by the direct hierarchical superior and HRM?

Multiple responses allowed.

- ☐ Position of an independent expert
- ☐ Project manager
- ☐ Head of working / project group
- ☐ Team leader inside the department
- ☐ Department manager
- ☐ Business unit manager
- ☐ Company manager
- ☐ Other:

Q13 - What approaches do you think are the ones that motivate talents of both genders to achieve the best possible results in their work?

Multiple responses allowed.

- ☐ Reward system
- ☐ Offering individual contracts
- ☐ Benefits (car, telephone...)
- ☐ Involvement in the development of new products
- ☐ Participation in the internal innovation competitions
- ☐ Additional education in the form of business academies
- ☐ The possibility of rapid promotion
- ☐ Involvement in the strategic projects
- ☐ Information about company's operations
- ☐ Adapted individual career development
- ☐ Job offers to work abroad
- ☐ Flexible forms of work
- ☐ Possibility of harmonizing time for work and private life
- ☐ Investment in their cognition and reputation of the company
- ☐ Other:

Q14 - Do companies in your opinion use special motivational approaches regarding the gender of talents?

- ☐ Yes
- ☐ No
- ☐ I do not know

IF (1) Q14 = [1]

Q15 - What are special motivational approaches adjusted to the gender of talents?

--

Q16 - What are, in your opinion, barriers for the promotion of male talents to more demanding work positions?

Multiple responses allowed.

- ☐ Established human resource practices in the companies
- ☐ Family, children
- ☐ Branch of the company
- ☐ Stereotyped thinking and functioning of management and superiors in the company
- ☐ The impact of the social climate in the assessment of suitability for promotion
- ☐ Exclusion from informal networks
- ☐ Traditionally female work position
- ☐ Lack of support from colleagues of the opposite sex
- ☐ There are no barriers
- ☐ Other:

Q17 - What are, in your opinion, barriers for the promotion of female talents to more demanding work positions?

Multiple responses allowed.

- ☐ Established human resource practices in the companies
- ☐ Family, children
- ☐ Branch of the company
- ☐ Stereotyped thinking and functioning of management and superiors in the company
- ☐ The impact of the social climate in the assessment of suitability for promotion
- ☐ Exclusion from informal networks
- ☐ Traditionally male work position
- ☐ Lack of support from colleagues of the opposite sex
- ☐ There are no barriers
- ☐ Other:

Q18 - What are in your opinion potential benefits of defending gender equality in the talent management?

Multiple responses allowed.

- ☐ Higher engagement of talents for work
- ☐ Positive impact on the organizational climate of the company
- ☐ Increase of the company's reputation among business partners
- ☐ Positive effect on the company's results
- ☐ Positive information for potential new employees and collaborators
- ☐ Integration of different management approaches based on gender of the manager
- ☐ There are no benefits
- ☐ Other:

Q19 - Is it appropriate for the employees to know that they have been identified as talents in the company?

- ☐ Yes, it is appropriate
- ☐ No, it is not appropriate

IF (2) Q19 = [1]

Q20 - Why should they should know about identification?

IF (3) Q19 = [2]

Q22 - Why shouldn't they know about identification?

Q23 - Do you think the company manages talents better if it follows one of the business excellence models?

- ☐ Yes
- ☐ No

IF (4) Q23 = [1]

Q24 - What models of business excellence are in your opinion useful in the talent management?

Multiple responses allowed.

- ☐ EFQM
- ☐ ISO
- ☐ Investors in people
- ☐ OHSAS 18001
- ☐ SA 8000
- ☐ Six sigma method
- ☐ Lean organisation method
- ☐ Reorganization of business processes model
- ☐ Kaizen method
- ☐ Balanced scorecard method
- ☐ Benchmarking method
- ☐ 20 keys method
- ☐ Management by objectives method
- ☐ None of the offered models can be used
- ☐ Other:

Q25 - In which cases do you think it is reasonable to give preference to male talents when filling managerial positions?

Q27 - Which are examples of good practices in the talent management where they take into account gender quality and also work on the principles of business excellence models?

PRILOGA D: Anketni vprašalnik za talente, ki v podjetju niso razkriti

Nagovor:

Spoštovani!

Na Fakulteti za družbene vede pripravljava magistrsko delo z naslovom Zavezanost k enakosti spolov in modelom poslovne odličnosti pri upravljanju talentov v izbranih podjetjih v Sloveniji, pod mentorstvom red. prof. dr. Aleksandre Kanjuo Mrčele in doc. dr. Andreja Kohonta.

Zanima naju vaše stališče o upravljanju talentov v vašem podjetju. S tem namenom vas prosiva, da izpolnite lestvico, ki je pred vami. Lestvica je anonimna in vam bo vzela 5 minut vašega dragocenega časa.

Vaši odgovori bodo uporabljeni izključno v namene priprave magistrskega dela.

Hvala za sodelovanje.

Damjana Spruk

Barbara Stožir Curk

XSPOL - Spol:

- ☐ Moški
- ☐ Ženski

Q1 - Starost (zapišite v letih):

let

Q2 - Raven izobrazbe:

- ☐ srednja strokovna, srednja splošna
- ☐ višješolska, višje strokovna

- ☐ visokošolska 1. stopnje, visokošolska strokovna (predbol. program)
- ☐ visokošolska 2. stopnje, visokošolska univerzitetna (predbol. program)
- ☐ magisterij stroke (2 bol. stopnja), univerzitetna (predbol. program)
- ☐ magisterij znanosti
- ☐ specializacija
- ☐ doktorat znanosti

Q3 - Vaše trenutno delovno mesto:

Q4 - Velikost podjetja glede na število zaposlenih, iz katerega prihajate:

- ☐ mikro podjetje (do 10 zaposlenih)
- ☐ malo podjetje (11 - 50 zaposlenih)
- ☐ srednje veliko podjetje (51 - 250 zaposlenih)
- ☐ veliko podjetje (nad 250 zaposlenih)

Q5 - Panoga podjetja, v katerem ste zaposleni:

- ☐ kmetijstvo in gozdarstvo
- ☐ rudarstvo
- ☐ predelovalne dejavnosti
- ☐ oskrba z električno energijo, plinom in paro
- ☐ komunalne storitve
- ☐ gradbeništvo
- ☐ trgovina
- ☐ promet in skladiščenje
- ☐ turizem in gostinstvo
- ☐ informacijske in komunikacijske storitve
- ☐ finančne in zavarovalniške storitve
- ☐ poslovanje z nepremičninami
- ☐ strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti
- ☐ druge raznovrstne poslovne dejavnosti
- ☐ dejavnost javne uprave in obrambe
- ☐ izobraževanje
- ☐ zdravstvo in socialno varstvo
- ☐ kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti
- ☐ Drugo:

Q6 - Lastništvo podjetja, kjer ste zaposleni:

- ☐ zasebno podjetje, v večinski tuji lasti
- ☐ zasebno podjetje, v večinski domači lasti
- ☐ javno podjetje
- ☐ nevladna organizacija

Q7 - V kateri regiji je sedež podjetja, v katerem ste zaposleni?

- ☐ Pomurska regija
- ☐ Podravska regija
- ☐ Koroška regija
- ☐ Savinjska regija
- ☐ Zasavska regija
- ☐ Spodnjeposavska regija
- ☐ Jugovzhodna Slovenija
- ☐ Osredneslovenska regija
- ☐ Gorenjska regija
- ☐ Notranjsko - kraška regija
- ☐ Goriška regija
- ☐ Obalno - kraška regija

Q8 - Koliko let ste že zaposleni v tem podjetju?

leta

zaposlitve

Q9 - Kdaj ponavadi je v vašem podjetju zaposleni predlagan, da postane obravnavan kot talent?

- ☐ takoj ob zaposlitvi
- ☐ 1 leto po zaposlitvi
- ☐ 2 leti po zaposlitvi
- ☐ 3 leta po zaposlitvi
- ☐ 4 leta po zaposlitvi
- ☐ 5 let ali več po zaposlitvi
- ☐ Drugo:

Q10 - Kdo po vašem mnenju najpogosteje v podjetju, kjer ste zaposleni, predlagala uvrstitev zaposlene osebe med talente?

- ☐ neposredni vodja
- ☐ direktor podjetja
- ☐ drug vodstveni kader
- ☐ oddelek za upravljanje s človeškimi viri
- ☐ sodelavec
- ☐ poslovni partner
- ☐ Drugo:

Q11 - Ali je po vašem mnenju primerno, da zaposleni ve, da je identificiran kot talent?

- ☐ da
- ☐ ne

IF (1) Q11 = [1]

Q12 - Kakšne so po vašem mnenju prednosti razkritja zaposlenemu, da je identificiran kot talent?

IF (2) Q11 = [2]

Q13 - Kakšne so po vašem mnenju prednosti NErazkritja zaposlenemu, da je identificiran kot talent?

Q14 - S pomočjo 5 - stopenjske lestvice izrazite svoje mnenje o upravljanju talentov v vašem podjetju.

	popolno ma ne drži	v veliki meri ne drži	delno drži, delno ne drži	v veliki meri drži	popolno ma drži
Kriteriji za prepoznavanje talentov v našem podjetju so vnaprej znani.	☐	☐	☐	☐	☐
V našem podjetju ima vsak talent svojega mentorja/mentorico, ki spremlja njegov/njen karierni razvoj.	☐	☐	☐	☐	☐
Nagrajevanje talentov v našem podjetju je povezano s točno določenimi kriteriji.	☐	☐	☐	☐	☐
Talenti moškega spola imajo v našem podjetju prednost pri graditvi kariere.	☐	☐	☐	☐	☐
Talentrane ženske v našem podjetju pogosto zasedajo operativna delovna mesta.	☐	☐	☐	☐	☐
V našem podjetju delodajalec in talent skupaj določita individualni karierni razvoj posameznika/posameznice.	☐	☐	☐	☐	☐
V našem podjetju imajo izjemni posamezniki enake možnosti za uvrstitev med talente ne glede na spol.	☐	☐	☐	☐	☐
Med talenti, ki zaradi nezadovoljenih kariernih ambicij zapuščajo naše podjetje, je več moških.	☐	☐	☐	☐	☐

	popolno ma ne drži	v veliki meri ne drži	delno drži, delno ne drži	v veliki meri drži	popolno ma drži
Ženske, ki so v rodni dobi, so v našem podjetju redkeje prepoznane kot talenti, v primerjavi z enako starimi moškimi.					
Ženske, ki so v našem podjetju prepoznane kot talenti, se morajo bolj dokazovati kot njihovi moški kolegi talenti.	☐	☐	☐	☐	☐
Oseba, ki je prepoznana kot talent, ima dostop do informacij strateškega značaja za podjetje.	☐	☐	☐	☐	☐
Oseba, ki je prepoznava kot talent ve, kje so njene karierne priložnosti znotraj podjetja.	☐	☐	☐	☐	☐
Neposredni vodja predlaga za talenta moškega ali žensko le na podlagi njegovih kompetenc in rezultatov.	☐	☐	☐	☐	☐
Z osebo prepoznano kot talentirano, poteka jasna komunikacija glede medsebojnih pričakovanj delodajalca in talenta.	☐	☐	☐	☐	☐
V zameno za uspešnost in dobre rezultate, osebi prepoznani kot talent, v našem podjetju nudijo razne ugodnosti.	☐	☐	☐	☐	☐
Pri talentih ženskega spola, ki imajo družino, zaradi razumevanja vodstva našega podjetja, ni težav pri usklajevanju družinskega in poslovnega življenja.	☐	☐	☐	☐	☐
Talenti v našem podjetju zapuščajo podjetje zaradi nezadovoljenih kariernih ambicij.	☐	☐	☐	☐	☐

	popolno ma ne drži	v veliki meri ne drži	delno drži, delno ne drži	v veliki meri drži	popolno ma drži
Dosežki in uspehi talentov v našem podjetju so predstavljeni s sredstvi interne komunikacije.	☐	☐	☐	☐	☐
Osebe prepoznane kot talent se glede možnosti svojega kariernega razvoja ne razlikujejo od svojih sodelavcev.	☐	☐	☐	☐	☐
V našem podjetju je prepoznanih več moških kot žensk talentov.	☐	☐	☐	☐	☐
Planirani razvoj kariere talentov se v našem podjetju ne uresničuje.	☐	☐	☐	☐	☐
V našem podjetju neposredni vodja moškega spola redko izbere za svojo naslednico talentirano žensko.	☐	☐	☐	☐	☐
V našem podjetju so vodilna delovna mesta rezervirana za moške.	☐	☐	☐	☐	☐
V našem podjetju neposredna vodja ženskega spola redko izbere za svojega naslednika talentiranega moškega.	☐	☐	☐	☐	☐
Fluktuacija med talenti v našem podjetju ni višja glede na ostale zaposlene.	☐	☐	☐	☐	☐

PRILOGA E: Anketni vprašalnik talente, ki so razkriti v podjetju

Nagovor:

Spoštovani!

Na Fakulteti za družbene vede pripravljava magistrsko delo z naslovom Zavezanost k enakosti spolov in modelom poslovne odličnosti pri upravljanju talentov v izbranih podjetjih v Sloveniji, pod mentorstvom red. prof. dr. Aleksandre Kanjuo Mrčele in doc. dr. Andreja Kohonta.

V podjetju ste prepoznani kot talent, zato naju zanima vaše stališče o upravljanju talentov v vašem podjetju.

S tem namenom vas prosiva, da izpolnite lestvico, ki je pred vami.

Lestvica je anonimna in vam bo vzela 5 minut vašega dragocenega časa.

Vaši odgovori bodo uporabljeni izključno v namene priprave magistrskega dela.

Hvala za sodelovanje.

Damjana Spruk

Barbara Stožir Curk

XSPOL - Spol:

- ☐ Moški
☐ Ženski

Q1 - Starost (zapišite v letih):

let

Q2 - Raven izobrazbe:

- ☐ srednja strokovna, srednja splošna
- ☐ višješolska, višje strokovna
- ☐ visokošolska 1. stopnje, visokošolska strokovna (predbol. program)
- ☐ visokošolska 2. stopnje, visokošolska univerzitetna (predbol. program)
- ☐ magisterij stroke (2 bol. stopnja), univerzitetna (predbol. program)
- ☐ magisterij znanosti
- ☐ specializacija
- ☐ doktorat znanosti

Q3 - Vaše trenutno delovno mesto:

--

Q4 - Velikost podjetja glede na število zaposlenih, iz katerega prihajate:

- ☐ mikro podjetje (do 10 zaposlenih)
- ☐ malo podjetje (11 - 50 zaposlenih)
- ☐ srednje veliko podjetje (51 - 250 zaposlenih)
- ☐ veliko podjetje (nad 250 zaposlenih)

Q5 - Panoga podjetja, v katerem ste zaposleni:

- ☐ kmetijstvo in gozdarstvo
- ☐ rudarstvo
- ☐ predelovalne dejavnosti
- ☐ oskrba z električno energijo, plinom in paro
- ☐ komunalne storitve
- ☐ gradbeništvo
- ☐ trgovina
- ☐ promet in skladiščenje
- ☐ turizem in gostinstvo
- ☐ informacijske in komunikacijske storitve
- ☐ finančne in zavarovalniške storitve
- ☐ poslovanje z nepremičninami
- ☐ strokovne, znanstvene in tehnične dejavnosti
- ☐ druge raznovrstne poslovne dejavnosti
- ☐ dejavnost javne uprave in obrambe
- ☐ izobraževanje
- ☐ zdravstvo in socialno varstvo
- ☐ kulturne, razvedrilne in rekreacijske dejavnosti
- ☐ Drugo:

Q6 - Lastništvo podjetja, kjer ste zaposleni:

- ☐ zasebno podjetje, v večinski tuji lasti
- ☐ zasebno podjetje, v večinski domači lasti
- ☐ javno podjetje
- ☐ nevladna organizacija

Q7 - V kateri regiji je sedež podjetja, v katerem ste zaposleni?

- ☐ Pomurska regija
- ☐ Podravska regija
- ☐ Koroška regija
- ☐ Savinjska regija
- ☐ Zasavska regija
- ☐ Spodnjeposavska regija
- ☐ Jugovzhodna Slovenija
- ☐ Osredneslovenska regija
- ☐ Gorenjska regija
- ☐ Notranjsko - kraška regija
- ☐ Goriška regija
- ☐ Obalno - kraška regija

Q8 - Koliko let ste že zaposleni v tem podjetju?

leta

zaposlitve

Q9 - Kdaj ste bili prepoznani kot talent v podjetju, kjer ste zaposleni?

- ☐ takoj ob zaposlitvi
- ☐ 1 leto po zaposlitvi
- ☐ 2 leti po zaposlitvi
- ☐ 3 leta po zaposlitvi
- ☐ 4 leta po zaposlitvi
- ☐ 5 let ali več po zaposlitvi
- ☐ Drugo:

Q10 - Kdo vas je v podjetju, kjer ste zaposleni, predlagal, da vas uvrstijo med talente?

- ☐ neposredni vodja
- ☐ direktor podjetja
- ☐ drug vodstveni kader
- ☐ oddelek za upravljanje s človeškimi viri
- ☐ sodelavec
- ☐ poslovni partner
- ☐ Drugo:

Q11 - S pomočjo 5 - stopenjske lestvice izrazite svoje mnenje o upravljanju talentov v vašem podjetju.

	popolno ma ne drži	v veliki meri ne drži	delno drži, delno ne drži	v veliki meri drži	popolno ma drži
Kriteriji za prepoznavanje talentov v našem podjetju so vnaprej znani.	☐	☐	☐	☐	☐
V našem podjetju ima vsak talent	☐	☐	☐	☐	☐

	popolno ma ne drži	v veliki meri ne drži	delno drži, delno ne drži	v veliki meri drži	popolno ma drži
svojega mentorja/mentorico, ki spremlja njegov/njen karierni razvoj.					
Nagrajevanje talentov v našem podjetju je povezano s točno določenimi kriteriji.	☐	☐	☐	☐	☐
Talenti moškega spola imajo v našem podjetju prednost pri graditvi kariere.	☐	☐	☐	☐	☐
Talentirane ženske v našem podjetju pogosto zasedajo operativna delovna mesta.	☐	☐	☐	☐	☐
V našem podjetju delodajalec in talent skupaj določita individualni karierni razvoj posameznika/posameznice.	☐	☐	☐	☐	☐
V našem podjetju imajo izjemni posamezniki enake možnosti za uvrstitev med talente ne glede na spol.	☐	☐	☐	☐	☐
Med talenti, ki zaradi nezadovoljenih kariernih ambicij zapuščajo naše podjetje, je več moških.	☐	☐	☐	☐	☐
Ženske, ki so v rodni dobi, so v našem podjetju redkeje prepoznane kot talenti, v primerjavi z enako starimi moškimi.	☐	☐	☐	☐	☐
Ženske, ki so v našem podjetju prepoznane kot talenti, se morajo bolj dokazovati kot njihovi moški kolegi talenti.	☐	☐	☐	☐	☐
Kot oseba, prepoznana kot talent, imam dostop do informacij strateškega značaja za podjetje.	☐	☐	☐	☐	☐

	popolno ma ne drži	v veliki meri ne drži	delno drži, delno ne drži	v veliki meri drži	popolno ma drži
Kot oseba, prepoznana kot talent vem, kje so moje karijerne priložnosti znotraj podjetja.	☐	☐	☐	☐	☐
Neposredni vodja predlaga za talenta moškega ali žensko le na podlagi njegovih kompetenc in rezultatov.	☐	☐	☐	☐	☐
Z mano kot osebo prepoznano kot talentirano, poteka jasna komunikacija glede medsebojnih pričakovanj delodajalca in talenta.	☐	☐	☐	☐	☐
V zameno za uspešnost in dobre rezultate, mi, kot osebi prepoznani kot talent, v našem podjetju nudijo razne ugodnosti.	☐	☐	☐	☐	☐
Pri talentih ženskega spola, ki imajo družino, zaradi razumevanja vodstva našega podjetja, ni težav pri usklajevanju družinskega in poslovnega življenja.	☐	☐	☐	☐	☐
Talenti v našem podjetju zapuščajo podjetje zaradi nezadovoljenih kariernih ambicij.	☐	☐	☐	☐	☐
Dosežki in uspehi talentov v našem podjetju so predstavljeni s sredstvi interne komunikacije.	☐	☐	☐	☐	☐
Kot oseba prepoznana kot talent se glede možnosti svojega kariernega razvoja ne razlikujem od svojih sodelavcev.	☐	☐	☐	☐	☐
	☐	☐	☐	☐	☐

	popolno ma ne drži	v veliki meri ne drži	delno drži, delno ne drži	v veliki meri drži	popolno ma drži
V našem podjetju je prepoznanih več moških kot žensk talentov.					
Planirani razvoj kariere talentov se v našem podjetju ne uresničuje.	☐	☐	☐	☐	☐
V našem podjetju neposredni vodja moškega spola redko izbere za svojo naslednico talentirano žensko.					
V našem podjetju so vodilna delovna mesta rezervirana za moške.	☐	☐	☐	☐	☐
V našem podjetju neposredna vodja ženskega spola redko izbere za svojega naslednika talentiranega moškega.					
Fluktuacija med talenti v našem podjetju ni višja glede na ostale zaposlene.	☐	☐	☐	☐	☐

PRILOGA F: Tabela za prisotnost informacij v podjetjih (metoda: analiza vsebine)

1 – prisotnost, 0 - odsotnost kategorije

Kategorija	Podjetje
1. informacije o podjetju:	
Velikost podjetja	
Panoga	
Sedež podjetja	
Lastništvo (tuje, slovensko)	
Prisotnost poslovnega modela odličnosti (kateri)	
medijske nagrade HR - dobitniki	
medijske nagrade HR - kandidati	
Prisotnost oddelka za upravljanje s talenti / skrbnik	
Zapis upoštevanja enakost spolov na področju upravljanja s človeškimi viri	
Zapis o kvotah za zagotavljanje enakosti spolov	
<i>informacije o zastopanosti spolov v podjetju:</i>	
Prisotnost žensk/moških na vodilnih mestih (%)	
Prisotnost žensk/moških v procesih izobraževanja	
Ugodnosti za mame / očete	
2. Informacije o talentih:	
podjetje ima zapis o talentih v dostopnih informacijah	
V kolikor da, kje so te informacije:	
v letnem poročilu	
na spletni strani (kadri)	
v viziji podjetja	
v vrednotah podjetja	
A. Iskanje in selekcija talentov	
opis postopka da ne	
tehnike iskanja (objave, FB, LinkedIn, štipendije, praksa, programi...)	
tehnike selekcije (intervju, psih. testiranje...)	
kategorija enakost spolov	

B. Razvoj, vodenje in promocija talentov:	
opis aktivnosti da ne	
kaj ponujajo talentom:	
Izobraževanja	
vključenost v menedžersko akademijo	
možnost mobilnosti znotraj podjetja	
delo na zahtevnih projektih	
odhodi v tujino	
promocija talentov znotraj podjetje	
kategorija enakost spolov	
usklajevanje zasebno/poklicno življenje	
Onboarding	
C. Ocenjevanje in nagrajevanje talentov :	
letni strukturirani pogovor	
letna ocena glede na postavljene cilje	
individualna pogodba z variabilnim delom plače	
denarne nagrade	
nedenarne oblike nagrajevanja (bonusi)	
kategorija enakost spolov	
ugodnosti za mame / očete	
D. Ohranjanje talentov	
pristopi za zmanjševanje fluktuacije	