

UNIVERZA V LJUBLJANI

FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Luka Lamut

Pridobivanje talentiranih zaposlenih z vidika strateškega planiranja človeških virov

Magistrsko delo

Ljubljana, 2015

UNIVERZA V LJUBLJANI

FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Luka Lamut

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

Pridobivanje talentiranih zaposlenih z vidika strateškega planiranja človeških virov

Magistrsko delo

Ljubljana, 2015

## **Pridobivanje talentiranih zaposlenih z vidika strateškega planiranja človeških virov**

V magistrski nalogi predstavljamo pristope, načine in kanale za pridobivanje talentiranih zaposlenih z vidika strateškega planiranja človeških virov. Naloga je v grobem sestavljena iz dveh delov – teoretičnega ter empiričnega. Nadalje je teoretični del razdeljen v tri večja podpoglavlja, in sicer: strateški management, opredelitev talenta in načini pridobivanja talentiranih zaposlenih.

V poglavju strateški management se osredotočamo na samo opredelitev strateškega managementa, vlogo planiranja ter omenjeno apliciramo na področje UČV. Predstavljeni so ključni modeli strateškega UČV, planiranja kadrov, natančneje planiranje ključnih pozicij ter planiranje kompetenc na različnih nivojih. Poglavje zaključimo z izpostavljeno dilemo ali talente zgraditi/razviti ali pridobiti. V drugem podpoglavju se osredotočamo na pojmovanje talenta z vidika objektivnega in subjektivnega pristopa ter tako ponudimo celovit pregled definicij in opredelitve talenta. Teoretični del zaključujemo z načini pridobivanja talentiranih zaposlenih – blagovna znamka delodajalca, dodana vrednost delodajalca, headhunting ter posredniške agencije, zaposlovanje diplomantov, družbena omrežja ter sistemi priporočil.

Empirični del sestoji iz interpretacije rezultatov raziskave, ki je bila izvedena v lastni režiji preko anketnega vprašalnika. Zanimalo nas je, kako se slovenske organizacije (ne glede na strukturo lastništva – slovenski ali tuj kapital) lotevajo zaposlovanja talentov.

**Ključne besede:** planiranje človeških virov, talent, pridobivanje talentiranih zaposlenih

## **Talent acquisition from strategic human resource planning perspective**

In this paper talent acquisition approaches and channels from strategic human resource planning perspective are introduced. High level the paper can be divided into two main chapters – theoretical and empirical. Theoretical part is furthermore split into three subchapters: strategic management, definition of talent and talent acquisition approaches.

The main focus of the first subchapter is strategic management itself, definition of strategic management, the role of planning and its implication to strategic human resource planning. We introduce key models of strategic human resource management, human resource planning, more explicitly key position planning and competencies planning on different levels. The chapter ends with exposed dilemma whether talent is to be developed/built or should it be acquired. The second subchapter is about talent definition from objective and subjective perspective, moreover holistic view on talent definition is given. The last part of the theoretical part is about talent acquisition itself – employer branding, employment value proposition, headhunting and recruitment agencies, graduate recruitment, social networks and referral programs.

Empirical part consists of analyses of the research, conducted through questionnaire. Namely we were interested in how organizations in Slovenia (regardless of ownership – Slovene or foreign) perform talent acquisition initiatives.

**Key words:** human resource planning, talent, talent acquisition

## KAZALO

1	UVOD .....	8
1.1	Obrazložitev relevantnosti teme .....	9
1.2	Struktura magistrske naloge .....	10
1.3	Raziskovalno vprašanje in hipoteze .....	10
2	STRATEŠKI MANAGEMENT IN STRATEŠKO UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI .....	11
2.1	Strateški management.....	11
2.1.1	Strateško planiranje .....	12
2.1.2	Konkurenčna prednost.....	12
2.2	Strateško upravljanje s človeškimi viri.....	14
2.2.1	Šoli strateškega upravljanja s človeškimi viri .....	14
2.2.2	Modeli strateškega upravljanja s človeškimi viri .....	15
2.2.2.1	Ulrichov model UČV .....	15
2.2.2.2	Lengnick-Hall model štirih vlog UČV .....	17
2.3	Strateško planiranje človeških virov .....	18
2.3.1	Segmentacija človeških virov znotraj organizacije.....	19
2.3.1.1	Model Lepak in Snell .....	19
2.3.1.2	Model Becker in Huselid.....	22
2.3.2	Planiranje ključnih delovnih mest .....	24
2.3.3	Planiranje kompetenc .....	25
2.3.3.1	Kompetence posameznika.....	25
2.3.3.2	Kompetence organizacij .....	26
2.3.3.3	Planiranje in razvoj kompetenc na makro ravni.....	26
2.3.4	Planiranje nasledstva .....	27
2.3.5	Strategije upravljanja s talenti – razviti ali kupiti.....	29

3 PRIDOBIVANJE TALENTIRANIH ČLOVEŠKIH VIROV (Ang: Talent Acquisition).....	30
3.1 Definicija talentiranih ČV in talentov v znanstveni literaturi .....	30
3.1.1 Objektni pristop k razumevanju talenta .....	30
3.1.2. Subjektni pristop k razumevanju talenta .....	31
4 NAČINI PRIDOBIVANJA TALENTIRANIH ČLOVEŠKIH VIROV .....	37
4.1 Blagovna znamka delodajalca .....	37
4.1.1 Faze blagovne znamke delodajalca .....	40
4.1.2 Koristi močne blagovne znamke delodajalca.....	41
4.2 Dodana vrednost delodajalca (Angl: Employment value proposition) .....	42
4.3 Headhunting in »outsourcing« iskanja talentov .....	45
4.4 Zaposlovanje diplomantov .....	46
4.4.1 Pripravništvo .....	47
4.4.2 Karierni sejmi .....	47
4.4.3 Štipendiranje.....	48
4.5 Družbena omrežja.....	48
4.6 Sistemi priporočil .....	51
5 EMPIRIČNI DEL.....	52
5.1 Namen in cilji raziskave .....	52
5.2 Hipotezi .....	53
5.3 Metodologija in merski instrument .....	54
5.4 Vzorec .....	55
5.4 Analiza rezultatov .....	56
5.4.1 Blagovna znamka delodajalca .....	57
5.4.2 Družbena omrežja in ostala IT orodja .....	60
5.4.3 Uporaba zunanjih agencij za zaposlovanje .....	62

5.4.4	Zaposlovanje diplomantov in karierni sejmi .....	64
5.4.5	Zaposlovanje preko priporočil .....	67
5.4.6	Splošno o kadrovske funkciji.....	68
5.5	Ugotovitve in opredelitev do hipotez .....	71
5.5.1	Hipoteza 1 .....	71
5.5.2	Hipoteza 2 .....	75
5.6	Predlogi za nadaljno diskusijo .....	80
6	SKLEP .....	81
7	LITERATURA.....	84

**PRILOGE:**

<b>Priloga A: Vprašalnik s točkovnikom.....</b>	<b>97</b>
---	-----------

<b>Priloga B: SPSS izpisi.....</b>	<b>103</b>
------------------------------------	------------

## SEZNAM TABEL

Tabela 5.1: Prikaz opisnih statistik za odgovore udeležencev na posamezne sklope anketnega vprašalnika.....	72
Tabela 5.2: Korelacijska matrika za povezanost med posameznimi vidiki pridobivanja talentiranih kadrov in splošno kadrovsko funkcijo.....	74
Tabela 5.3: Prikaz opisnih statistik za posamezne sklope anketnega vprašalnika – ločeno za slovenske in mednarodne organizacije.....	75
Tabela 5.4: Prikaz opisnih statistik za posamezne sklope anketnega vprašalnika – ločeno za organizacije v slovenskem in tujem lastništvu.....	77
Tabela 5.5: Prikaz koeficientov korelacij med številom zaposlenih ter posameznimi vidiki zaposlovanja talentiranega kadra in razvitostjo vloge UČV.....	79

## SEZNAM SLIK

Slika 2.1: Ulrichov model (združen pogled).....	16
Slika 2.2: Človeški kapital in modeli zaposlitve.....	21
Slika 3.1.: Pregled pristopov k definiranju talenta.....	36
Slika 4.1: Blagovna znamka delodajalca – ogrodje.....	40
Slika 4.2: Blagovna znamka delodajalca.....	43
Slika 5.1: Struktura vzorca glede na mednarodnost organizacije.....	55
Slika 5.2: Struktura vzorca glede na lastništvo organizacije.....	56
Slika 5.3: Struktura vzorca glede na število zaposlenih v organizaciji.....	56
Slika 5.4: Razlogi za uvedbo blagovne znamke delodajalca.....	58
Slika 5.5: Uporaba internetnih orodij (družbenih omrežij) za namene pridobivanja talentiranih zaposlenih .....	61
Slika 5.6: Kriterij za izbiro strategije in načina zaposlovanja talentov.....	63
Slika 5.7: Načini zaposlovanja diplomantov.....	65
Slika 5.8: Vrste kariernih sejmov, ki so se jih organizacije udeležile.....	66
Slika 5.9: Uspešnost zaposlovanja preko priporočil.....	68

## 1 UVOD

“Vemo, da je pomemben. Nekateri gredo zanj v vojno. Ekipe v profesionalnem športu ga nenehno iščejo. Igralci želijo na avdicijah pokazati, da ga imajo. Drugi ga vidijo kot najboljšo rešitev in ga poskušajo upravljati. Nekateri imajo prirojenega, drugi ga skrbno razvijajo. Vsi ga želimo” Ulrich (2007,1).

Človeški viri upravljajo z vsemi ostalimi viri znotraj organizacije, zato ne glede na teorije in šole konkurenčne prednosti, le-ta predstavlja najbolj neoprijemljiv, težko dostopen in voden vir v organizacijah. Trenutna globalna makroekonomska situacija organizacijam ne predstavlja izzivov pri zaposlovanju z vidika kvantitete človeškega kapitala, temveč izzive pri zaposlovanju z vidika kvalitete. Trgi delovne sile so trenutno precej aktivni, Evropa se sooča z veliko brezposelnostjo, izjema so le nekatere države, ki že oživljajo gospodarstvo po krizi. Na trg delovne sile vplivajo demografske spremembe, globalizacija z mobilnostjo igra pomembno vlogo, zato se organizacije soočajo z izzivi zaposlovanja tiste vrste človeškega kapitala, ki ga imenujemo talentiran kader. Z vidika strateškega upravljanja organizacij pomen planiranja človeških virov pridobiva na pomenu tako zaradi zunanjega okolja (makroekonomske razmere) kot z vidika zagotavljanja trajnostnega obstoja in razvoja znotraj organizacije.

Magistrska naloga se ukvarja z izzivi organizacij, kako sploh planirati človeške vire, kaj je tisto, kar lahko planiramo, na kakšen način planiramo ter ne nazadnje kako planirano doseči – ali razviti ali pridobiti od zunaj. Skozi prizmo planiranja bodočih potreb organizacije in prevajanje le-teh v strategijo upravljanja s človeškimi viri skušamo najti odgovore na vprašanje, na kakšen način naj organizacija pristopi k zaposlovanju talentiranih zaposlenih. Kaj planirati? Kako planirati? Kako implementirati zastavljeno strategijo? Katere kanale uporabiti za pridobivanje talentov? Kako se organizacije v Sloveniji lotevajo zaposlovanja talentiranih zaposlenih? Kakšni so trendi in pristopi, ki se pojavljajo v slovenskem prostoru glede zaposlovanja talentov?



## 1.1 Obrazložitev relevantnosti teme

V magistrski nalogi se bomo osredotočali na človeške vire, ki so v literaturi strateškega managementa opredeljeni kot ena izmed ključnih vrst virov, ki organizacijam omogočajo konkurenčno prednost (Pučko in drugi 2006), natančneje pridobivanje talentiranih zaposlenih kot del strateškega planiranja poslovnih aktivnosti podjetja. V sodobni znanstveni in strokovni literaturi se tematika upravljanja s talenti pojavlja kot pogost in pomemben del koncepta upravljanja s človeškimi viri (UČV). Ulrich (1997) v svojem modelu UČV kot eno izmed štirih ključnih vlog, ki jo ima UČV znotraj organizacije, navaja strateško poslovno partnerstvo (angl. strategic HR business partnership), kar bo vodilo našega razmišljanja – namreč da »strateškost« pristopa UČV v organizaciji omogoča načrtno pridobivanje talentiranih zaposlenih, kar organizaciji omogoča uspešnost na dolgi rok.

Pri pregledu znanstvene literature načrtno pridobivanje talentiranih zaposlenih (angl. Talent Acquisition) ni bilo zaznati kot širši koncept, temveč gre bolj za pojmovanje zaposlovanja. V magistrski nalogi k tej tematiki pristopamo celostno, ter predlagamo nabor določenih elementov/aktivnosti, ki se konceptualno povezujejo in navezujejo, se pa nikjer ne pojavljajo kot celosten teoretičen model pridobivanja talentiranih zaposlenih. Z vidika planiranja ČV se bomo osredotočili na planiranje ključnih pozicij ter ključnih kompetenc in sposobnosti. Collings in Mellahi (2009) znotraj koncepta upravljanja s talenti izpostavljata pomen ključnih pozicij, ki imajo strateško vlogo znotraj organizacije, prav tako pa podjetju dajejo konkurenčno prednost. Poleg ključnih delovnih mest se organizacije osredotočajo tudi na razvijanje in pridobivanje generičnih kompetenc oz. organizacijskih kompetenc, ki se spreminjajo glede na dinamiko poslovnega okolja, v katerem organizacija deluje (Kohont 2005), zato nas bodo zanimali načini pridobivanja ključnih zaposlenih ter kompetenc preko raznovrstnih kanalov. Koncept pridobivanja talentiranih zaposlenih pojmuje širše kot le zaposlovanje, zato predlagamo, da v magistrski nalogi kot pridobivanje talentiranih zaposlenih pojmuje naslednje elemente: blagovna znamka delodajalca, dodana vrednost delodajalca, družbena omrežja, headhunting, zaposlovalske agencije, zaposlovanje diplomantov, karierni sejmi ter sistem priporočil.

## 1.2 Struktura magistrske naloge

Naloga je v grobem sestavljena iz dveh delov – teoretičnega ter empiričnega. Nadalje je teoretični del razdeljen v tri večja podpoglavlja, in sicer: strateški management, opredelitev talenta in načini pridobivanja talentiranih zaposlenih.

V poglavju strateški management se osredotočamo na samo opredelitev strateškega managementa, vlogo planiranja ter omenjeno apliciramo na področje UČV. Predstavljeni so ključni modeli strateškega UČV, planiranja kadrov, natančneje planiranje ključnih pozicij ter planiranje kompetenc na različnih nivojih. Poglavje zaključimo z izpostavljeno dilemo ali talente zgraditi/razviti ali pridobiti.

V drugem podpoglavju se osredotočamo na pojmovanje talenta z vidika objektivnega in subjektivnega pristopa ter tako ponudimo celovit pregled definicij in opredelitve talenta.

Teoretični del zaključujemo z načini pridobivanja talentiranih zaposlenih – blagovna znamka delodajalca, dodana vrednost delodajalca, headhunting ter posredniške agencije, zaposlovanje diplomantov, družbena omrežja ter sistemi priporočil.

Empirični del sestoji iz interpretacije rezultatov raziskave, ki je bila izvedena v lastni režiji preko anketnega vprašalnika. Zanimalo nas je, kako se slovenske organizacije (ne glede na strukturo lastništva – slovenski ali tuj kapital) lotevajo zaposlovanja talentov.

## 1.3 Raziskovalno vprašanje in hipoteze

Osnovno raziskovalno vprašanje magistrske naloge je *“Na kakšen način se organizacije v Sloveniji lotevajo planiranja človeških virov ter na kakšne načine se lotevajo pridobivanja oz. zaposlovanja talentiranih kadrov.”*

V ta namen sta oblikovani dve hipotezi:

H1: Aktivnosti pridobivanja talentiranih človeških virov so povezane z razvitostjo (strateškostjo) vloge UČV znotraj organizacije.

Pri prvi hipotezi nas zanima povezava med stratežkostjo funkcije UČV in pristopi, ki jih organizacije uporabljajo. Predvidevanje je, da bolj kot ima organizacija strateški pristop k UČV, več iniciativ in projektov pridobivanja talentiranih zaposlenih se loteva.

H2: Obstajajo razlike med pristopi k zaposlovanju talentiranih kadrov med organizacijami v Sloveniji glede na lastništvo in vpetost v mednarodno okolje.

Pri drugi hipotezi nas zanima, ali se organizacije, ki so v tujem lastništvu ali vpete v mednarodno okolje, k zaposlovanju talentov pristopajo bolj načrtovano, sistematično in s planiranimi finančnimi viri. Predvidevanje je, da obstajajo razlike med organizacijami v slovenski in tuji lasti, ter da le malo slovenskih organizacij k zaposlovanju talentov pristopa sistematično in načrtno.

## **2 STRATEŠKI MANAGEMENT IN STRATEŠKO UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI**

### **2.1 Strateški management**

Oprelitev strateškega upravljanja (angl. strategic management) je težko strniti v eno definicijo, saj različni avtorji uporabljajo različne termine za njegovo opredelitev; kljub temu pa so definicijam skupni naslednji elementi: planiranje, uresničevanje planiranega in kontroliranje uresničevanja (Pučko in drugi 2006). Z vidika razlikovanja navedenih elementov v sklopu strateškega upravljanja gre French (2009) korak dlje z vidika razumevanja koncepta strateškega upravljanja ter natančneje opredeli upravljanje, planiranje ter stratežkost samo po sebi. Izvor pojma stratežkost prihaja iz vojaške terminologije in je bil razumljen kot sinonim za planiranje. Mintzberg in drugi (1995) z zelo poenostavljeno izjavo potrdijo skorajšnjo zamenljivost pojmov strategija in planiranje, a dodajajo, da je strategija vzorec ali plan, ki celovito povezuje cilje, politike in načrte organizacije. Na podlagi dobro zasnovane strategije bo organizaciji ob aktivaciji internih organizacijskih zmožnosti, omogočeno usmerjanje svojih virov, predvidevanje izzivov okolja ter reakcijo na poteze svojih nasprotnikov (ibid. 1995). Strateško upravljanje organizacije pomeni usklajenost vizij vseh delov organizacije, ki v premislek vzamejo tako notranje kot

zunanje okolje, ter nanje ustrezno in pravočasno odreagirajo z namenom biti boljši od tekmecev na ključnih področjih (Mesner Andolšek 2014).

### **2.1.1 Strateško planiranje**

Z vidika definicij stroge ločnice med strategijo in planiranjem v strokovni literaturi ni; se pa zdi smiselna opredelitev strateškega planiranja kot »razširitev ideje planiranja od enega samega poslovnega cikla na večletni časovni okvir« (French 2009, 12). Pri strateškem planiranju gre za postavljanje dolgoročnih ciljev organizacije, njihov razvoj ter virov, ki jih za uresničitev teh ciljev organizacija potrebuje (Stonehouse in Pemberton 2002). Biti pripravljen na prihodnost in imeti plan, kako se soočiti z izzivi poslovnega okolja, organizacijam omogoča večjo uspešnost. Empirične raziskave s področja strateškega planiranja potrjujejo, da so organizacije (ne glede na velikost), ki imajo strateške načrte za svoje poslovanje, uspešnejše od organizacij, ki tega nimajo (Wang in drugi 2007), kljub temu pa poslovni uspeh ob razvitem strateškem planu ni zagotovljen.

Kot osnovo planiranja se lahko izpostavi planiranje organizacije, tj. planiranje organizacijske strukture, izvajalske strukture, managarske strukture, komunikacijske strukture, motivacijske strukture ter na drugi strani planiranje organizacijskega procesa, planiranje planiranja, uresničevanja in kontrole (Možina in drugi 2002).

### **2.1.2 Konkurenčna prednost**

Wang in drugi (2007) strateško planiranje v praktičnem smislu razumejo kot definiranje konkurenčne prednosti, torej kaj je tisto, kar organizaciji omogoča biti uspešen – katere svoje prednosti bo organizacija izkoristila in unovčila. Teorije osnov konkurenčne prednosti je smiselno grupirani v sledeče sklope (Pučko in drugi 2006):

- **Šola na temelju industrijske organizacije** – poudarja model struktura-strategija-uspešnost, ki temelji na predpostavki, da je ključni igralec postavljanja strategij

organizacij tržna struktura, v kateri organizacija deluje, izbrana strategija pa nadalje omogoča uspešnost organizacije. Ta šola se osredotoča na zunanje faktorje, medtem ko organizacijam dopušča malo manevrskega prostora za vplivanje na zunanje dejavnike.

- **Šola na temelju virov** – izpostavlja različne vrste virov kot osnovo za konkurenčno prednost organizacij: fizični viri, finančni viri, človeški viri, organizacijski. V grobem torej govorimo o oprijemljivih in neoprijemljivih virih.
- **Šola na temelju zmožnosti oziroma sposobnosti** – govori o sposobnostih organizacije kot ključu za uspešnost, pri čemer sposobnost razume kot skupek delovanja vseh spretnosti organizacije, uporabljenih za vsakodnevno poslovanje.
- **Šola na temelju znanja** - predpostavlja, da je organizacija sposobna ali razviti ali pa pridobiti znanje posameznikov ter ga pretvoriti v znanje organizacije ter ustvariti organizacijski intelektualni kapital. Teorije govorijo o komercialnem, nekomercialnem znanju, človeškem ter strukturnem kapitalu ter tihem in eksplicitnem znanju.

Večina novejših teorij strateškega managementa, tako Boxall in Purcell (2011), gradi na dveh vrstah virov, in sicer tehničnih ter človeških, kar v ospredje postavlja šolo strateškega managementa, ki kot konkurenčno prednost organizacij vidi človeške viri (angl. resource based view). Boxall (1998) opredeli konkurenčno prednost na podlagi človeških virov kot kombinacijo človeškega kapitala in organizacijskih procesov. Človeški kapital razume kot imeti boljše ljudi kot tekmeci, procesi pa so boljši način dela kot ga imajo tekmeci.

Skozi prizmo upravljanja s človeškimi viri bomo za nadaljno razpravo gradili na teorijah, ki kot konkurenčno prednost organizacije izpostavljajo (človeške) vire, sposobnosti ter znanje v različnih pojavnih oblikah ter skušali v širši kontekst strateškega upravljanja in planiranja umestiti funkcijo in vlogo upravljanja s človeškimi viri znotraj organizacije ter vlogo pridobivanja talentiranih zaposlenih za krepitev konkurenčne prednosti in kot element dodane vrednosti.

## 2.2 Strateško upravljanje s človeškimi viri

Boxal in drugi (2007) razdelijo področje UČV v tri večje podkategorije, in sicer:

- **Mikro UČV** – se ukvarja z manjšimi področji politik UČV, na eni strani upravljanje posameznikov ter malih skupin (npr. zaposlovanje, nagrajevanje, izobraževanje, ipd.), na drugi strani pa področje celotne organizacije in zastopanje zaposlenih.
- **Strateško UČV** – se ukvarja s celovitimi strategijami, ki so sprejete s strani ostalih poslovnih enot in skuša meriti učinkovitost kadrovske strategije pri uspešnosti organizacije.
- **Mednarodno UČV** – se ukvarja s področjem ČV v mednarodnih organizacijah, pri čemer se mednarodno UČV združuje ali celo prekriva s strateškim delom.

Schuler in Jackson (1999) definirata strateško UČV kot vzorec planiranega razvoja na področju človeških virov in aktivnosti, ki organizaciji omogočajo doseči svoje cilje, pri čemer gre za poudarek dveh pomembnih elementov – povezava aktivnosti UČV s strategijo podjetja in harmonizacijo različnih aktivnosti znotraj področja UČV. Namen strateškega UČV je zagotavljati usmeritev za prihodnost; to je voditi ljudi v organizaciji z vidika dolgoročnega planiranja UČV, ki mora biti usklajen s strateškim planom celotne organizacije (Jain 2005).

### 2.2.1 Šoli strateškega upravljanja s človeškimi viri

Umestitev in povezava upravljanja s človeškimi viri v širši poslovni kontekst na strateškem nivoju je lahko izvedena na več načinov. V strokovni literaturi se pojavljata dve šoli strateškega upravljanja s človeškimi viri, in sicer šola najboljšega ujemanja (angl. best fit approach) in šola najboljše prakse (angl. best practise approach) (Boxall in Purcel 2011).

**Šola najboljšega ujemanja** zagovarja prilagajanje strategije UČV strategijam ostalim oddelkom oz. organizaciji kot celoti. Kar ustvarja dobro strategijo UČV, bo temeljilo na specifičnem kontekstu. Teorija šole najboljšega ujemanja gradi na Harvardskem zemljevidu UČV, ki predvidi interese deležnikov ter situacijske faktorje, ki pomembno vplivajo na določitev strategije.

**Šola najboljše prakse**, ki zagovarja univerzalizem pri izbiri pristopa UČV – tisto, kar je dokazano dobro delovalo nekje, naj se implementira tudi drugje. Bistvena dilema šole najboljše prakse je, kaj “dobra praksa” sploh je, komu služi in čigavi interesi so zastopani. Boxall in Purcel (2011) za samo razumevanje pristopa “dobro prakso” definirata kot tisto, s katero pridobijo deležniki. Na področju dobrih praks Pfeffer identificira sedem ključnih elementov, ki bodo organizaciji omogočile konkurenčno prednost, v koliko jih vpeljejo v svoje prakse UČV: varnost zaposlitve, selektivno zaposlovanje, samo-upravljane ekipe ali timsko delo, visoka plačila na osnovi uspešnosti cele organizacije, intenzivno izobraževanje, zmanjševanje razlik v statusih in deljenje informacij (Pfeffer 1998).

## **2.2.2 Modeli strateškega upravljanja s človeškimi viri**

Prispevanje k dodani vrednosti poslovanju organizacije narekuje organizacijo procesov znotraj UČV skladno s potrebami organizacije glede na zahtevan nivo (administrativni, operativni, strateški, ipd.) ter tako odgovoriti in zadovoljiti kompleksno poslovno okolje. Kvalifikacije vlog in opredelitev procesov funkcije UČV so se lotili različni avtorji; v nadaljevanju so izpostavljeni nekateri izmed njih, ki so zaradi svoje aplikativnosti pogosto implementirani v praksi.

### **2.2.2.1 Ulrichov model UČV**

Ulrich (1997) opredeli vloge UČV v modelu poslovnega partnerja (angl. HR Business Partner model); kjer v relativno preprostem modelu predlaga način za učinkovitost UČV ter hkrati dviguje nivo pomembnosti te funkcije znotraj organizacije. Model zajema tako operativne kot strateške vloge, hkrati pa zagotavlja doseganje kratkoročnih ter dolgoročnih ciljev. Pri opredeljevanju vlog model gradi na dveh elementih – strateški/operativni fokus aktivnosti in fokus na procese/ljudi.

**Slika 2.1: Ulrichov model (združen pogled)**



Vir: Ulrich (1997, 24).

1. Strateški partner (Strateško upravljanje človeških virov) – UČV funkcija postane poslovni partner v organizaciji, prevzema vlogo pomembnega igralca sočasno z odgovornostjo uskladiti strategijo UČV s preostalimi poslovnimi cilji. Ključna vloga strateškega partnerja je osredotočanje na planiranje aktivnosti (postavljanje strategije) in zagotavljanje ustreznosti izbranih aktivnosti (»best fit«) v sodelovanju s poslovodstvom in linijskimi vodji.
2. Administrativni strokovnjak (Upravljanje organizacijske infrastrukture) – v tej vlogi funkcija UČV postavi učinkovito infrastrukturo z namenom zagotoviti visok nivo storitev, ki podpirajo finančne cilje organizacije ter zagotovi, da so standardni procesi izvršeni smiselno in učinkovito.
3. Zagovornik zaposlenih (Upravljanje prispevka zaposlenih) – v tej vlogi funkcija UČV povečuje pripadnost in sposobnosti zaposlenih z osredotočanjem na njihove potrebe.



Avtor (Ulrich 1997) to opredeli z dveh vidikov, in sicer kot zagovorništvo zaposlenih in kot razvojniki zaposlenih.

4. Agent sprememb (Upravljanje transformacij in sprememb) – kot agent sprememb se UČV osredotoča na zaposlene z namenom soočenja s transformacijami in spremembami. UČV zagotavlja, da je organizacija sposobna soočiti se s spremembami tako, da zaposlenim pomaga pri prilagajanju, sprejemanju in implementaciji sprememb.

#### **2.2.2.2 Lengnick-Hall model štirih vlog UČV**

Da bi organizacija dosegla zadovoljiv nivo organizacijske zmogljivosti, Lengnick-Hall in Lengnick-Hall (2009) oblikujeta model štirih vlog UČV, preko katerih kadrovska funkcija sooblikuje in prispeva k organizacijskim zmogljivostim: skrbnik človeškega kapitala, moderator znanja, ustvarjalec odnosov in specialist hitrega uvajanja. Vloge opredeljujeta z vidika izzivov, ki jih okolje prinaša organizaciji v t.i. ekonomiji znanja (Lengnick-Hall in Lengnick-Hall 2009, Law in Jones 2009).

1. V vlogi skrbnika človeškega kapitala se UČV ukvarja z vprašanji zavzetosti, motiviranosti zaposlenih, karierami in omogočanju izkoriščanja njihovega kapitala, ki ga prinašajo s sabo. Skrb in upravljanje talentov v vseh pojavnih oblikah le-tega je primarna naloga skrbnikov človeškega kapitala, pri čemer ne uporablja strogih kontrolnih mehanizmov, temveč preko ustvarjene klime upravlja s kapitalom, ki ga ponujajo zaposleni.
2. Kot moderator znanja se UČV ukvarja z nadgradnjo že obstoječega znanja v organizaciji, pridobivanjem novega znanja, nenehnim izobraževanjem zaposlenih ter načini, kako zadržati znanje v organizaciji. Kot moderator poskrbi, da se znanje širi, deli znotraj organizacije ter tako organizaciji na makro nivoju omogoča učenje.
3. UČ kot ustvarjalec odnosov igra posrednika med ljudmi znotraj organizacije prav tako pa tudi med organizacijami. Preko ustvarjanja vzdušja in primerne okolje poskrbi, da se ustvarjajo timi, ki delujejo med-oddelčno, omogoča mreženje ter z informacijskimi tehnologijami podpira komunikacijo.
4. UČV kot specialist hitrega uvajanja zagotavlja, da človeški kapital na vseh nivojih in z vsemi sposobnostmi ter veščinami sledi spreminjajočim se poslovnim strategijam.

Arhitektura UČV-ja mora biti dovolj fleksibilna, da s primernimi pristopi in orodji, ki jih ima organizacija na voljo, omogoča doseganje poslovnih ciljev ter deljenje informacij.

### **2.3 Strateško planiranje človeških virov**

Primarni namen planiranja človeških virov je zmanjšati tveganje, ki ga za organizacijo predstavlja njeno okolje (Thapisa 1994). Večja kot je negotovost in diskrecija pri neki poziciji, bolj pomembno je zaposliti ali razviti ljudi z visokimi sposobnostmi, z zrelim intelektualnim in emocionalnim profilom, s sposobnostjo kritičnega razmišljanja, kreativnostjo in fleksibilnostjo (Boxall in Purcel 2011). Strateško planiranje človeških virov je večdimenzionalen proces, ki temelji na dobrem razumevanju poslovnih potreb organizacije, tj. tako zunanjega kot notranjega okolja oziroma razumevanju notranjega in zunanjega trga dela. Ko govorimo o notranjem trgu delovne sile, skušamo razumeti, kako delujejo velike organizacije, saj je o takšnem trgu mogoče govoriti le, v koliko je organizacija dovolj velika, da omogoča razvoj znotraj organizacije. Aktivnosti notranjega trga delovne sile so v večji meri povezane s t.i. kariernim razvojem oz. planiranjem karier (angl. career planning) in planiranjem nasledstev (Curson in drugi 2009). Planiranje, nanašajoče se na uporabo zunanjega trga delovne sile, pa je del širšega koncepta pridobivanja talentiranih zaposlenih (angl. talent acquisition).

Planiranja človeških virov se organizacije lotevajo na dveh nivojih, in sicer:

- kvantitativen vidik, ki se osredotoča na število zaposlenih ter
- kvalitativen vidik, ki se osredotoča na kompetence zaposlenih.

Strateško dolgoročno planiranje ČV pomeni integriran pristop, ki smiselno povezuje oba vidika in organizaciji omogoča uresničevanje poslovnih strategij. Pomeni predvidevanje povpraševanja (kaj bo organizacija potrebovala), ponudbe (kaj ima organizacija na voljo na notranjem in zunanjem trgu delovne sile) ter razkoraka v kompetencah in sposobnostih zaposlenih (ibid.).

Werther in Davis (1986) ključne doprinose strateškega planiranja človeških virov strneta v sledeče:

- boljši »izkoristek« zaposlenih,
- učinkovito ujemanje aktivnosti zaposlenih z bodočimi potrebami organizacije,

- uspešnejši izkoristek (lokalenga) trga delovne sile,
- doseganje ekonomij pri zaposlovanju,
- izboljšanje baze podatkov o zaposlenih za boljši pregled nad celotno kadrovsko strukturo,
- koordinacija drugih aktivnosti, kot npr. akcijski načrti in stroški.

Parsons (2010) gre pri opredeljevanju planiranja človeških virov korak dlje, in sicer dodaja, da planiranje ni samo določanje zahtev bodoče delovne sile, temveč gre za vpliv, kakšne človeške vire bo organizacija potrebovala, to pa mora biti usklajeno s pričakovanji o nivoju storitev (ki se pričakujejo od zaposlenih) ter finančnih planov. Na vprašanje, kako doseči usklajenost le-tega, odgovarja, da je to moč doseči preko izobraževanj, razvoja kadrov, pridobivanja/zaposlovanja ter primernih politik zadrževanja kadrov.

### **2.3.1 Segmentacija človeških virov znotraj organizacije**

Na makro nivoju planiranja človeških virov z vidika celotne organizacije se le-to odvija na ravni kvantitativnega in kvalitativnega planiranja, kljub temu pa planiranje človeških virov z obeh omenjenih vidikov ni enako za vse skupine zaposlenih znotraj organizacije. Sledeči razdelek magistrske naloge se osredotoča na identifikacijo različnih segmentov človeških virov in njihovo pomembnost za organizacijo z vidika njihovega strateškega prispevka ter tako odgovarja na vprašanje, katere segmente človeških virov organizacije dojemajo kot strateške ter so del planiranja.

#### **2.3.1.1 Model Lepak in Snell**

Lepak in Snell (2002) segmentirata človeški kapital glede na dve skupini kriterijev, in sicer:

- strateška vrednost virov (angl. strategic value) in edinstvenost (angl. uniqueness) ter
- oblika zaposlitve.

Pristop, ki ga organizacija ubere pri obravnavi zaposlenih (po Lepaku in Snellu t.i. človeški kapital), avtorja imenujeta arhitektura upravljanja s človeškimi viri (angl. HR architecture). Ni

samo funkcija upravljalja s človeškimi viri tista, ki narekuje pristope upravljanja, temveč so ti pristopi odsev širših organizacijskih sistemov.

Avtorja razdelitev človeškega kapitala v skupine gradita na ugotovitvah zgodnjih teoretikov upravljanja s človeškimi viri, da so nekatere prakse UČV centralizirane, poenotene in veljajo za vse zaposlene v neki organizaciji, medtem ko se za določene skupine zaposlenih le-te razlikujejo (Miles in Snow, 1984). Razlike med obravnavo določenih skupin zaposlenih so pomembne, ker lahko na podlagi le-teh opredelimo, kako strateško se organizacija loteva področja UČV. Poleg omenjenega avtorja kot podlago za svojo razdelitev nadalje v premislek vzameta tudi druge zgodnje teoretike, ki so se ukvarjali s t.i. internimi in eksternimi oblikami zaposlitve in prišli do zaključkov, da organizacije sklepajo določene oblike zaposlitve/sodelovanja z določenimi zaposlenim zaradi strateških razlogov ter zaradi pričakovanega prispevka zaposlenih k organizaciji (Lepak in Snell 2002).

Tako avtorja (Lepak in Snell 2002) oblikujeta štiri vrste človeškega kapitala v povezavi z načinom zaposlitve:

- zaposlitve, ki temeljijo na znanju (angl. knowledge work),
- zaposlitev, ki temeljijo na delu (angl. job-based employment),
- zaposlitve, ki temeljijo na pogodbenem zaposlovanju (angl. contract work) in
- zaposlitve, ki temeljijo na partnerstvu (angl. alliance/partnership)

To razdelitev naredita na osnovi strateške vrednosti človeškega kapitala ter edinstvenosti. Strateško vrednost človeškega kapitala opredeljujeta kot potencial, da zaposleni izboljša učinkovitost organizacije, izkoristi priložnosti na trgu in nevtralizira nevarnosti, s čimer soglašajo tudi drugi avtorji. Opredelitev edinstvenosti povzemata kot nivo redkosti, specializiranosti in, v ekstremu, celo organizacijsko-specifično (Lepak in Snell 2002).

**Slika 2.2: Človeški kapital in modeli zaposlitve**

		<b>Kvadrant 4</b>	<b>Kvadrant 1</b>
<b>Edinstvenost</b>	<b>Visoka</b>	Zaposlitve, ki temeljijo na partnerstvu Pristop UČV: sodelovanje	Zaposlitve, ki temeljijo na znanju Pristop UČV: zaveza
	<b>Nizka</b>	<b>Kvadrant 3</b> Zaposlitve, ki temeljijo na pogodbenem delu Pristop UČV: skladnost	<b>Kvadrant 2</b> Zaposlitve, ki temeljijo na delu Pristop UČV: produktivnost
		<b>Nizka</b>	<b>Visoka</b>
		<b>Strateška vrednost</b>	

Vir:(Lepak in Snell 2002, 520).

**Zaposlitev, ki temelji na znanju** je po mnenju avtorjev tiste vrste človeški kapital, ki ga organizacije imenujejo ključni kader. To so tisti zaposleni, v katere organizacija vlaga v smislu njihovega osebnega, strokovnega in kariernega razvoja, zato je verjetnost, da bodo te vrste zaposlenih bili »notranje zaposleni« velika. Navadno so to delavci znanja (angl. knowledge workers), ki svojo vrednost dokazujejo z intelektualnim kapitalom, ki ga doprinašajo in za organizacijo predstavljajo bistvene kompetence in veščine, kar se kaže v tem, da jih organizacije skušajo zadržati. Z vidika pridobivanja teh kadrov jih organizacije zaposlijo in nato nadalje zaposlujejo znotraj organizacije.

**Zaposlitev, ki temelji na delu** ima sicer strateško vrednost, a ni tako edinstvena, saj kompetence in veščine te vrste zaposlenih ne predstavljajo tako redkost na trgu delovne sile, prav tako njihova znanja niso organizacijsko specifična, temveč jih je mogoče dobiti na trgu. Zaradi tega jih organizacije z vidika zaposlovanja navadno vidijo kot zamenljiv vir.

**Zaposlitev, ki temelji na pogodbenem delu** je v primerjavi z ostalimi nalažje zamenljiva ter tako primarni kandidat za t.i. »outsourcing«. Organizacije se poslužujejo takšnih oblik kadar gre

za delo z omejenim obsegom, namenom ali trajanjem. Finančne ugodnosti, ki jih taka oblika zaposlitve prinaša organizaciji, igrajo pomembno vlogo pri odločanju.

**Zaposlitev, ki temelji na partnerstvu** je po mnenju Lepaka in Snella vrsta človeškega kapitala, ki ima zelo omejeno strateško vrednost, a je edinstvena z vidika posedovanja veščin in kompetenc. Preko partnerstev organizacije pridobijo človeški kapital brez da bi se zavezale k stalnim stroškom zaposlitve a imajo hkrati dostop do edinstvenih storitev, veščin in kompetenc zunanjih parterjev.

### 2.3.1.2 Model Becker in Huselid

Lepak in Snell razvrščata zaposlene (človeški kapital) v kvadrante na podlagi logike, da določeni zaposleni lahko prispevajo k strateškim ciljem organizacije zaradi svoje vrednosti. Gre torej za pogled od spodaj navzgor; pogled z druge perspektive pa je pristop k arhitekturi upravljanja UČV od zgoraj navzdol. To pomeni, da ko so zaposleni zmožni doprinesti k strateškim ciljem organizacije, imajo (strateško) vrednost (Becker in Huselid 2006). Človeški kapital je strateško pomemben le v primeru, če neposredno implementira strategijo organizacije. Becker in Huselid predvidevata, da ni vsak strateški proces v organizaciji odvisen od človeškega kapitala. Z naraščajočo odvisnostjo strateških procesov od človeškega kapitala, le-ta postaja strateško pomembnejši. Z vidika strateškega upravljanja s človeškimi viri tako vpeljeta termin **strateška služba/pozicija** (angl. strategic job) ter nestrateška služba/pozicija (angl. nonstrategic job).

V primerjavi omenjenih dveh pogledov na človeški kapital s strateškega vidika velja izpostaviti še drugo pomembno razliko. In sicer je v prvem predstavljenem pogledu odločitveni faktor za razdelitev v kvadrante zaposleni sam in njegova vrednost, medtem ko Becker in Huselid večji pomen dajeta sami službi (angl. job) in ne osebi. Služba oz. pozicija je pomembnejša zato, ker omogoča uravnavanje dveh strani, t.i. ponudbe in povpraševanja po kompetencah in veščinah znotraj organizacije. Kompetence in veščine posameznika morajo biti pravilno umeščene v organizacijo oz. morajo biti izkoriščene na pravi način, torej ne gre samo za enostranskost, kaj zaposleni ponuja organizaciji, temveč tudi kako lahko organizacija izkoristi ponujeno. Strateškost službe/pozicije se meri po strateškosti poslovnega procesa, ki ga služba/pozicija opravljata oz. upravljata. Kljub temu zaključujeta za koncept strateških služb potrebuje dodatne empirične raziskave, da bi bil bolj dodelan in empirično podprt (Becker in Huselid 2006).

Osebnostno se mi slednji koncept zdi bliže iz sledečih razlogov: z vidika obravnave zaposlenih se zdi koncept Beckerja in Huselida smiselnejši, saj se ne spusti na osebno raven vrednotenja zaposlenih, temveč govori o poziciji sami oz. delovnem mestu, ki je strateškega pomena. Strinjam se z idejo, da edinstvene kompetence in veščine naredijo posameznika bolj zanimivega za organizacijo (prav tako je tudi na eksternem trgu delovne sile zaradi specifičnih kompetenc zanimivejši za delodajalce, ima posledično višjo ceno, itd...), in zaradi tega predstavlja bolj »redko vir«, a z vidika motivacije, pripadnosti vseh zaposlenih, vidim smiselnejšo opredelitev pomembnosti in strateškosti pozicij in ne oseb. Pri samem vrednotenju pozicij oz. delovnih mest (angl. job evaluation) po določenih metodologijah, ki jih organizacije v praksi uporabljajo, se prav tako ovrednoti vsebina službe oz. delovnega mesta in ne oseba sama.

Prvi predstavljeni koncept arhitekture upravljanja s človeškimi viri in kvadranti, ki sta jih opredelila Lepak in Snell (2006), se mi z vidika vrednotenja oseb (edinstvenost in strateška vrednost) zdi bliže konceptu upravljanja z visoko talentiranimi zaposlenimi oz. potenciali za nadaljni razvoj. Smiselno se zdi tiste vire, ki so redkejši na trgu in ki posedujejo specifična znanja, imeti bliže organizaciji, medtem ko za strateško manj pomembne zadeve organizacija izbere drugačno obliko sodelovanja. Zanimivo bi bilo empirično raziskati, v kolikšni meri organizacije na strateške pozicije (po konceptu Beckerja in Huselida) postavljajo zaposlene iz prvega kvadranta (delavci znanja) Lepaka in Snella. Predvideval bi, da v večji meri strateška delovna mesta zasedajo visoko talentirani kadri s potencialom za nadaljni razvoj. Torej bi ključni ljudje organizacije zasedli ključna delovna mesta, pri čemer ključno delovno mesto ne bi samodejno uvrstilo zaposlenega med ključne kadre, saj bi le-ti bili opredeljeni po določenih kriterijih.

Idejo, ki je najbliže zgornjemu razmišljanju, predstavljata Collings in Mellahi (2009), ki predlagata, da organizacija zaposlene razdeli v skupine A, B in C. Tematiko obravnavata z vidika upravljanja talentov, torej se bolj osredotočata na kvalitativen vidik planiranja človeških virov, medtem ko ostale vidike v svojih razmišljanjih ne obravnavata. Preden se organizacija lahko loti upravljanja talentov, je potrebno identificirati ključne pozicije, ki prispevajo k vzdržni konkurenčni prednosti organizacije. Tako predlagata, da organizacije ločijo med strateškimi in nestrategskimi pozicijami ter oblikujejo svojo arhitekturo upravljanja s človeškimi viri na podlagi

te diferenciacije, saj se je s tem mogoče izogniti prevelikim investicijam v nestrategske pozicije. S perspektive upravljanja talentov nadalje ločita med delovno zelo uspešnimi zaposlenimi (angl. high performing employees) ter velikimi potenciali za nadaljni razvoj (angl. high potential employees). S tem ko bi organizacije identificirale ključne pozicije, zelo uspešne zaposlene ter velike potenciale, bi lahko upravljale svoj bazen talentov (angl. talent pool).

### **2.3.2 Planiranje ključnih delovnih mest**

Ključna delovna mesta bi lahko na podlagi prej omenjene segmentacije človeškega kapitala opredelili kot delovna mesta, ki pomembno prispevajo k uspešnosti podjetja tako na strateški kot operativni ravni (Rothwell 2001). To so delovna mesta prvega kvadranta (Lepak in Snell 2002), »A« delovna mesta (Collings in Mellahi 2009) - skratka tista delovna mesta, ki so za organizacijo najpomembnejša in čigar nezapolnitev bi pomenila tveganje za organizacijo.

Na identifikacijo ključnih delovnih mest vpliva več faktorjev, ki so lastne določeni organizaciji. Aktivnosti in procesi, ki jih organizacija opredeli kot vitalnega pomena, so odločilni elementi, ki vplivajo na opredelitev nekega delovnega mesta kot ključnega. Univerzalnih kriterijev za opredelitev ključne pozicije ni, kajti vsaka organizacija ima glede na aktivnosti ter opredeljene procese drugačne potrebe. Ključne pozicije so predmet diskusij planiranja nasledstva, ki bi ga lahko opredelili kot ključen proces planiranja človeških virov na strateški ravni (Rothwell 2001).

Planiranje ključnih delovnih mest vidimo kot odgovor na vprašanje *koga* bo organizacija potrebovala, pri čemer še ne govorimo o kompetencah in veščinah, ki naj bi jih oseba na tem delovnem mestu imela, temveč organizacije planirajo pozicije, ki bodo v prihodnosti ključne za poslovnih uspeh. Odgovor na vprašanje *kaj* bo organizacija potrebovala, pa obravnavamo z vidika kompetenc, torej ne govorimo o poziciji oz. delovnem mestu, temveč o kompetencah, ki jih organizacija potrebuje na nivoju celotne organizacije (makro nivo) ter nivoju posameznika (mikro nivo).



### 2.3.3 Planiranje kompetenc

Definicij kompetenc je toliko, kot je njihovih avtorjev; večinoma pa teoretiki govorijo o enakih oz. zelo podobnih zadevah z nekoliko različno terminologijo. S perspektive pridobivanja taletiranih zaposlenih so pomembe tako kompetence, potrebne za uspešno opravljanje določenega delovnega mesta (raven posameznika), kot kompetence organizacije, ki zagotavljajo konkurenčno prednost (raven celotne organizacije). V grobem lahko torej kompetence razdelimo na **kompetence posameznika** ter **kompetence organizacije**.

#### 2.3.3.1 Kompetence posameznika

Ena izmed zgodnjih opredelitev pojma kompetenc je Boyatzisova opredelitev (1982), kjer kompetence opredeli kot prepletanje motivov, sposobnosti, samopodobe in družbenih vlog ali znanja, ki jih posameznik uporablja v določeni situaciji. Kompetence se lahko opredeli tudi kot vedenjske lastnosti, ki razlikujejo izredno delovno uspešnost od povprečne (Sengupta in drugi 2013). Za Schulerja in Jacksona (1999) so kompetence veščine, znanje, sposobnost in druge značilnosti, ki jih posameznik potrebuje za učinkovito opravljanje svojega dela. Lucia in Lepsinger (1999) kompetence pojmujeata kot prednostne značilnosti osebe, ki se kažejo v uspešnem in učinkovitem delovanju na delovnem mestu. Znanje, sposobnosti, veščine in stališča so medsebojno povezani ter vplivajo na delo posameznika in so tesno povezane z njegovim delovanjem v delovnem okolju, ki jih lahko merimo glede na sprejete standarde in ki jih lahko izboljšamo z usposabljanjem in razvojem.

Skupni imenovalci opredelitev so lastnosti posameznika, ki mu omogočajo biti uspešen na delovnem mestu.

Kohont (2005) razdeli kompetence posameznika na tri ravni, in sicer: ključne kompetence, delovno-specifične kompetence ter managerske kompetence. Ključne kompetence so opredeljene kot multifunkcionalne in namen njihove uporabe je doseganje različnih ciljev pri soočanju z različnimi nalogami v različnih situacijah. Delovno specifične kompetence so, kot že samo ime pove, pomembne za doseganje ciljev na določenem delovnem mestu, so skupne profesijam ne glede na organizacijo, v kateri delujejo. Managerske kompetence so opredeljene kot sposobnost

vodje, kjer učinkovito uporablja znanje in izkušnje pri izvajanju svoje vloge, pri čemer gre za sposobnost oblikovanja sistema vedenj, ki vodji omogočajo doseganje zastavljenih ciljev (Boyatzis 1982).

### **2.3.3.2 Kompetence organizacij**

Organizacijske kompetence vključujejo določeno kombinacijo veščin in virov, ki jih poseduje organizacija, prav tako pa tudi načine izkoriščanja teh virov za doseg cilja (Fiol 2001). Podobno kot pri kompetencah posameznika je tudi kompetence organizacij mogoče razdeliti v tri nivoje, in sicer: ključne kompetence organizacij, generične kompetence ter specifične kompetence organizacij.

Izpostaviti velja nejasno ločnico med ključnimi in specifičnimi kompetencami organizacij – **ključne kompetence** po mnenju Bohlanderja in Snella (2007) predstavljajo integracijo znanja v organizaciji, kar organizacijo razlikuje od konkurence in predstavlja ključno konkurenčno prednost. Kohont (2005) poudarja, da gre pri teh kompetencah za neoprijemljiv vir, s katerim je treba smiselno upravljati glede na okolje, v katerem se organizacija nahaja, saj se s spreminjanjem okolja spreminjajo tudi ključne organizacijske komponente.

**Generične kompetence organizacije** so tiste kompetence, ki so potrebne za delovanje organizacij nasploh, a same hkrati niso strateško pomembne za nobene izmed njih (Kohont 2005).

**Specifične kompetence organizacij** Kohont (ibid.) razdeli na dve vrsti, in sicer: delovno specifične ali managerske in organizacijsko specifične, pri čemer so **delovno specifične/managerske** neposredno povezano z opravljanjem nalog posameznika, organizacijsko specifične pa so povezane z uspešnostjo posameznika v organizaciji kot celoti. **Organizacijsko specifične** so tiste kompetence, ki so značilne za določeno organizacijo; po njih je namreč mogoče razlikovati organizacije, a hkrati te kompetence niso ključne za organizacijo.

### **2.3.3.3 Planiranje in razvoj kompetenc na makro ravni**

Definicije kompetenc sicer omenjajo različne vidike posameznika oz. organizacije, kljub temu pa omenjene definicije ne omenjajo in predvidevajo pogleda na organizacijo v prihodnosti – torej katere kompetence bodo za organizacijo pomembne v prihodnosti in ji bodo zagotovile

konkurenčno prednost (Sengupta in drugi 2013). Kompetence organizacij bi morale odražati trenutno organizacijsko sliko in bodoče potrebe ter identificirati razkorak med trenutnim in želenim stanjem (Wickramasinghe in De Zoyza 2009). Organizacije bi morale biti usmerjene na prihodnost in na podlagi bodočih potreb graditi organizacijske kompetenčne modele ter tako zagotavljati, da so kompetence povezane s strategijo organizacije. (Draganidis in Mentzas 2006, Homer 2001). Sposobnost organizacije, da prevede strateške načrte v organizacijske kompetence in veščine, ji omogoča da pripravi učinkovit načrt zaposlovanja (Lawler 2008), tako za notranje zaposlovanje (karijerne načrte) kot tudi zaposlovanje s trga (pridobivanje talentiranih zaposlenih).

Najpomembneši vir konkurenčne prednosti organizaciji daje skupina t.i. "ključnih zaposlenih" (Espedal 2005, Lawler 2008) s cenjenimi in edinstvenimi sposobnostimi in veščinami; s tega vidika Espedal (2005) opredeli management kot ključno kompetenco organizacije. Teoretični modeli, ki organizacijske vire izpostavljajo kot vir konkurenčne prednosti in teorije človeškega kapitala zagovarjajo idejo o internem razvoju ključnih kompetenc, torej razvoju vodstvenega kadra ter vodstvenih sposobnosti preko internega razvoja znotraj organizacije. Organizacija sama ima preko internih razvojnih zmožnosti omejene vire, zato je za ohranitev konkurenčne prednosti potrebno ključne kompetence (managerske sposobnosti) razvijati tako interno kot eksterno. Kombinacija obstoječega znanja in znanja, ki ga organizacija lahko dobi s trga, predstavlja način, s katerim si ohranjajo konkurenčno prednost v prihodnosti. Gre za t.i. kombinacijo izkoriščanja (angl. exploitation) in raziskovanja (angl. experimentation) poznanega in nepoznanega (Espedal 2005).

#### **2.3.4 Planiranje nasledstva**

Planiranje nasledstva je več kot planiranje zamenjav, je drugo kot diskusija o tem, kdo iz naše mreže bo nasledil koga, je več kot iskanje imen za zapolnitev praznih okvirjev v organizacijskih shemi. Planiranje nasledstva je v svoji elementarnosti namenjeno iskanju, razvoju in pripravi naslednika za vodstvene pozicije, a ni zgolj in izključno omejeno na vodstvene pozicije.

Kur in Bunning (2002) opredelitev nasledstva gradita na ideji zgodnejših teoretikov in pri tem poudarjata, da pri planiranju nasledstev ne gre za razvoj posameznikov, gre za razvoj

voditeljstva (angl. leadership) na makro nivoju. Organizacija torej ne razvija posameznih bodočih vodij, temveč razvija voditeljstvo na ravni organizacije. Sam proces planiranja nasledstev je kadrovski proces z vidika moderiranja in organizacije procesa, medtem ko je vsebinsko (identifikacija, razvijanje in priprava zaposlenih) izveden s strani vodij.

Hewit (2009) v premislek o planiranju nasledstev vpelje tudi demografske elemente (staranje populacije) hkrati pa izpostavlja nujnost vpeljave kakovostnega procesa v organizacije, saj so le-te trenutno izpostavljene izzivu, ki ga predstavlja množično upokojevanje t.i. »baby boomerjev«, ki so trenutno z vidika senioritete na najvišjih vodstvenih položajih v organizacijah.

Največji izzivi, s katerimi se organizacije srečujejo pri planiranju nasledstev, so nejasnost prihodnjih poslovnih potreb (katere pozicije bodo sploh obstajale) in negotovost, kdo od trenutno zaposlenih bo sploh še zaposlen v prihodnosti (glede na trend hitrih menjav služb). Guinn (2000) zato predlaga, da se organizacije osredotočijo na planiranje nasledstev brez definiranja pozicij (angl. succession planning without job titles), temveč izključno osredotočanje na kompetence in veščine, ki jih bo organizacija potrebovala za doseganje svojih strategij. Generične organizacijske kompetence so tiste, ki bodo omogočale uspeh znotraj organizacije, zato Guinn (2000) rešitev vidi v oblikovanju kompetenčnih profilov kot podlagi za razvoj trenutno zaposlenih in kot kriterij pri selekciji zunanjih kandidatov.

Nanašajoč se na prejšno razpravo o planiranju ključnih delovnih mest, planiranju kompetenc in pogled na to z vidika planiranja nasledstev se mi zdi smiseln sledeč pristop: preden se lotiti planiranja nasledstev, je ključnega pomena opredelitev ključnih poslovnih procesov, nato opredelitev kompetenc, ki so potrebne za uspešno izvajanje le-teh, šele nato lahko govorimo o imenovanju pozicije (naziv delovnega mesta), ter imenih ljudi, ki bi le-te lahko zasedla. Zaradi tega se mi zdi bližje koncept planiranja nasledstev brez nazivov delovnih mest, ter se osredotočati bolj na bodoče poslovne potrebe, procese in kompetence, ki bodo potrebne za izvajanje le-teh. V poslovni praksi se vse pogosteje pojavlja t.i. »Bullpen<sup>1</sup> hiring«, kjer organizacije zaposljujejo »na zalogo« oz. osebo zaposljujejo še preden se pojavi dejanska potreba za neko funkcijo. Tako dajo osebi čas, da se pripravi na vlogo, ki jo čaka v prihodnosti. Tipični primer le-tega so zaposlovanja

---

<sup>1</sup> Bullpen – izraz izhaja iz ameriškega baseballa, kjer je Bullpen prostor, kjer se igralci, ki trenutno niso vključeni v igro, ogrevajo in pripravljajo za igro.

za ključne vodstvene pozicije, kjer je na novo prišla oseba preveč kvalificirana za trenutno delovno mesto, ki ga opravlja, a vse z namenom, da bo v bližni prihodnosti promovirana na neko višje delovno mesto.

### **2.3.5 Strategije upravljanja s talenti – razviti ali kupiti**

Razkorak med želenim stanjem kompetenc človeškega kapitala v organizaciji ter trenutnim kapitalom, s katerim organizacija razpolaga, vodi v vprašanje, na kakšen način zapolniti razkorak in tako omogočiti doseganje poslovnih strategij s pravimi ljudmi na pravih delovnih mestih. Silzer in Dowell (2010) opisujeta 4 različne strategije upravljanja s talenti:

- *strategija internega razvoja* (anlg. build), kjer gre za razvoj identificiranih talentov znotraj organizacije preko razvojnih programov,
- *strategija zunanjega nakupa* (anlg. buy), kjer organizacija poišče primerne kandidata zunaj organizacije,
- *strategija izposoje* (anlg. borrow), kjer se organizacija odloči za kandidata, a z omejenim trajanjem, npr. za projekte, da za določen čas pripelje kompetence, po končani nalogi pa odide; tipičen primer so rotacijske napotitve,
- *strategija zavezovanja* (anlg. bind), kjer se obe strani zavežeta, da bosta sodelovali določen čas, potem pa je sodelovanje v vseh oblikah konec; tipičen primer so bonusi za zadržanje (anlg. retention bonus), konkurenčne klavzule, začasne napotitve.

Izbira strategije upravljanja s talenti je odvisna (1) od stanja, v katerem je organizacija z vidika kompetentnosti človeškega kapitala in (2) pogojev poslovnega okolja, v katerem trenutno organizacija deluje. Vse strategije razen zaposlovanja od zunaj oz. “buy” strategije se osredotočajo na organizaciji že poznanega kandidata.

Spinelli in Zajas (1995) kot prednost internega zaposlovanja izpostavljata že poznanega kandidata, poznano delovno uspešnost, manj prilagajanja, zagotavljanje kontinuitete z vidika organizacijske kulture. Slednje je sicer prednost, v kolikor organizacija ni v času transformacije, a je za vpeljavo novih vrednot, strategij in svežega pristopa smiselnejše zaposlovanje z zunanjega trga delovne sile. Zunanje zaposlovanje prav tako omogoča večjo raznolikost.

V drugem vsebinskem delu magistrske naloge bo pozornost usmerjena na strategijo upravljanja s talenti, ki primerne talente išče na zunanjem trgu delovne sile – gre torej za metodo pridobivanja talentiranih zaposlenih in kanalov, preko katerih je do talenta na zunanjem trgu moč priti.

### **3 PRIDOBIVANJE TALENTIRANIH ČLOVEŠKIH VIROV (ANG: TALENT ACQUISITION)**

#### **3.1 Definicija talentiranih ČV in talentov v znanstveni literaturi**

##### **3.1.1 Objektni pristop k razumevanju talenta**

Znotraj literature ni pravega konsenza o tem, kakšna je univerzalna definicija pojma talent. Sprva je bila beseda talent v stari Grčiji razumljena kot merska enota, a skozi čas razumljena kot sposobnost. Takšna opredelitev je tudi danes podprta z več strani, ne nazadnje tudi znotraj SSKJ najdemo opredelitev pojma talent kot: »velika prirojena sposobnost za določeno umsko ali fizično dejavnost« (SSKJ, 1995). V praksi to pomeni, da tovrstna definicija podpira takšen način razvoja talentov, ki temelji na pristopu posameznikovih »prirojenih« prednosti, prioriteta tistih, ki delajo na razvoju talentov, pa je razkriti te prednosti ter jih razvijati (Ross 2013). Takšen pristop k razumevanju talentov, ki talent omejuje na **prirojene sposobnosti** posameznika tudi definira kako se s talenti lahko oz. ne more upravljati. Buckingham in Bosburg (2001) tako trdita, da se je določenih veščin in znanja relativno lahko naučiti, talent pa se nanaša na tiste lastnosti, ki so veliko bolj unikatnega in dolgoročnega značaja. Iz tega skleneta, da se talenta ne da priučiti. Podobno razmišljata tudi Davies in Davies (2010), ki trdita, da se glede na naravo talenta le-njega pravzaprav ne more upravljati in predlagata, da bi se organizacije morale v večji meri posvečati aktivaciji talentov.

Drugačen pogled pa ponuja smer, ki se osredotoča na **razumevanje talenta kot obvladovanje** določenih veščin. Čeprav večina priznava, da vsi ljudje nimajo enakega potenciala za doseg visoke ravni obvladovanja, velja prepričanje, da so talentirani ljudje »ustvarjeni« skozi veliko vaje ter učenja preko izkušenj. Do takšnih sklepov so v svoji raziskavi ustvarjanja talentov, ki so

jo opravili na različnih področjih (medicina, revizija, šah, ples in programiranje) prišli Cokely drugi (2007). Takšen pristop v ospredje postavlja rezultate posameznikovega dela, ki mora biti nadpovprečno in merljivo. O talentu se razmišlja kot o sistematičnem razvijanju danih sposobnosti, Ericsson (2006) pa ob tem dodaja, da enega izmed pomembnejših faktorjev doseganja visokega nivoja uspešnosti predstavljajo dolgoletne izkušnje znotraj določenega področja. Dolgoletne izkušnje pa vseeno ne garantirajo stalnega razvoja oz. dosego najvišjih ravni. Posamezniki ob pričetku strokovnega dela s pomočjo formalne izobrazbe, začetnih treningov ter mentorjev navadno zelo hitro napredujejo. Po nekaj mesecih se tako doseže sprejemljiva raven profesionalnosti, daljše obdobje pa omogoča samostojno delo. Na takšen način se doseže nivo stabilne delovne uspešnosti, ki jih lahko spremlja do konca kariere. Nekaterim pa se uspe nenehno razvijati in končno doseči najvišji nivo uspešnosti.

Naslednji pogled razlaga **talent kot predanost**, tako samemu delu kot organizaciji. Talent je tako razumljen kot notranja motivacija za doseg visokega fokusa, koncentracije in predanosti. Talent kot vztrajnost, ki implicira uspešnost pri projektih takrat, ko bi drugi že odnehali oz. morda sploh ne začeli (Pruis 2011). Ulrich (2007) pa opozori še na drugi pomen, kjer talent kot predanost pomeni pripravljenost zaposlenega investirati svojo energijo za uspešnost organizacije oz. poistoveti lastne cilje z organizacijskimi. Zanimiv pogled na talent je tudi **koncept ujemanja** med posameznikovim talentom in okoljem v katerem je zaposlen. Takšen pogled je pomemben kar zadeva upravljanje talentov, saj poudarja pomembnost konteksta. Implicira, da je pomen talenta bolj relativne kot absolutne narave. Znotraj organizacije je potrebno talent definirati na podlagi organizacijske kulture, okolja v katerem organizacija deluje ter vrsti dela, ki ga posameznik opravlja. Organizacijski kontekst je pomemben, kajti pričakovanja od zaposlenih so lahko v različnih okoljih drugačna, odvisna predvsem od neposrednega vodje ter ekipe v kateri deluje. Tako je lahko nekdo, ki je zelo uspešen v nekem okolju, v drugem neuspešen (Pfeffer 2001).

### **3.1.2. Subjektivni pristop k razumevanju talenta**

Vsi zgoraj opisani pogledi (talent kot prirojena sposobnost, talent kot obvladovanje veščin, talent kot predanost in koncept ujemanja talenta z okoljem) spadajo pod **objektivni pristop (talent as**

**object**) k razumevanju talenta, ki konceptualizirajo talent kot izjemne lastnosti posameznih zaposlenih. Nasproten pogled je **subjektni pristop (talent as subject)**, torej gre za ljudi, ki posedujejo posebne sposobnosti in veščine. V praksi takšen pristop opazimo že na trgu, znotraj zaposlitvenih oglasov, ko se npr. išče »mlade talente«, kjer je razvidno da z besedo talent enačijo osebo. Subjektni pristop je novejši koncept v teoriji nasproti objektnemu (Tansley 2011).

Znotraj subjektne pristopa pa zopet najdemo dve večji smeri. **Inkluzivni pristop** razume talent kot vse zaposlene znotraj posamezne organizacije, **ekskluzivni pristop** pa kot talent razume zgolj izstopajoče posameznike znotraj organizacije.

**Inkluzivni pristop** kot talentirane prepozna vse zaposlene znotraj organizacije, vsak izmed njih naj bi namreč posedoval specifične močne lastnosti, s katerimi lahko doprinese k uspehu podjetja. Vse to narekuje danes dobro poznano tezo, da so v današnjem poslovnem svetu prav zaposleni tisti, ki ustvarjajo pravo vrednost organizacij in tako predstavljajo najpomembnejši faktor uspešnosti organizacij. Crain (2009) ob tem še izpostavi, kaj je pomembno, da lahko dosežemo nivo, ko so zaposleni strateškega pomena za podjetje. Pomembni so predvsem kriteriji za selekcijo, ki morajo sovpadati z vrednotami podjetja.

Takšen pristop temelji na prepričanju, daje vsak izmed zaposlenih talentiran na enem izmed področij, potrebno ga je prepoznati in ga nato razvijati v smislu sposobnosti, ki so potrebne za učinkovito opravljanje nalog na delovnem mestu. V tem pogledu se razlikuje od pristopov, ki razvijajo slabše razvita področja, da se pokrijejo »vrzeli« (Buckingham in Bosburg 2001). Inkluzivni pogled zagovarja tezo, da se vsi zaposleni v podjetju obravnavajo enako, na takšen način naj bi se tudi ustvarilo boljše delovno okolje kar zadeva klimo ter motivacijo zaposlenih. Zagovarja se tudi enakomerna porazdelitev resursov med zaposlene in ne osredotočanje zgolj na posameznike. Strategija osredotočanja svojih resursov zgolj na določene posameznike je lahko rizična, zato Yost in Chang (2009) predlagata, da organizacije pomagajo razvijati polni potencial vseh zaposlenih.

Inkluzivni pogled pa ni ostal brez kritik. Največja leži prav v dejstvu, da v kolikor se talent nanaša na vse zaposlene znotraj podjetja, potem se upravljanje s talenti omeji zgolj na upravljanje in razvoj vseh zaposlenih in s tem briše razlike med upravljanjem s talenti in strateškim upravljanjem s človeškimi viri. Upravljanje s talenti je tako zgolj sestav tipičnih HR procesov v



smislu kadrovanja, selekcije, razvoja in treninga. Obenem pa zaradi obsega morda povzroča tudi nepotrebne stroške (Garrow in Hirsch 2008).

**Ekskluzivni pristop** je v močnem kontrastu nasproti inkluzivnemu, temelji na ideji o segmentaciji zaposlenih, kot talentiranane vidi zgolj tiste ključne zaposlene, ki lahko povečajo uspešnost organizacije. Gallardo-Gallardo in drugi (2013) so ta pristop razdelili na:

- a) Talenti kot delovno zelo uspešno posamezniki (»High performers«)
- b) Talenti kot kader, s potencialom za nadaljni razvoj (»High potential«).

#### **a) Talenti kot delovno zelo uspešno posamezniki (»High performers«)**

V kolikor kot talente vidimo zgolj tiste posameznike znotraj organizacije, ki dosegajo izjemne rezultate v smislu njihovih sposobnosti, lahko govorimo o t.im. »High performerjih«. Gre torej za posameznike, ki spadajo v 10% najbolj uspešnih zaposlenih, bodisi znotraj specifičnega tehničnega področja in kompetenc, bodisi splošnega področja. Zelo uspešni posamezniki naj bi bili tako gonilna sila znotraj podjetja, kajti proizvedejo največ novih idej, prevzamejo iniciativo, prispevajo več, so bolj motivirani in svoje delo opravijo hitreje in bolj kvalitetno (Williams 2000).

Tansley (2011) meni, da visoko uspešnost posameznikov lahko povezujemo z njihovo visoko strokovnostjo, izraženimi vodstvenimi sposobnostmi, kreativnostjo in zaupanje v svoje sposobnosti. Nivo, ki je postavljen kot meja za prepoznavo visoko uspešnih posameznikov je seveda različna znotraj različnih organizacij. V javnem sektorju, tako lahko kot odločujoč kriterij za talentirane posameznike vidijo visoko izražene vodstvene sposobnosti. Nasprotno, pa znotraj privatnega sektorja (Google) kot najpomembnejši kriterij vidijo visoko raven ekspertize ter kreativnosti (Tansley 2011).

V študiji vpliva najbolj uspešnih posameznikov (»top performers«) na projektne ekipe (Hacker in drugi 2000) avtorica ugotavlja, da je pravzaprav edini faktor vplivanja na uspešnost ekip vključenost t.im. »top performerjev«. Izsledki študije tako kažejo, da je za uspešnost ekip nujna prisotnost najbolj uspešnih posameznikov, prepoznanih s strani vodstva. Ob zagotovitvi zahtevanih znanj znotraj ekipe, eno izmed kritičnih odločitev ob sestavi projektne ekipe tako

predstavlja izbiro posameznika, ki se je skozi preteklo delo izkazal za motivatorja ter nadpovprečno uspešnega.

### **b) Talenti kot kader, s potencialom za nadaljni razvoj (»High potential«)**

Drugačen pogled predstavlja smer, ki kot talentirane vidi tiste zaposlene, ki izkazujejo največji potencial za nadaljni razvoj. Visoko talentirani potenciali so v veliki večini opredeljeni kot zaposleni, ki imajo nadpovprečne sposobnosti, so predani organizaciji in so motivirani za zasedbo vodilnih pozicij znotraj organizacij. Gledano širše, visoki potenciali predstavljajo »bazen« za bodoče vodstvo podjetja, prepoznane so njihove kvalitete in zmožnost nadaljnega razvoja v hitrejšem tempu kot pri ostalih zaposlenih (Campbell in Smith 2014).

Večina organizacij razvršča talente v t.im. bazene talentov (Angl: Talent pools). Znotraj so uvrščeni tisti posamezniki, ki so bili identificirani kot visoko potencialen kader. Oblika bazenov je lahko različna, uporabljajo pa jih predvsem kot vir za sestavljanje projektnih ekip, premestitve in interno kadrovanje. V nekaterih organizacijah je opaziti različne bazene talentov, npr. bazen izjemnih talentov za vodilne položaje, bazen »vzhajajočih zvezd« (Angl: rising stars) in lokalnih talentov (Tansley 2011).

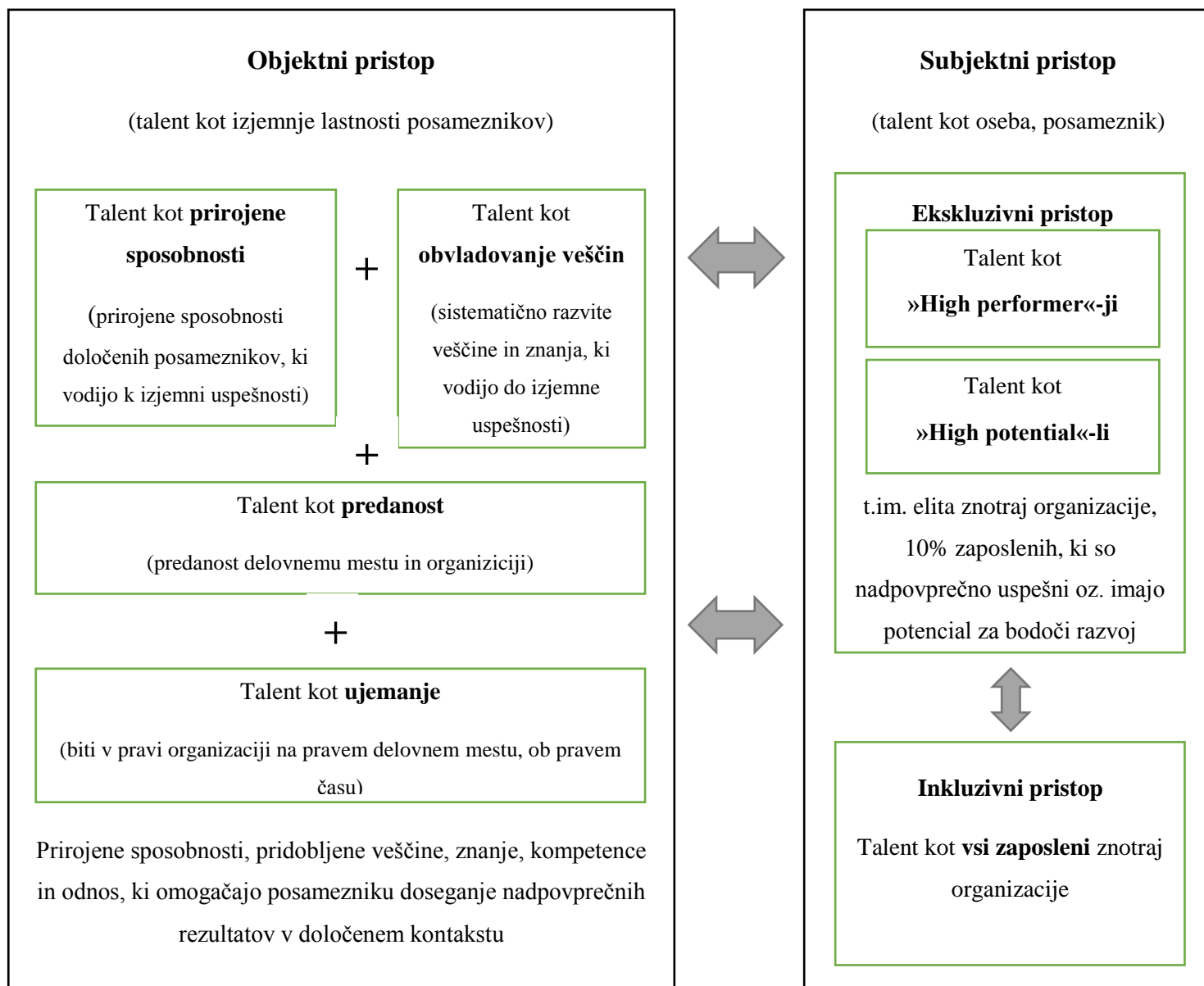
Oba modela ekskluzivnega pristopa, sta znotraj modernega upravljanja s talenti, veliko bolj prepoznana in podprta kot inkluzivni model. Prednosti ekskluzivnega pristopa ležijo v alokaciji virov k tistim, ki kažejo boljše rezultate, obenem pa imajo taki posamezniki tudi največji doprinos k uspešnosti podjetja. Netessine in Yakubovich (2012) dodajata, da v kolikor je uspešnost zaposlenih objektivno merljiva, lahko nagrade in privlačnejše naloge uspešnejših zaposlenih spodbudijo ostale zaposlene, kar privede do dviga celotne učinkovitosti znotraj podjetja. To je značilno predvsem za t.im. »winners take all« organizacije, ki resurse delijo glede na uspešnost zaposlenih.

Model ekskluzivnega pristopa pa seveda ni ostal brez kritik. V nadaljevanju predstavim različne modele kritik (Gallardo-Gallardo in drugi 2013):

- Uspešnost in potencial zaposlenih velikokrat ne temeljita na merljivih indikatorjih, temveč zgolj na oceni vrhnjega managementa.

- Predvidevanje, da se talentirani zaposleni inherentno drugačni od manj talentiranih, ne vzame v obzir možnosti, da se v drugačni situaciji lahko prvo omenjeni kaj hitro pokažejo kot manj talentirani, in obratno (Netessine in Yakubovich 2012).
- Predvidevanje, da so pretekli rezultati posameznikov indikator njihove prihodnje uspešnosti ne drži v vsakem primeru (Martin in Schmidt 2010) . V zakup je treba vzeti tudi pozitivne učinke tega, da je zaposleni seznanjen s tem, da je identificiran kot talentiran oz. visoki potencial, kar mnogokrat privede do boljših rezultatov. Tukaj se tudi odpira vprašanje ali bi se t.im. samoizpolnjujoča prerokba izpolnila tudi pri zaposlenih, ki niso bili identificirani kot talentirani.
- Alokacija velikega dela resursov zgolj na nekaj zaposlenih lahko ogrozi visok nivo morale pri ostalih zaposlenih, spodkopava timsko delo in povzroči pretirano tekmovalno atmosfero, ki ovira deljenje znanja in najboljših praks znotraj podjetja (Pfeffer 2001).

**Slika 3.1: Pregled pristopov k definiranju talenta**



Vir: Gallardo-Gallardo in drugi (2013, 297).

Zgornja tabela prikazuje sumarni povzetek pristopov k definiranju talenta, ki ga v grobem lahko razdelimo med subjektivni in objektivni pogled. Objektivni pristop razume talent kot izjemne lastnosti posameznikov, nadaljna delitev pa obsega razumevanje talenta kot prirojene sposobnosti, obvladovanje veščin, talent kot predanost in talent kot ujemanje. Vse te štiri nadaljne razdelitve lahko razumemo komplementarno, kajti npr. talent kot ujemanje in predanost ne bosta nikoli posamezna indikatorja, temveč predvsem v povezavi z ostalimi pogledi. Objektivni pristop je bolj v skladu s samim etnološkim izvorom pomena talenta, a opaziti je, da v praksi prevladuje subjektivni

pristop. Najbolj pogosto uporabljen pristop temelji na identifikaciji talentov in oblikovanju bazenov talentov, torej gre za oba pristopa znotraj ekskluzivnega modela (Buckingham in Bosburg (2001). Na vprašanje, kateri pristop znotaj subjektivnega pogleda je »boljši« ni enoznačnega odgovora, kajti odvisno je predvsem od ciljev ter kulture znotraj organizacije.

#### **4 NAČINI PRIDOBIVANJA TALENTIRANIH ČLOVEŠKIH VIROV**

Iskalci zaposlitev iščejo dobre zaposlovalce. V kolikor lahko podjetje ponudi več kot zgolj zaposlitev je prav gotovo na pravi poti in bo težav z iskanjem talentiranih zaposlenih manj. Pri pregledu znanstvene literature načrtno pridobivanje talentiranih zaposlenih (angl. Talent Acquisition) ni bilo zaznati kot širši koncept, temveč gre bolj za pojmovanje zaposlovanja. K tej tematiki pristopamo celostno ter predlagamo nabor določenih elementov/aktivnosti, ki se konceptualno povezujejo in navezujejo, se pa nikjer ne pojavljajo kot celosten teoretičen model pridobivanja talentiranih zaposlenih. Koncept pridobivanja talentiranih zaposlenih pojmuje širše kot le zaposlovanje, zato kot pridobivanje talentiranih zaposlenih pojmuje naslednje elemente: blagovna znamka delodajalca, dodana vrednost delodajalca, družbena omrežja, headhunting, zaposlovalske agencije, zaposlovanje diplomantov, karierni sejmi ter sistem priporočil.

##### **4.1 Blagovna znamka delodajalca**

Na trgu dela obstaja vse večja konkurenca ne samo med samimi iskalci zaposlitve na trgu, temveč tudi med podjetji, ki iščejo talentiran in specifično usposobljen kader. V Sloveniji je bila maja 2015 12.3% brezposelnost (Stat 2015), kar pomeni 112.385 ljudi, a mnoga podjetja se še vedno srečujejo s problemom iskanja pravih ljudi za odprta delovna mesta.

Globalizacija in liberalizacija trga sta ustvarila pogoje rasti gospodarstva in s tem konkurenca znotraj trga delovne sile. Zaposlovanje in mehanizmi kako zadržati talentirane zaposlene so postali vedno bolj pomembni, kajti stroški podjetij z odhajanjem ključnih zaposlenih so postajali

vedno večji. Čeprav se podjetja s svojo znamko osredotočajo predvsem na razvoj produktov je lahko znamka delodajalca uporabna tudi znotraj upravljanja s človeškimi viri. V takšni luči se je začel razvijati koncept blagovne znamke delodajalca (Angl: Employer branding). Podjetja so začela razmišljati v kakšni luči se želijo predstaviti na trgu med bodočimi, potencialnimi zaposlenimi ter obstoječimi zaposlenimi znotraj podjetja. Pomembno je, da o blagovni znamki delodajalca razmišljamo kot o orodju za privabljanje novih, potencialnih zaposlenih, kot tudi instrument za povečanje stopnje predanosti in pripadnosti podjetju (Backhaus in Tikoo 2004).

Za razumevanje blagovne znamke delodajalca je pomembno razumeti kaj termin znamka pravzaprav pomeni. Znamko lahko razumemo kot ime, naslov, znak, simbol, dizajn ali kombinacijo le-teh z namenom identifikacije produktov ali storitev določenega podjetja z namenom diferenciacije do drugih podjetij (ADIPP 2015; Kotler 2004). Znamka je bila spočetka uporabljena kot način razlikovanja produktov, kasneje pa se je razširila na kraje in podjetja. Blagovna znamka delodajalca razlikuje karakteristike posameznega podjetja kot zaposlovalca nasproti drugim podjetjem. Ambler in Barrow (1996) definirata blagovno znamko delodajalca kot paket funkcionalnih, ekonomskih in psiholoških koristi oz. ugodnosti zagotovljene v okviru zaposlitve in identificirane znotraj podjetja, ki zaposluje. Blagovna znamka delodajalca tako vzpostavi identiteto podjetja kot zaposlovalca.

Backhaus in Tikoo (2004) v svoji konceptualizaciji blagovne znamke delodajalca (slika 4.1) kot vitalni del izpostavita asociacije povezane s samo znamko ter lojalnost do znamke delodajalca. Podoba delodajalca se tako gradi skozi asociacije do posamezne znamke, podoba pa pravzaprav ustvarja privlačnost oz. zaželenost posameznega podjetja. Podobo delodajalca (Angl: Employer brand image) sta razdelila na funkcionalne in simbolne koristi. Funkcionalne ugodnosti opisujejo tiste komponente, ki so objektivno zaželene v smislu plače in ekonomskih ugodnosti. Simbolične koristi pa so povezane s subjektivno predstavo o podjetju in so prepoznane kot asociacije, ideje in občutki. Prav to lahko skozi blagovno znamko delodajalca organizacije podajo svojim potencialnim zaposlenim.

Na tem mestu se odpira vprašanje, koliko funkcionalnih ugodnosti naj delodajalec nudi, da bo le-to doprineslo k večji uspešnosti in ne zgolj povzročalo nepotrebnih stroškov organizaciji. Podjetje »Google«, ki je velikokrat omenjen kot prva izbira med zaposlovalci ima takšen sistem razvit v polni meri. Omenimo lahko zgolj ugodnosti kot so 5000\$ ob nakupu hibridnega avtomobila,

2000€ nagrade ob zaposlitvi osebe, ki jo je priporočil zaposleni in zdravniška služba na lokaciji podjetja. Googlova zgodba očitno deluje, kajti s presežki v smislu ugodnosti so uspeli ujeti tudi najbolj talentirane zaposlene, ki prinašajo najboljše rezultate (Lawler 2008, 72). Nekateri managerji vidijo v ugodnostih (Angl: Perquisites) pravo vrednost blagovne znamke delodajalca. V povezavi s funkcionalnimi ugodnostmi lahko razmišljamo v sklopu:

- Zadržanja delavcev (Angl: Retention)

Dobri finančni pogoji vsekakor vplivajo na zadržanje talentov znotraj organizacije. Vprašanje, ki se pojavlja je ali tako obdržimo prave zaposlene in ali se od zaposlenih dobi pričakovan nivo učinkovitosti.

- Privlačnosti

Vidne, funkcionalne ugodnosti seveda privabljajo potencialne sodelavce. Vprašanje je ali privlačijo prave.

- Razmerja med delom in prostim časom (Angl: Work-life balance)

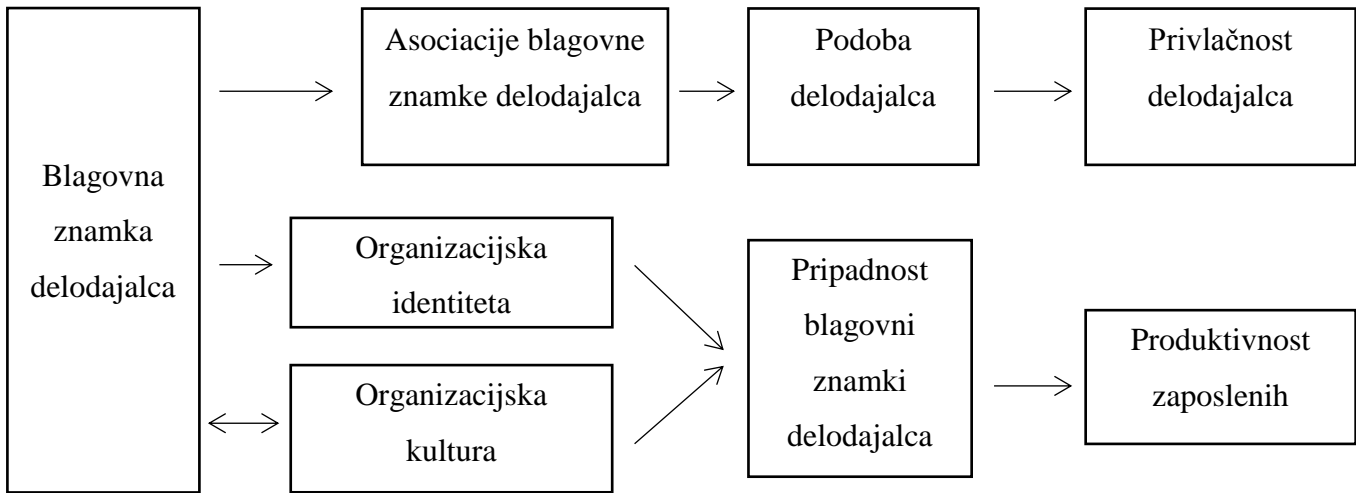
Z zagotavljanjem zasebnih storitev med delovnim časom je zaposlenim prav gotovo omogočeno več časa za posvečanje tako delovnim kot prostočasnim aktivnostim.

- Občutka pripadnosti

Veliko ugodnosti lahko pripomore k večjemu občutku pripadnosti podjetju. Sem lahko prištejemo prirejanje službenih zabav, dobrodelnih akcij, udeleževanje v športnih prireditvah, ipd. (Lawler 2008).

Posameznik, ki se identificira s podobo delodajalca je bolj nagnjen k temu, da bi se prijavil na morebitno odprto delovno mesto. Torej je pomembno, da skozi blagovno znamko delodajalca organizacije izrazijo tiste vrednote, ki odražajo podjetje in predstavljajo skupno točko z bodočimi zaposlenimi. Z blagovno znamko delodajalca lahko podjetje oblikuje identiteto organizacije in skupaj z organizacijsko kulturo ustvari močno pripadnost zaposlenih. Visoka stopnja pripadnosti do podjetja pa vsekakor vodi k večji produktivnosti (Backhaus in Tikoo 2004).

**Slika 4.1: Blagovna znamka delodajalca – ogrodje**



Vir: Backhaus in Tikoo (2004, 505).

#### **4.1.1 Faze blagovne znamke delodajalca**

Backhaus in Tikoo (2004) opisujeta proces grajenja blagovne znamke delodajalca v treh fazah:

1. Podjetje razvije koncept *dodane vrednosti delodajalca*, ki je vključen v blagovno znamko delodajalca. Z zbiranjem informacij o organizacijskih kulturah, načinu vodenja, splošni sliki zaposlenih in vtisov o njihovem produktu oz. storitvi se oblikuje koncept dodane vrednosti delodajalca oz. odgovori na vprašanje, kaj podjetje nudi svojim zaposlenim oz. kakšna je dodana vrednost podjetja. Več o t.i. dodani vrednosti delodajalca (Angl. Employer value proposition) v naslednjem poglavju.
2. V naslednji fazi organizacija predstavi svojo dodano vrednost potencialnim zaposlenim, zaposlovalskim agencijam in ostalim deležnikom na trgu. *Eksterni marketing blagovne znamke delodajalca* je primarno osredotočen na ciljno populacijo, a hkrati podpira produkt oz. storitev podjetja in njegovo prodajo. Učinkovita blagovna znamka delodajalca ne



privlači samo bodočih potencialnih zaposlenih temveč tudi nove uporabnike storitev organizacije oz kupce.

Lawler (2008) izpostavi primer Singapurske letalske družbe, ki je uspešno implementirala blagovno znamko delodajalca za pridobitev tako bodočih zaposlenih kot uporabnikov njihovih storitev. V okviru zaposlitvenih oglasov, s katerimi so nagovarjali bodoče zaposlene in marketinških kampanjah so oglaševali delo pri njih ko z zabavno in svobodno (Angl: »fun and freedom«) s posebnim odnosom do njihovih strank. Organizacija želi privabiti bodoče zaposlene, ki imajo veščine in željo zagotavljati najvišji nivo uporabniške izkušnje. Prav tako pa pošiljajo sporočilo uporabnikom njihovih storitev in jim sporoča na kakšen način bodo obravnavani kot njihove stranke.

3. Tretja faza blagovne znamke delodajalca predstavlja interni marketing. Interni marketing oz. komunikacija je pomembna, kajti nosi breme obljub iz časa zaposlovanja, obenem pa se vključi kot del organizacijske kulture. Cilj je ustvariti zaposlene, ki priznavajo in so usklajeni z vrednotami podjetja ter organizacijskimi cilji.

#### **4.1.2 Koristi močne blagovne znamke delodajalca**

Uspešno zgrajena blagovna znamka delodajalca prinese s seboj veliko pozitivnih posledic. Izpostavimo lahko predvsem dve najbolj očitni koristi, to sta boljša zunanja podoba delodajalca ter s tem bolj učinkovito pridobivanje novih sodelavcev (Angl: Recruitment). Sam proces pridobivanja je krajši, bolj fleksibilen, z boljšimi kandidati za odprta delovna mesta. (Heilmann in drugi 2013). V takšnem kontekstu je želja ustvariti močno bazo kandidatov, kateri izkažejo interes še pred objavljeno prsto pozicijo v namenskih medijih. Korist blagovne znamke delodajalca leži tudi v zmanjševanju stroškov pridobivanja novih sodelavcev, kajti dobro poznana podjetja privabijo veliko število potencialnih kandidatov, kaj običajno pomeni tudi možnost nižjih kompenzacij. Kvaliteta zaposlovanja novih sodelavcev kot posledica uspešne blagovne znamke delodajalca je lahko prepoznana šele skozi daljše časovno obdobje.

Notranje koristi, ki ob močni blagovni znamki nastanejo znotraj podjetja pa sta predvsem večja stopnja zadržanja talentov (Angl: Retention) ter večja vključenost zaposlenih. Poveča se tudi stopnja zadovoljstva med zaposlenimi, kar tudi izboljšuje podobo delodajalca. Kadar so zaposleni ponosni na svoje delo znotraj podjetja postanejo najboljša reklama v zunanjem svetu (Heilmann in drugi 2013).

#### **4.2 Dodana vrednost delodajalca (Angl: Employment value proposition)**

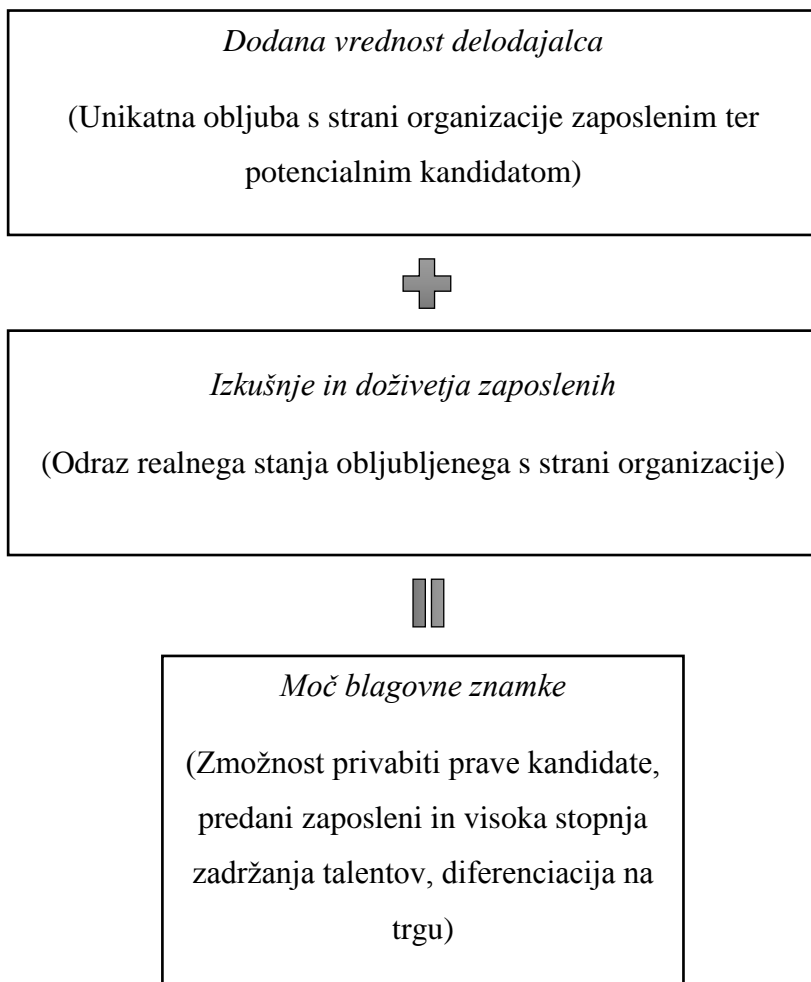
Koncept dodane vrednosti delodajalca smo srečali že v prejšnjem poglavju, kot prvo fazo v izgradnji blagovne znamke delodajalca (Backhaus in Tikoo 2004). Podobno razmišljajo tudi drugi avtorji (Rosenthorn 2012, Michaels in drugi 2001), ko o dodani vrednosti delodajalca razmišljajo kot o sestavnem delu blagovne znamke delodajalca.

Izvor termina dodatne vrednosti delodajalca gre iskati predvsem v iskanju pomena dodane vrednosti za stranke oz. kupce. Z marketinškega vidika je znan koncept ustvarjanja vrednosti produkta oz. storitve v očeh strank oz. kupcev. Produkt tako ponuja kupcu obljubo, da bo izpolnil določena pričakovanja. V kolikor so obljube izpolnjene, se kupec vrača. Takšen koncept v znanstveni literaturi prvič opredelita leta 1988 Lanning in Michaels (1988), in sicer govorita o določenih ugodnostih za določeno ceno, ki bodo ponujene posamezni skupini kupcev ter kakšen bo strošek tega.

Michaels in drugi (2001) dodano vrednost delodajalca opišejo kot skupek vseh izkušenj in doživetij, ki jih zaposleni pridobi kot del organizacije (vse od notranjega zadovoljstva pri delu do delovnega okolja, vostva, sodelavcev, finančnih kompenzacij in ostalih stvari). Pomembno je, kako dobro lahko organizacije izpolnijo zahteve oz. potrebe ljudi in njihova pričakovanja. Močna dodana vrednost delodajalca privabi potencialne zaposlene ter obenem ljudi navduši, da so predani svojemu delu ter organizaciji.

Rosenthorn (2012) opozori, da pravzaprav ne obstaja blagovna znamka delodajalca na eni strani ter posebna dimenzija dodane vrednosti delodajalca, temveč morata biti obe povezani v skupnih ciljih in obljubah znamke. Dodana vrednost delodajalca pa ne sme biti usmerjena zgolj na ugodnosti zaposlenih, temveč tudi na to, kaj zaposleni v organizacijo prinaša.

**Slika 4.2: Blagovna znamka delodajalca**



Vir: Rosenthorn (2012, 20).

Vprašanje, na katerega skušajo organizacije odgovoriti na trgu je: »Zakaj bi visoko talentiran kader izbral njihovo organizacijo?«. Michaels in drugi (2001) v odgovor ponujajo predpostavke kot so zanimivo delo, dobro vodeno podjetje s strani managerjev, stimulativen finančni paket ter priložnost za nadaljni razvoj. Bell (2005) kot relevantne faktorje vidi predvsem ugoden finančni paket, raznolikost dela, usklajevanje dela in zasebnega življenja (Angl: Work-Life Balance) ter zmožnost gradnje kariere znotraj organizacije.

Uspešna podjetja imajo torej prepričljivo dodano vrednost svojih produktov oz. storitev, ki jasno artikulirajo zakaj je njihova organizacija boljši naslov za nakupovanje oz. opravljanje storitev ter kaj lahko od njih pričakujejo. Uspešni pa imajo dodobra razdelano tudi prepričljivo dodano

vrednost delodajalca, ki jasno sporoča kakšne so ugodnosti zaposlitve pri organizaciji nasproti konkurenci. Silzer in Dowell (2010) kot ključne vidita tri elemente:

- Diferenciacija

V tem kontekstu avtorja zastavljata bistveno vprašanje, in sicer kako se vaša organizacija loči od drugih? Ko drugi pomislijo na vašo organizacijo, ali vedo s čim se ukvarja in za kaj se zavzema? Z jasnimi atributi organizacije se lahko postavijo temelji za privlačnost na trgu dela kot bodočega delodajalca.

- Kredibilnost

Ko so takšne lastnosti organizacije prepoznane in definirane je pomembno, da se tudi odražajo v realnosti, kajti zaposleni so gotovo tudi glasniki podjetja, ki ustvarjajo sliko podjetja na trgu.

- Trajnost

Vzdževanje močne dodane vrednosti delodajalca ni lahka naloga, kajti v spremenljivih gospodarskih razmerah, konkurenčnem okolju so v luči zmanjševanja strokoškov glavni elementi dodane vrednosti delodajalca velikokrat pod vprašajem.

Zanimiv primer dodane vrednosti delodajalca predstavi Rosenthorn (2012) v okviru angleške verige trgovin z živili Tesco. Ključni faktor za hiter razvoj te verige trgovin je bil v razumevanju vedenja njihovih strank in predvsem razmišljanje v smeri, kaj dela njihove stranke zveste. Prišla je pobuda, da naredijo raziskavo, kjer so identificirali glavne gonilnike (Angl: drivers) blagovne znamke delodajalca in segmentirali zaposlene po stopnji pripadnosti, vlogi v organizaciji in odnosu do dela. Rezultati so pokazali, da je bila pripadnost zaposlenih najvišja pri obeh »ekstremih« v smislu tistih zaposlenih, ki so delo videli zgolj kot orodje preživetja (Angl: »Work to Live«) ter tistih, ki jim kariera pomeni največ (Angl: »Live to Work«). Zanimive korelacije so zaznali tudi med emocionalno pripadnostjo in odsotnostjo od dela, kjer so bolj emocionalno pripadni zaposleni imeli nižjo stopnjo absentizma.

### 4.3 Headhunting in »outsourcing« iskanja talentov

Mnoga podjetja, se zaradi pomanjkanja talentiranih kadrov na trgu delovne sile, iskanja le-teh lotijo s pomočjo t.im. »headhunterjev« ali zaposlitvenih agencij. Coverdill in Finlay (1998) operedlita »headhunterje« kot kadrovske strokovnjake, ki so osredotočeni na iskanje višje kvalificiranih posameznikov. Podjetjem tako pomagajo identificirati, oceniti in poiskati ustrezne ljudi za najvišje pozicije. Iskanje najvišjih kadrov se tako izvaja kot eksterna svetovalna storitev, ki je navadno dražja alternativa drugačnim oblikam pridobivanja talentov (Tienari in drugi, 2013).

Khurana (2002) kot najbolj pomembne elemente svetovalcev iskanja vodilnih kadrov vidi v koordinaciji, mediaciji in legitimizaciji. Gre za koordinacijo aktivnosti iskanja bodočih ključnih oseb v podjetju, mediacijo v zaupnem odnosu tako med kandidati kot podjetjem ter legitimizacijo svoje odločitve glede predlaganih kandidatov v smislu lastne profesionalnosti ter iskanja najboljših rešitev za obe strani. Takšno sodelovanje temelji na zaupanju med strankami ter načelu diskretnosti, tako na strani kandidatov, ki ne želijo javno sporočati, da iščejo nove izzive, kot na strani podjetij, ki morda iščejo zamenjavo za določeno pozicijo ali pa ne želijo javno izpostaviti, da iščejo nove talente.

Headhunterji tako posedujejo tudi veliko moč v smislu definiranja selekcijskih kriterijev in oceni (ne)ustreznosti kandidatov. Poudarjena je pomembnost »kemije« med kandidatom in klientom (podjetjem). Coverdill in Finlay (1998) to poimenujeta ujemanje, ki nakazuje na klientovo subjektivno oceno glede na lahkotnost interakcije s kandidatom. Tako klientovo kot headhunterjevo predvidevanje o veščinah kandidata ter njihovem ujemanju z organizacijo, močno vplivajo na proces selekcije.

Storitev headhuntinga nedvomno pomeni bolj strateški in osredotočen pristop k iskanju novih talentov. V večini primerov je ta pristop usmerjen k iskanju kandidatov, ki ustrezajo kriterijem odprte pozicije, so zaposleni in niso aktivni iskalci nove zaposlitve (Fish in Macklin 2004, 31).

Fish in Macklin (2004) sta raziskovala, kateri faktorji so pomembni za podjetja pri izbiri takšne eksterne svetovalne dejavnosti. Kot ene izmed najbolj pomembnih faktorjev za izbor so prepoznali:

- Razumevanje potreb organizacije.
- Komunikacijske veščine.
- Dobro razumevanje zahtev odprte pozicije.
- Kvaliteta baze kandidatov.
- Širok dostop do »trga« pasivnih iskalcev zaposlitev.

#### **4.4 Zaposlovanje diplomantov**

Zaposlovanje diplomantov (angl: Graduate recruitment) lahko razumemo kot proces, kjer se organizacije na trgu predstavijo z organiziranim programom pridobivanja študentov, ki ravno končujejo svoje šolanje na fakultetah. Takšne programe je opaziti predvsem v Združenih Državah Amerike ter Veliki Britaniji, kjer je tradicija takšnega načina pridobivanja talentov največja. Predstavniki organizacij velikokrat obiskujejo študentska naselja ter karijerne sejme, kjer predstavljajo zaposlitvene možnosti znotraj posamezne organizacije, obenem pa na takšen način tudi gradijo močno blagovno znamka delodajalca. Metode selekcije so večinoma omejene na kognitivne teste sposobnosti, intervjuje, igre vlog ter prezentacije (Maertz in drugi 2014; Heaton in drugi 2008).

S perspektive delodajalca so poglavitna predvsem vprašanja veščin in kompetenc diplomantov. Medhat (2003) ugotavlja, da delodajalci menijo, da fakultete ne pripravijo diplomantov dovolj na izzivov polno delovno okolje. Tako morajo organizacije posvečati veliko časa in resursov, da se diplomanti prilagodijo delu v novem okolju in skozi čas povečajo svoj doprinos organizaciji. Možne rešitve za pomanjkanje izkušenj in nerazvite kompetence je (1) ustvarjanje delovnih mest, ki so bolj "pripravljalne" narave in namenjene pridobivanju izkušenj v realnem delovnem okolju, (2) uvedba sistmatičnih razvojnih programov (3) formalno mentorstvo in treningi osebnih veščin (coaching) (4) pripravništva (5) štipendiranje.

Heaton in drugi (2008) so proučevali zaposlovanje diplomantov v Severni Irski v različnih panogah ter ugotovili, da organizacije zaposljujejo diplomante na podlagi kompetenc, izkazanih tekom selekcijskega postopka. Kandidati, ki so tekom študija opravili t.i. prakso (angl. work placement) imajo pri zaposlitvi precejšnjo prednost, saj imajo le-ti bolj razdelano sliko, kaj si

želijo in česa nočejo početi. Bolje si predstavljajo, kako realno delovno okolje izgleda in imajo tudi realnejša pričakovanja glede ostalih elementov zaposlitve. Prav razkorak med pričakovanji diplomantov in ponujenimi razvojnimi, kariernimi možnostmi s strani delodajalca predstavljajo najpogostejši razlog, da diplomanti, v kolikor ne naredijo bistvenega kariernega koraka, poiščejo druge karierne možnosti izven dane organizacije.

#### **4.4.1 Pripravništvo**

Pripravništvo kot ena izmed oblik priprave neizkušnega diplomanta na delovno okolje je strukturirano, časovno omejeno delo študenta v sklopu študijskega programa, na področje, ki je za študijski program relevanten (Maertz in drugi 2014). Je formalizirana oblika učenja in razmerje, v katerega so vpleteni izobraževalna ustanova, pripravnik ter organizacija/podetje. Služi lahko kot testno obdobje za kandidate, kjer organizacije ocenjujejo razvitost kompetenc ter potencial za nadaljni razvoj. Predpogoj za maksimalen izkoristek pripravništva z vseh vpletenih strani je strukturiran in kvaliteten načrt pripravništva ter delo z vsebino študijskega področja.

#### **4.4.2 Karierni sejmi**

Karierni sejmi predstavljajo stično točko delodajalcev, študentov/diplomantov, ki služijo prvemu stiku med obema stranema. Za delodajalce karierni sejem predstavlja priložnost za predstavitev podjetja, graditev blagovne znamke delodajalca, priložnost spoznati in identificirati talente. Za diplomante karierni sejem ponuja priložnost za tranzicijo v realno delovno okolje (Brennan in drugi 2014).

Tradicionalna oblika kariernega sejma predstavlja dogodek, kjer se stran delodajalcev in diplomantov srečata v živo in imata priložnost navezati neposreden stik. Navadno so poleg samega dogodka organizirane tudi svetovalne delavnice, ki potencialnim kandidatom pomagajo pri pripravi za vstop na trg delovne sile (npr. priprava življenjepisov, intervju, ipd.). Z vzponom in razvojem tehnologije se spreminja tudi način srečevanja med delodajalci in diplomanti, in sicer

preko virtualnih kariernih sejmov z uporabo multimedijskih vsebin. Virtualni karierni sejmi navadno zahtevajo vnaprejšnjo prijavo, ustvarjanje profila tako za stran delodajalcev kot diplomantov/šudentov, omogočajo pa boljše spremljanje vsebine, ker so materiali dostopni pred in po samem dogodku obema stranema. Prav tako omogoča boljšo analizo in spremljanje samega dogodka, a po drugi strani udeležence prikrajša za osebni stik.

Glede na ciljno publiko so karierni sejmi lahko vsesplošni, kjer se ne cilja zgolj na določen profil ali pa so sejmi osredotočeni na ciljno publiko, npr. inženirji, finančniki, ipd.

#### **4.4.3 Štipendiranje**

»Štipendiranje je sistem financiranja izobraževanja mladih, v katerem šolajoči mladi prejemajo določena sredstva za čas izobraževanja« (Krajnc 2007, 30). »Namen kadrovskih štipendij je povezovanje človeških virov in zaposlovalne sfere, kajti podjetja si lahko preko dolgoročnega kadrovskega načrtovanja zagotovijo razvoj ustreznih kadrov in na ta način spodbudijo razvoj podjetij« (Sklad Kadri). Štipenditor, ki financira šolanje, je lahko država, izobraževalne institucije, dobrodelne ustanove, organizacije, podjetja in podobno. Z vidika zaposlovanja talentov nas zanima predvsem oblika štipendiranja, kjer v vlogi štipenditorja nastopa podjetje, ki tekom šolanja finančno podpira štipendista. Samo razmerje in obveznosti med strankama so pogodbeno dogovorjene; navadno organizacije štipendistu omogočajo praktično izobraževanje tekom šolanja, po končanem šolanju pa omogočijo lažji prehod v zaposlitev pri štipenditorju.

#### **4.5 Družbena omrežja**

Kaplan in Haenlein (2010) družbena omrežja definirata kot internetne aplikacije, ki delujejo na osnovi principa Web 2.0<sup>2</sup> in uporabniško generirane vsebine (angl. user-generated content). Ključni gonilniki socialnih omrežij kot so tehnološka dostopnost do interneta, ekonomski in

---

<sup>2</sup> Web 2.0 se imenuje sodobna oblika internetnih vsebin, ki so za razliko od »starejših« vsebin sooblikovane s strani uporabnikov, torej temeljijo na interaktivnost. Ne gre za tehnološko posodobljeno verzijo v primerjavi z 1.0, temveč je to le termin, ki se uporablja za dodano interaktivnost pri oblikovanju spletnih vsebin v primerjavi s starejšimi vsebinami, ki so bile generirane s strani določenih posameznikov (Kaplan in Haenlein 2010).



socialni vplivi eksponentno povečujejo uporabo družbenih omrežij (Kaplan in Haenlein 2010, Gibbs in drugi 2015). Sprva so bila družbena omrežja razvita za namen zasebne uporabe, a se je njihova uporabnost glede na prvotni namen razširila ter tako postala eno izmed ključnih poslovnih orodij (npr. v marketingu, prodaji).

Z naraščajočim trendom uporabe družbenih omrežij se spreminjajo načini, kanali in celotni pristopi k zaposlovanju. Vstop visoko računalniško pismene generacije Y (rojeni v 80.-ih), na trg delovne sile je eden (vsekakor ne edini) izmed faktorjev vpliva, zakaj se organizacije vse bolj poslužujejo uporabe družbenih omrežij za namene zaposlovanja (Fisher in drugi 2014). Napovedi in analize kažejo, da bo do leta 2025 okoli 75% svetovne delovne sile predstavljala generacija Y, za njo pa prihaja še generacija Z (rojeni od leta 2000 naprej) (Samuelson 2012), ki bosta spremenili način dela v organizacijah, kar bo posledično vplivalo na spremembo delovanja poslovnega okolja. Poleg omenjenih zunanjih faktorjev vpliva na odločitev, zakaj se lotiti zaposlovanja preko spleta, k spremenjenim kanalom zaposlovanja prispevata tudi stroškovna učinkovitost ter priročnost (Chauhan in drugi 2013).

Za organizacije socialna omrežja predstavljajo učinkovit kanal, preko katerega komunicirajo blagovno znamko delodajalca potencialnim kandidatom. Za kandidate socialna omrežja predstavljajo dobro priložnost pridobivanja informacij o zaposlovalcih preko interakcij s potencialnimi kolegi. Bistvena dodana vrednost družbenih omrežij v procesu zaposlovanja pa je doseganje kandidatov, ki sicer niso aktivni iskalci zaposlitve, kar predstavlja edinstveno priložnost z vidika upravljanja s talenti, saj je dejansko vsakdo, ki se pojavlja na spletu, dosegljiv (Lumesse, 2011).

Ustanovitev profila na družbenih omrežjih daje ustanovitelju moč, da komunicira z mnogimi ostalimi o določenih produktih, storitvah ter mu tako omogoča izbiro (Mangold in Faulds 2009, Patterson 2012). Prevod v jezik UČV bi pomenil, da lahko organizacija s prisotnostjo na svetovnem spletu preko svojega profila posredno in neposredno komunicira s potencialnimi kandidati ter si tako ustvarja mrežo ali bazen, iz katerega ima možnost črpati talente. Na tak način organizacija povečuje svoj t.i. socialni kapital, katerega je moč izmeriti s številom povezav<sup>3</sup>, ki jih posameznik/organizacija ima.

---

<sup>3</sup> Implituda socialnega kapitala ali t.i. Putmanov instrument je način merjenja socialnega kapitala, ki se odraža po številu povezav, ki jih ima posameznik ali organizacija (Paldman v Wallis in drugi 2004, 241).

Dve najpogosteje uporabljeni spletni družbeni omrežji, uporabljeni za namene zaposlovanja (Caers in Castelyns, 2011), Facebook in LinkedIn, imata v letu 2015 sledeče število uporabnikov: Facebook 1,490 milijonov (Statistika 2015) in LinkedIn 380 milijonov (Statisticbrain 2015). Primarni namen uporabe Facebooka je sicer izven profesionalnih sfer – prijateljevanje, deljenje osebnih informacij in spoznavanje novih ljudi, medtem ko je LinkedIn socialno omrežje, namenjeno izključno povezovanju v poslovne namene, “trženje” veščin, deljenje znanja in izkušenj ter planiranje bodočih korakov v karieri. Caers in Castelyns (2011) sta raziskovala uporabo Facebooka in LinkedIna za namene zaposlovanja v Belgiji in ugotovila, da je LinkedIn primarno orodje profesionalnih agencij in headhunterjev, ki ga uporabljajo za iskanje in poizvedovanje o kandidatih. Zgovoren je podatek, da je do kateregakoli človeka na Zemlji mogoče priti v šestih korakih (Kleinberg 1999). Poleg omenjenih družbenih omrežij se za namene zaposlovanje uporabljajo tudi Twitter ter YouTube, v teh primerih predvsem za namene komuniciranja blagovne znamke (Lumesse 2011). Prav blagovna znamka delodajalca igra najpomembnejšo vlogo pri teži in kakovosti socialnega omrežja oz. kakovosti potencialnega bazena talentov (Allden in Harris 2013).

Funkcionalnost družbenih omrežij omogoča sodobnejšo verzijo t.i. zaposlovanja preko priporočil in jih v določeni meri celo nadomešča. Širjenje informacij o zaposlitvenih možnostih s strani že zaposlenih preko svojih zasebnih uporabniških profilov dosega širšo množico, kar je učinkovitejše kot individualno posredovanje informacij (Caers in Castelyns 2011).

Odprtost, dostopnost in transparentnost družbenih omrežij prinaša tudi nekatere omejitve ali celo nevarnosti tako za stran kandidatov kot organizacije. Za stran posameznika Caers in Castelyns (2011) izpostavljata predvsem dostopnost osebnih podatkov in informacij, ki lahko namerno ali nenamerno vplivajo na presojo zaposlovalca (predvsem Facebook profil). Z vidika organizacij večjo nevarnost predstavlja dostopnost že zaposlenih talentov ostalim organizacijam, kar po drugi strani spodbuja organizacije k ustvarjanju dobrih politik zadržanja.

## 4.6 Sistemi priporočil

Zaposlovanje preko priporočil je zaposlovanje, kjer organizacija izkorišča socialne vezi svojih zaposlenih v svojo korist. K raziskovanju te tematike se pristopa z dveh vidikov – s strani ponudbe delavcev (stran iskalca zaposlitve) in s strani povpraševanja po delavcih (stran delodajalcev), pri čemer je stran iskalcev zaposlitev v literaturi boljše razdelana in temeljitejše raziskana. Zaposlovanje preko priporočil je pravzaprav izkoriščanje socialnega kapitala, ne glede na pogled, s katerega pristopamo k tovrstnemu kanalu zaposlovanja (Fernandez in drugi 2000). Za namene magistrske naloge bomo k temi pristopili z vidika delodajalca.

Fernandez, Castilla in Moore (2000) sistem priporočil vidijo kot delodajalčevo izkoriščanje socialnega kapitala in socialne mreže, v katerega je smiselno investirati. Slednje se dejansko potrjuje tudi v praksi, saj navadno organizacije že zaposlenega nagradijo, v kolikor se zaposli kdo iz njegove socialne mreže. Omenjeni avtorji prednosti zaposlovanja preko priporočil strnejo v naslednje točke:

- teorija bogatejšega bazena: bazen potencialnih kandidatov se poveča, ker so k prijavi na prosto delovno mesto spodbujeni tudi tisti, ki sicer ne bi pristopili h kandidaturi,
- t.i. teorija boljšega ujemanja: boljše ujemanje med kandidatom in organizacijo, ker obe strani posedujeta dodatne informacije o nasprotni strani, prav tako pa navadno zaposleni predlagajo sebi podoben profil, t.i. homofilija, kar je lahko obetaven znak, glede na to, da je že zaposleni uspešno prestopil svoj zaposlitveni postopek,
- boljši kandidati z vidika ustreznosti kompetenc, povezano z zaščito ugleda že zaposlenega, ker zaposleni predlagajo »dobre« kandidate,
- boljše razumevanje same pozicije s strani kandidata, ker je pridobil informacije od znotraj,
- boljši socializacijski proces in proces uvajanja, ker ima novo zaposleni že stekane vezi znotraj organizacije.

Mehanizmi prispevajo k potencialno nižjim stroškom zaposlitvenega procesa ter nižjim stroškom po-zaposlitve (npr. nivo delovne uspešnosti, fluktuacija, zadovoljstvo in zavzetost pri delu) (Bloemer 2010). Castilla (2005) pri raziskovanju zaposlovanja preko priporočil v klicnem centru

ugotavlja, da so priporočeni kandidati pri delu uspešnejši, bistven razlog za to vidi v socialnih vezeh, ki jih prišleki že imajo znotraj organizacije. Sčasoma se prednost priporočenih sicer izgubi, a kljub temu pomembno vpliva na samo socializacijo v organizaciji in boljši začetek zaposlitve.

Shwed and Kalev (2014) gradita na podobnih elementih kot ostali avtorji, a izpostavljata pristranskost organizacije pri zaposlovanju priporočenih kandidatov, kar imenujeta “favoritizem pri zaposlovanju” in omenjata nevarnost nepotizma. Izsledki raziskav na področju zaposlovanja preko priporočil sicer niso enotni – nekateri avtorji, npr. Caldwell in Spivey, Breugh in Mann (v Shwed in Kalev 2014) niso našli povezave med delovno uspešnostjo in načinom zaposlitve (s priporočilom ali brez), medtem ko Castilla (2005) ugotavlja, da so priporočeni zaposleni uspešnejši pri delu kot nepriporočeni kandidati. Izpostaviti velja, da so omenjeni avtorji raziskovali predvsem zaposlovanje na delovna mesta, kjer z vidika razvitosti kompetenc niso zahtevna. Pri zaposlovanju zahtevnejših profilov organizacija pridobi precej več, v kolikor zaposli kandidata preko priporočila, kar sta raziskovala Shwed in Kalev. Ugotavljata, da je ocena delovne uspešnosti priporočenih kandidatov boljša, a da na to vpliva diskrecijski del ocenjevanja – vodje namreč boljše ocenjuje zaposlene, ki so se zaposlili na podlagi priporočila. Strneta, da igrajo socialne vezi ključno vlogo pri karierah, dostopu do moči in vpliva, kar dokazuje tezo o favoritizmu.

## **5 EMPIRIČNI DEL**

### **5.1 Namen in cilji raziskave**

Namen raziskave je raziskati, na kakšen način se organizacije v Sloveniji lotevajo zaposlovanja talentiranih zaposlenih z vidika strateškega upravljanja s človeškimi viri. Koncept zaposlovanja talentiranih zaposlenih oz. angl. »talent acquisition« smo raziskovali z vidika sledečih področij: blagovna znamka delodajalca ter dodana vrednost delodajalca, uporaba družbenih omrežij, zaposlovanje diplomantov, uporaba zunanjih agencij za iskanje, zaposlovanje preko priporočil. Raziskava se je eksplicitno osredotočala na zaposlovanje talentov, kar je bilo izrecno poudarjeno

v vprašalniku, saj nam je to omogočilo razmejitev med splošnim zaposlovanjem in bolj usmerjenim zaposlovanjem.

Poleg raziskovanja pristopa organizacij v Sloveniji k zaposlovanju talentov smo z raziskavo želeli ugotoviti, ali med organizacijami obstajajo razlike glede zaposlovanja talentov v povezavi z razvitostjo funkcije upravljanja s človeškimi viri. Nadalje smo raziskovali, ali se organizacije različno lotevajo zaposlovanja talentov glede na velikost organizacije in strukturo lastništva.

## **5.2 Hipotezi**

Osnovno raziskovalno vprašanje magistrske naloge je *“Na kakšen način se organizacije v Sloveniji lotevajo planiranja človeških virov ter na kakšne načine se lotevajo pridobivanja oz. zaposlovanja talentiranih kadrov.”*

V ta namen sta oblikovani dve hipotezi:

H1: Aktivnosti pridobivanja talentiranih človeških virov so povezane z razvitostjo (stratežkostjo) vloge UČV znotraj organizacije.

Pri prvi hipotezi nas zanima povezava med stratežkostjo funkcije UČV in pristopi, ki jih organizacije uporabljajo. Predvidevanje je, da bolj kot ima organizacija strateški pristop k UČV, več iniciativ in projektov pridobivanja talentiranih zaposlenih se loteva.

H2: Obstajajo razlike med pristopi k zaposlovanju talentiranih kadrov med organizacijami v Sloveniji glede na lastništvo in vpetost v mednarodno okolje.

Pri drugi hipotezi nas zanima, ali se organizacije, ki so v tujem lastništvu ali vpete v mednarodno okolje, k zaposlovanju talentov pristopajo bolj načrtovano, sistematično in s planiranimi finančnimi viri. Predvidevanje je, da obstajajo razlike med organizacijami v slovenski in tuji lasti, ter da le malo slovenskih organizacij k zaposlovanju talentov pristopa sistematično in načrtno.

### 5.3 Metodologija in merski instrument

Namen teoretičnega dela magistrske naloge je bil pregled področja zaposlovanja talentiranih zaposlenih z vidika strateškega upravljanja s človeškimi viri, pri čemer smo predlagali koncept t.i. »talent acquisition« oz. zaposlovanja talentiranih zaposlenih v več sklopih. Le-ti bodo v empiričnem delu uporabljeni za razumevanje in primerjavo rezultatov.

Za namen empiričnega raziskovanja je bila uporabljena kvantitativna metoda, in sicer anketni vprašalnik s pol odprtim in zaprtim tipom vprašanj. Merski instrument je lastno delo, sestavljeno iz 42 vprašanj pol odprtega in zaprtega tipa, ki so razdeljena v sklope:

- Prvi sklop: Blagovna znamka delodajalca (skupaj 8 vprašanj, 4 zaprtega tipa, 4 pol odprtega tipa)
- Drugi sklop: Družbena omrežja in ostala IT orodja (skupaj 2 vprašanja, 1 zaprtega tipa, 1 pol odprtega tipa)
- Tretji sklop: Uporaba zunanjih agencij za zaposlovanje (skupaj 4 vprašanja, 2 zaprtega tipa, 2 odprtega tipa)
- Četrti sklop: Zaposlovanje diplomantov in karierni sejmi (skupaj 9 vprašanj, 7 zaprtega tipa, 2 odprtega tipa)
- Peti sklop: Zaposlovanje preko priporočil (skupaj 4 vprašanja, 4 zaprtega tipa)
- Šesti sklop: Splošno o kadrovske funkciji (skupaj 15 vprašanj, 12 zaprtega tipa, 3 odprtega tipa).

Prvih pet sklopov vprašanj se nanaša na prakse in pristope, ki jih organizacije uporabljajo za zaposlovanje talentov, medtem ko je namen zadnjega sklopa dobiti informacije o strateškosti kadrovske funkcije znotraj organizacije ter nekaj informacij o sami organizaciji.

Za namen razumevanja »talentiranih« zaposlenih, smo v anketi dodali pojasnilo, kaj razumemo kot »talentiran zaposlen«: *Z besedo »talentirani« zaposleni imamo v mislih različne nivoje talentiranih zaposlenih (tj. strokovnjake, srednji nivo vodij in vodstvene sodelavce) in različne pojavne oblike talenta (tj. določena sposobnost, znanja in veščine; t.im. delovno zelo uspešne posameznike »high performers« in potenciala za nadaljni razvoj »high potentials«).*

Za statistično obdelavo pridobljenih rezultatov smo uporabili program SPSS, izpisi so priloženi magistrskemu delu, priloga B.

## 5.4 Vzorec

Anketni vprašalnik je bil izveden preko spletnega orodja Ika. K sodelovanju so bili povabljeni sodelavci iz kadrovskih služb različnih podjetij v Sloveniji, kjer je bila kontaktirana ena oseba na podjetje. Nabor kontaktnih oseb je bil pridobljen iz baze portala MojeDelo. Z namenom dobiti sliko, kako se organizacije v Sloveniji lotevajo zaposlovanja talentiranih zaposlenih, so bila kontaktirana podjetja ne glede na strukturo lastništva, velikost, geografsko področje in podobno.

Na anketni vprašalnik je v celoti odgovorilo 82 organizacij, kar pomeni 82 izpolnjenih anket, ki so bile predmet nadaljnje statistične obdelave. 24 anket je bilo delno izpolnjenih, kar pomeni, da so neuporabne za namene nadaljnje obdelave. Anketa je bila aktivna 14 dni, v povprečju pa je anketirancem vzela 6,5 min za izpolnjevanje.

Od 82 sodelujočih organizacij jih ima kadrovski oddelek 68% (tj. 56 organizacij). 68% sodelujočih (tj. 56 organizacij) ni del večje mednarodne organizacije, medtem ko je preostalih 32% (tj. 26 organizacij) del večje mednarodne organizacije (Slika 5.1).

**Slika 5.1: Struktura vzorca glede na mednarodnost organizacije**



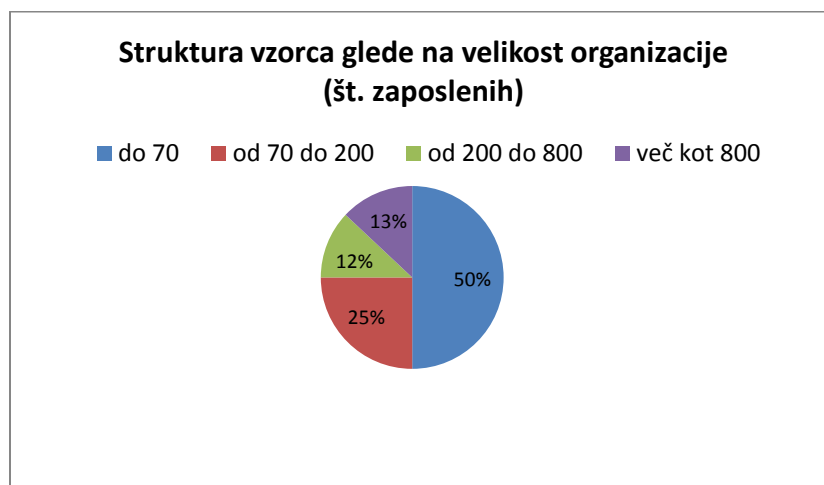
Z vidika lastništva je 68% organizacij (tj. 56 organizacij) v večinskem slovenskem lastništvu, 28% (tj. 23 organizacij) v večinskem tujem lastništvu, 4% (tj. 3 organizacije) pa je kot vrsto lastništva navedlo »drugo«, pri čemer je ena organizacija javni zavod (Slika 5.2).

**Slika 5.2: Struktura vzorca glede na lastništvo organizacije**



50% sodelujočih organizacij ima zaposlenih 70 ali manj ljudi, 25% sodelujočih med 70 in 200, 12% med 200 in 850 zaposlenih, ostalih 13% pa ima več kot 850 zaposlenih (Slika 4.3).

**Slika 5.3: Struktura vzorca glede na število zaposlenih v organizaciji**



## 5.4 Analiza rezultatov

V naslednjih odstavkih je predstavljena analiza anketnega vprašalnika, in sicer po sklopih ankete. Analizo pričenjamo z opisno statistiko posameznega vprašanja; na koncu posameznega sklopa pa



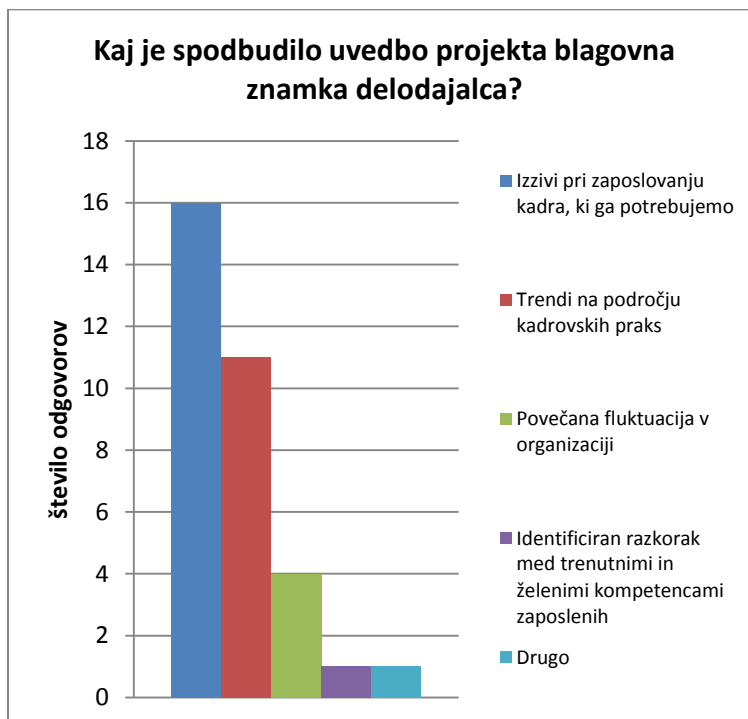
pojasnujemo korelacije med sklopi in razvitostjo/strateškostjo kadrovske funkcije, vrsto lastništva, vpetost v mednarodno okolje ter velikostjo organizacije.

#### **5.4.1 Blagovna znamka delodajalca**

Prvo vprašanje »*Ali se je vaša organizacija v zadnjih 3 letih lotila projekta na temo blagovna znamka delodajalca?*« je zaprtega tipa. Od sodelujočih organizacij je pritrdilno odgovorilo 24%, ostalih 76% se v zadnjih treh letih ni lotilo takšnega projekta. Razlog za nizek odstotek organizacij, ki se je lotilo razvoja projekta blagovne znamke delodajalca, vidimo v strukturi vzorca sodelujočih podjetij – namreč dobra polovica sodelujočih organizacij so manjša podjetja z manj kot 70 zaposlenimi.

Organizacijam, ki so na prvo vprašanje odgovorile pritrdilno, je bilo zastavljeno drugo vprašanje o razlogih za uvedbo projekta blagovne znamke delodajalca »*Kaj je spodbudilo uvedbo projekta blagovna znamka delodajalca?*«, na katerega je odgovorilo 20 organizacij oz. 24% vseh sodelujočih. Možni odgovori so bili: (a) *Izzivi pri zaposlovanju kadra, ki ga potrebujemo*; (b) *Povečana fluktuacija v organizaciji*; (c) *Identificiran razkorak med trenutnimi in želenimi kompetencami zaposlenih*; (d) *Trendi na področju kadrovske prakse*; (e) *drugo*, pri čemer je bilo možnih več odgovorov. Najpogostejši razlog za uvedbo projekta so izzivi pri zaposlovanju kadra, ki ga potrebujejo (16 organizacij), sledijo trendi na področju kadrovske prakse (11 organizacij), povečana fluktuacija (4 organizacije), identificiran razkorak med trenutnimi in želenimi kompetencami zaposlenih (1 organizacija) in drugo (1 organizacija) (Slika 5.4). Najpogostejši razlog za uvedbo projekta so bili navedeni izzivi pri zaposlovanju kadra, kar je skladno z ugotovitvami Backhaus-a in Tikoo-ja (2004), da je pomembno, da o blagovni znamki delodajalca razmišljamo kot o orodju za privabljanje novih, potencialnih zaposlenih.

**Slika 5.4: Razlogi za uvedbo blagovne znamke delodajalca**



Tretje vprašanje za tiste organizacije, ki so na prvo vprašanje odgovorile pritrdilno, torej so se lotile projekta blagovna znamka delodajalca, se nanaša na cilje projekta »Ali ima projekt točno opredeljen namen oz. cilj npr. s sloganom?« Od skupno 20 organizacij z uvedenim projektom, je 16 organizacij (80%) opredelilo točen namen oz. cilj projekta, ostale 4 organizacije (20%) nimajo opredeljenega točnega namena oz. cilja projekta.

Naslednje vprašanje za organizacije s projektom blagovna znamka delodajalca sprašuje o opredelitvi načina, na katerega se želijo predstaviti potencialnim sodelavcem »Ali imate znotraj vaše organizacije opredeljeno, na kakšen način se želi vaša organizacija predstaviti potencialnim sodelavcem (employment value proposition)?« Od 20 organizacij ima 14 organizacij (70%) opredeljeno, kaj je tisto, kar bi želeli ponuditi bodočim sodelavcem, ostalih 6 (30%) nima točno določenega »employment value proposition«.

Glede aktivnosti za namene projekta blagovne znamke nas je zanimalo, kako podrobno je sam projekt zasnovan, zato smo organizacije vprašali »Ali ima projekt blagovna znamka delodajalca točno opredeljene aktivnosti, ki se bodo izvajale?«, pri čemer je 14 organizacij (70%) odgovorilo pritrdilno, 6 organizacij pa nima določenih aktivnosti za projekt blagovne znamke delodajalca.

Pri slednjih treh vprašanjih nas je zanimalo, v kolikšni meri se organizacije lotevajo projekta natančno in strukturirano, pri čemer smo imeli v mislih elemente blagovne znamke delodajalca, katere sta opredelila Backhaus in Tikoo (2004). Avtorja namreč izpostavljata, da so cilji projekta in opredeljena dodana vrednost delodajalca prvi korak pri graditvi zelene podobe delodajalca ter pripadnosti blagovni znamki, kar povečuje privlačnost delodajalca. Sama pripadnost blagovni znamki (v našem primeru opredeljena dodana vrednost) pa pozitivno vpliva ne samo na privabljanje novih kandidatov, temveč tudi na motivacijo in produktivnost trenutno zaposlenih. Večina organizacij, ki imajo izdelano strategijo grajenja blagovne znamke delodajalca, ima namreč opredeljene cilje, slogane, dodano vrednost in aktivnosti, ki se bodo izvajale pod okriljem projekta. Opredelitev dodane vrednosti delodajalca predstavlja prvo fazo grajenja blagovne znamke delodajalca (ibid.).

Nadalje nas je zanimalo, v kolikšni meri organizacije planirajo finančne vire, namenjene projektu, kar smo preverili z vprašanjem »*Ali ima projekt blagovna znamka delodajalca točno opredeljene finančne vire?*«. 13 organizacij (65%) je za namene projekta planiralo finančne vire, 7 organizacij tega nima. Pri tem vprašanju smo želeli preveriti, ali organizacije investirajo finančne vire v projekt (poleg posvečenega časa trenutno zaposlenih za ta projekt). Backhaus in Tikoo (2004) namreč v drugi fazi procesa grajenja blagovne znamke delodajalca navajata eksterni marketing, za kar so potrebna finančna sredstva.

V naslednjem vprašanju »*Kdo je vključen v projekt blagovne znamke delodajalca?*« smo preverjali, kdo izmed zaposlenih je vključen v projekt. Vprašanje je bilo pol-odprtega tipa, možnih je bilo več odgovorov. 14 organizacij je kot vključene deležnike znotraj organizacije opredelilo vodjo kadrovske službe in več sodelavcev iz kadrovske službe. V 13-ih organizacijah so vključeni tudi člani posloводства ter marketing oddelek, v manjši meri (9 organizacij) pa PR oddelek. V petih organizacijah so kot sodelujoče na projektu opredelili sodelavce iz drugih oddelkov, v štirih organizacijah pa tudi vodje drugih oddelkov ter zunanje agencije. IT oddelek je na podlagi odgovorov respondentov vključen v štirih podjetjih. Eden izmed respondentov je kot deležnike navedel »prodajo – prodajne funkcije znotraj podjetja«, drugi pa »vse zaposlene«.

V okviru naslednjega vprašanja nas je zanimalo, v kolikšni meri je vključeno najvišje poslovodstvo znotraj organizacije. Vprašanje se je glasilo: *»Kakšno vlogo ima najvišje poslovodstvo (npr. direktor podjetja) pri projektu blagovne znamke delodajalca«*. V največji meri (60%) se je izkazalo, da ima najvišje poslovodstvo vlogo sponzorja projekta (12 organizacij). Znotraj petih podjetij (25%) je najvišje poslovodstvo zgolj informirano, v dveh organizacij pa vodi projekt blagovne znamke delodajalca. Zgolj v enem primeru najvišje poslovodstvo ni vključeno v projekt.

Razlog za vpeljavo zadnjih dveh vprašanj v sklopu blagovne znamke delodajalca je bilo naše zanimanje, v kolikšni meri se organizacije zavedajo, da je del grajenja blagovne znamke (tako Backhaus in Tikoo 2004) poleg eksternega marketinga tudi interni marketing. V kolikor želimo, da je sporočilo, ki ga organizacija želi predati navzven, tudi interno dobro predstavljeno, mora biti le-to posredovana od zgoraj navzdol. Zato se nam zdi bistvenega pomena, da je najvišje vodstvo vključeno v projekt, ter tako predstavlja vrednote, ki jih organizacija želi prikazati. Menimo, da je vključenost poslovodstva ključna za uspešnost projekta. Rezultati kažejo, da je v 60% poslovodstvo vključeno kot sponzor, kar se zdi smiselno – kadrovski oddelek načeloma nosilec iniciative, poslovodstvo pa kot sponzor. Glede na celotno sliko odgovorov na slednja vprašanja bi pričakovali večjo vključenost poslovodstva, kot kažejo realni rezultati.

S perspektive Rosenthornovega modela blagovne znamke delodajalca (2012) so izkušnje in doživetja zaposlenih, poleg definiranja dodane vrednosti delodajalca, eden izmed faktorjev uspešne blagovne znamke. Menimo, da bi k razpoznavnosti projekta precej pripomoglo vključevanje oddelka internih komunikacij (PR), ter s tem zagotovilo, da je projekt predstavljen tudi interno od zgoraj navzdol preko sponzorjev in nosilcev projekta.

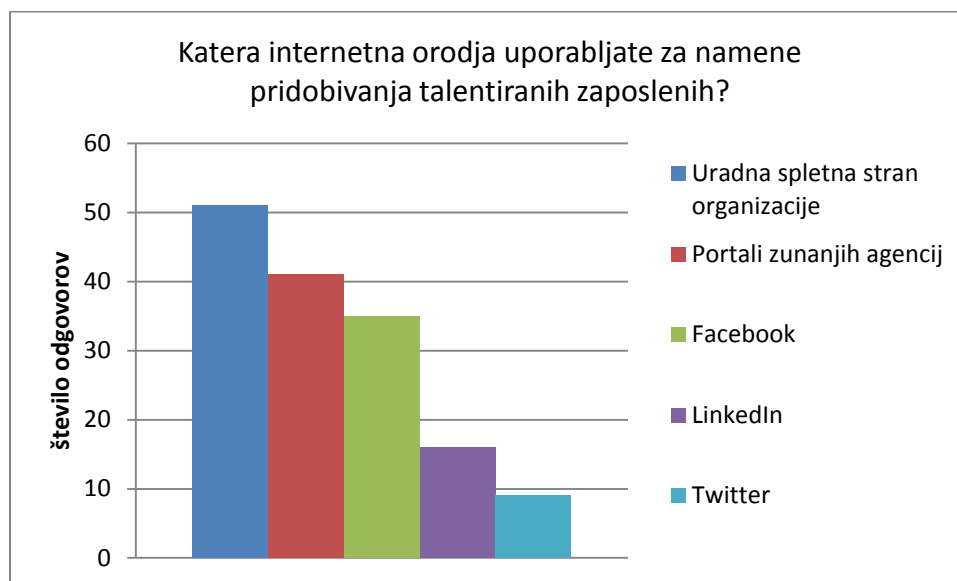
#### **5.4.2 Družbena omrežja in ostala IT orodja**

Ta sklop vprašanj smo začeli z zaprtim vprašanjem: *»Ali za namene pridobivanja talentiranih kadrov uporabljate internetna orodja? Opomba: Z besedo »talentirani« zaposleni imamo v mislih različne nivoje talentiranih zaposlenih (tj. strokovnjake, srednji nivo vodij in vodstvene sodelavce) in različne pojavne oblike talenta (tj. določena sposobnost, znanja in veščine; t.im. delovno zelo uspešne posameznike »high performers« in potencialne za nadaljnji razvoj »high*

potentials«).« 69.5% organizacij (57) je odgovorilo pritrdilno, 30,5% (25) pa za pridobivanje talentiranih kadrov ne uporablja internetnih orodij. Z željo po enakem pojmovanju termina talent smo ob vprašanju podali našo definicijo.

Z naslednjim vprašanjem, pol odprtega tipa smo preverjali katera internetna orodja v organizacijah upoarblyajo. Vprašanje se je glasilo: »Katera internetna orodja uporabljate za namene pridobivanja talentiranih zaposlenih?«. Največkrat je med organizacijami bila izbrana uradna spletna stran organizacije, in sicer v 51ih primerih. Sledijo zaposlitveni portali zunanjih agencij v 41 primerih. Zanimiv je podatek, da je več organizacij (35) za namene pridobivanja talentiranih zaposlenih uporablja družbeno omrežje Facebook kot namensko poslovno omrežje LinkedIn (29). Twitter se razumljivo uporablja v manjši meri (9 organizacij) (Slika 5.5).

**Slika 5.5: Uporaba internetnih orodij (družbenih omrežij) za namene pridobivanja talentiranih zaposlenih**



Rezultati raziskave so potrdili, da se način pridobivanje talentov seli na splet, v našem primeru približno 2/3 organizacij odgovarja, da uporablja internetna orodja za pridobivanje talentov. Menimo, da se glede na rezultate podjetja zavedajo generacijskega pristopa (Generacija Y in Generacija Z) ter se prilagajajo trendom naraščajoče uporabe družbenih omrežij. Poleg trendov in prilagajanje prihajajočim generacijam, je pomemben tudi stroškovni vidik (Chauhan in drugi

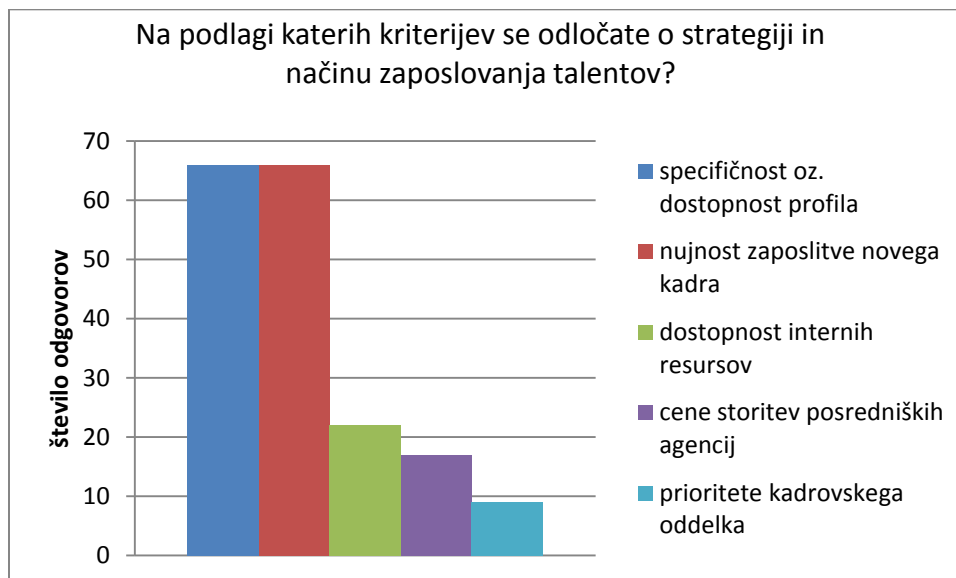
2013). Kljub temu se v največji meri kot internetno orodje uporablja uradna spletna stran organizacije, kateri sledijo portali zunanjih agencij, šele nato se pojavita Facebook in LinkedIn. Facebook in LinkedIn sicer vidimo kot dva izmed ključnih kanalov komuniciranja blagovne znamke delodajalca. Glede na lastno poznavanje poslovnega okolja manjšo uporabo LinkedIna vidimo tudi v tem, da je v realno poslovno okolje v Sloveniji LinkedIn aktivno vstopil šele v letu 2014 (aktivno prodajanje profesionalnih profilov organizacijam).

### **5.4.3 Uporaba zunanjih agencij za zaposlovanje**

Na vprašanje *»Ali ima vaša organizacija določene strategije zaposlovanja glede na vrsto kadra, ki ga želi pridobiti?«* je 54 organizacij odgovorilo pritrdilno, kar pomeni 65,9%. 28 organizacij (34,1%) nima nikakršnih strategij zaposlovanja kar zadeva vrsto kadra. Pri tem vprašanju nas je zanimalo, ali za določeno vrsto kadra npr. vodstveni kader/specialiste uporabljajo različne strategije zaposlovanja.

Nato nas je zanimalo, na podlagi katerih kriterijev se organizacije odločajo o strategiji in načinu zaposlovanja talentov. Zopet smo zastavili vprašanje pol odprtega tipa z več možnimi odgovori, ki se je glasilo: *»Na podlagi katerih kriterijev se odločate o strategiji in načinu zaposlovanja talentov?«* Največ odgovorov (66) sta dobila specifičnost oz. dostopnost profila ter nujnost zaposlitve novega kadra. Z 22-imi odgovori sledi dostopnost internih virov organizacije, s 17-timi pa cene storitev iskanja preko posrednikov. 9 organizacij se o strategiji odloča tudi na podlagi prioritete kadrovskega oddelka (slika 5.6). Skladno z našimi pričakovanji je najbolj pomemben kriterij specifičnost in dostopnost kadra, saj so deficitarni profili na trgu delovne sile navadno bolj iskani, že imajo zaposlitev in niso aktivni iskalci zaposlitve (Fish in Macklin 2004). Nujnost potrebe po talentiranem kadru kot kriterij odločitve prav tako kotira visoko – razlog za to vidimo v dojemljanju agencij kot izhoda v sili in takojšen dostop do bazena potencialnih kandidatov (ibid.), kar skrajšuje proces zaposlovanja.

**Slika 5.6: Kriterij za izbiro strategije in načina zaposlovanja talentov**



V okviru naslednjega vprašanja nas je zanimalo, ali se organizacije iskanja talentiranih zaposlenih lotevajo same ali za pomoč pristopijo k posredniškim agencijam. Vprašanje se je glasilo: »Na kakšen način se vaša organizacija navadno loteva iskanja talentiranih zaposlenih?«. 49 organizacij (59,8%) se iskanja zaposlenih loteva sama, 21 (25 %) za iskanje uporablja posredniške agencije za iskanje kadrov, 12 organizacij se obrne na agencije, ki se specifično ukvarjajo z iskanjem višjih vodstvenih pozicij.

Na zastavljeno vprašanje »Ali v letnem planu stroškov načrtujete izdatke za uporabo storitev zunanjih posredniških agencij za zaposlovanje?« je 54 organizacij odgovorilo, da takšnih stroškov ne planirajo. V 28ih organizacijah (34,1%) takšne stroške planirajo. Razloge za porazdelitev odgovorov v prid negativnim odgovorom pri tem vprašanju vidimo tudi v tem, da večinoma organizacije kader iščejo same in za ta namen ne planirajo izdatkov. V Sloveniji je trend outsourcinga zaposlovanja (talentov) manj razširjen v primerjavi s tujino in je mnogokrat izhod v sili. Slednje lahko povežemo tudi s frekvenco odgovorov na vprašanje, kaj je razlog, da se odločijo za uporabo zunanje agencije, ki je - specifičnost oz. dostopnost profila.

Glede na osebno poznavanje slovenskega trga zaposlovalskih agencij, so agencije mnogokrat vključene šele takrat, ko so organizacije same neuspešne pri iskanju primerne kandidata.

Sumarni pogled na vprašanja o zunanjih agencijah nam ponuja še eno dilemo oz. vprašanje – razloge, da je cena storitev agencij šele na četrtem mestu kriterijev, na podlagi katerih se organizacije odločajo o strategiji in načini zaposlovanja talentov, gre iskati predvsem v dejstvu, da se kar 59,8% organizacij zaposlovanja loteva sama. Tako niti ne razmišljajo o ceni storitev; tisti, ki pa si tega želijo, jim pa eksterna svetovalna storitev pomeni dražjo alternativno iskanja talentov (Tienari in drugi, 2013).

#### **5.4.4 Zaposlovanje diplomantov in karierni sejmi**

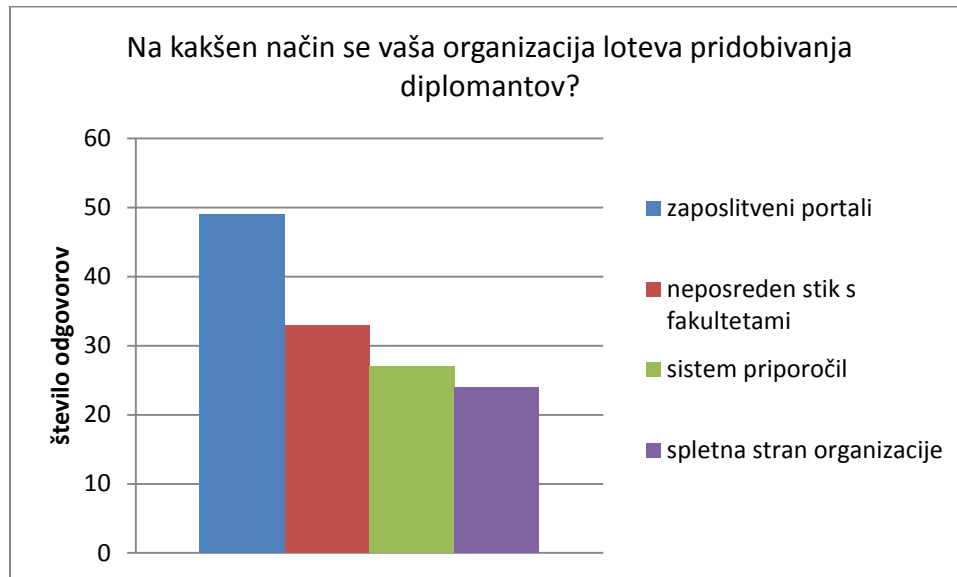
V okviru tematike zaposlovanja diplomantov ter kariernih sejmov, smo prvo vprašanje postavili zaprtega tipa. Zanimalo nas je, *»Ali ima vaša organizacija določeno strategijo glede zaposlovanja diplomantov?«*. 72% oz. 59 organizacij takšne strategije nima, 28% oz. 23 organizacij pa načrtno planira načine pristopa do diplomantov.

V naslednjem vprašanju smo spraševali, *»Ali ima vaša organizacija razvit sistem štipendiranja?«* 64 organizacij (78%) nima razvitega sistema štipendiranja, 18 organizacij (22%) ima razvit takšen sistem.

Naslednje vprašanje je bilo zopet v obliki pol odprtega vprašanja, kjer je bilo možnih več odgovorov. *»Na kakšen način se vaša organizacija loteva pridobivanja diplomantov?«*. Največ organizacij (49) se loteva pridobivanja diplomantov preko zaposlitvenih portalov, sledi pa način pridobivanja preko neposrednega stika s fakultetami (33 organizacij). 27 organizacij kot način pridobivanja diplomantov uporablja tudi sistem priporočil, 24 organizacij pa spletno stran organizacije. Preko štipendiranja pridobiva diplomante 18 organizacij v raziskavi, kar sovпада z rezultati prejšnjega vprašanja glede razvitega sistema štipendiranja. V 12-ih primerih se organizacije lotevajo pridobivanja diplomantov preko posredniških agencij. Znotraj odgovorov pod *»Drugo«*, so se pojavljala odgovori kot so npr.: nimamo diplomantov, zaposlujeemo zgolj kader z izkušnjami, preko opravljanja študentskega dela, karierni centri, Cerš, fakulteta, prepoznavanje skozi nudenje obvezne prakse v času šolanja (Slika 5.7).



**Slika 5.7: Načini zaposlovanja diplomantov**



Z vprašanjem »Ali so po zaposlitvi diplomanti vključeni v strukturiran razvojni program?« smo želeli preveriti, v kolikšni meri so diplomanti vodeni skozi začetna obdobja prvih delovnih izkušenj. 54,9%, kar pomeni 45 podjetij takšnih strukturiranih razvojnih programov nima, ostalih 45,1% oz. 37 podjetij pa diplomante vključi v razvojne programe.

Z naslednjimi vprašanji smo se osredotočili na sodelovanje organizacij na kariernih sejmih. Kot prvo nas je zanimalo, »Ali ima vaša organizacija izdelano strategijo glede sodelovanja na kariernih sejmih?«. 52 organizacij (63,4%) nima izdelane strategije glede sodelovanja na kariernih sejmih, 30 organizacij oz. 36,6% pa takšno strategijo ima.

Zanimalo nas je tudi, v kolikšni meri se organizacije udeležujejo kariernih sejmov. Postavili smo vprašanje, »Ali ste se v zadnjih 3 letih udeležili kakšnega kariernega sejma?«. Odgovori so dokaj enakomerno porazdeljeni, kajti 43 organizacij (52,4%) se v zadnjih treh letih takšnih kariernih sejmov ni udeležilo, 39 organizacij (47,6%) pa je bilo prisotnih na takšnih kariernih sejmih.

Postavili smo tudi vprašanje, kakšnih kariernih sejmov so se organizacije udeležile. Zopet je bilo možnih več odgovorov. »Kakšnega kariernega sejma ste se udeležili?«. 20 podjetij se je udeležilo kariernega sejma v živo, ki je usmerjen na določen kader. 25 podjetij se je udeležilo kariernega sejma v živo, ki je bil vsesplošen. Virtualnega kariernega sejma, ki je usmerjen na točno določen kader so se udeležila štiri podjetja. Virtualnega sejma, ki bi bil bolj splošne narave

ni obiskalo nobeno podjetja, prav gotovo tudi zaradi pomanjkanja takšne ponudbe v slovenskem prostoru (Slika 5.8).

**Slika 5.8: Vrste kariernih sejmov, ki so se jih organizacije udeležile**



V okviru raziskave nas je zanimalo tudi to, kdo iz organizacije sodeluje na kariernih sejmih. Postavili smo vprašanje: »Kdo iz vaše organizacije sodeluje na kariernih sejmih?«. Tudi tukaj je bilo možnih več odgovorov. V večini (30 organizacij) je na kariernih sejmih prisoten kadroviski oddelek, kateremu po številu odgovorov sledijo sodelavci iz drugih oddelkov (23 organizacij), vodstveni kader (16 organizacij) ter v šestih primerih tudi trenutni študentje, pripravniki in podobno.

Kot zadnje vprašanje v sklopu smo zastavili vprašanje: »Ali v letnem planu stroškov načrtujete izdatke za karierne sejme?«. 20 organizacij (54,1%) takšne stroške v letnem planu načrtuje, 17 (45,9%) organizacij pa takšnih stroškov ne planira.

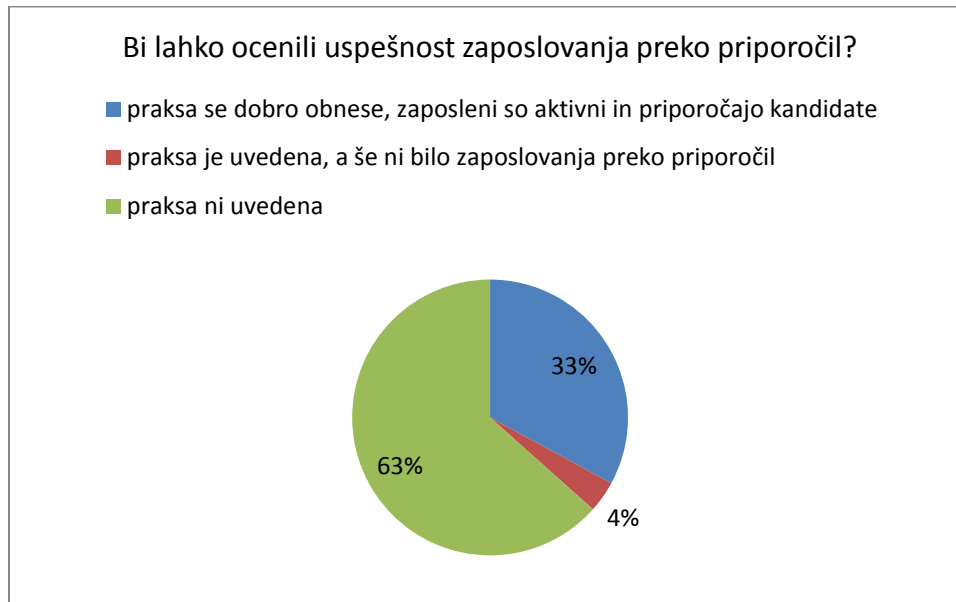
#### 5.4.5 Zaposlovanje preko priporočil

Zadnji sklop vprašanj o različnih praksah zaposlovanja in pridobivanja talentiranih kadrov je anketirance spraševal o zaposlovanju preko priporočil. Na zaprto vprašanje *»Ali ima vaša organizacija sistematično urejeno zaposlovanje talentov preko priporočil (referral programs)?«* je 15 organizacij (18,3%) odgovorilo pritrdilno, 67 organizacij (81,7%) negativno. Pri tem vprašanju nas je zanimalo, ali organizacije sistematično pristopajo k zaposlovanju preko priporočil, nadalje pa smo spraševali ali zaposleni v primeru priporočila dobi kakršnokoli nagrado (ne glede na to, ali je zaposlovanje preko priporočil sistematično urejeno ali pa gre za redko, ad hoc situacijo).

Na vprašanje o načinu nagrajevanja *»Ali nagrajujete zaposlene, ki priporočajo kandidata, ki se zaposli v vaši organizacij?«*, je 6 organizacij (7,3%) odgovorilo z da, z materialno nagrado, 4 organizacije (4,9%) dajejo nematerialno nagrado, velika večina 72 organizacij (87,8%) pa ne daje nobene nagrade.

Glede ocene prakse zaposlovanja preko priporočil nas je zanimalo *»Bi lahko ocenili uspešnost zaposlovanja preko priporočil?«*, kjer je 27 sodelujočih organizacij (32,9%) odgovorilo, da se praksa dobro obnese, zaposleni so aktivni in priporočajo kandidate, 3 organizacije (3,7%) imajo prakso uvedeno, a do sedaj še ni bilo zaposlovanja preko priporočil, ostalih 52 (63,4%) pa nima uvedene prakse zaposlovanja preko priporočil (slika 5.9).

**Slika 5.9: Uspešnost zaposlovanja preko priporočil**



Z vidika planiranja stroškov, namenjenih nagrajevanju prakse zaposlovanja preko priporočil, le 5 organizacij (6,1%) planira izdatke na letni ravni, medtem ko jih 77 (93,3%) ne – vprašanje »Ali v letnem planu stroškov načrtujete izdatke zaposlovanja preko priporočil?«.

Menimo, da bi razloge za takšne odgovore lahko iskali v izogibanju organizacij favoritizmu, nepotizmu ter pomanjkanju sistematični urejenosti področja zaposlovanja preko priporočil. Zdi se nam, da organizacije z ne implementacijo takšne prakse skušajo preseči konzervativno slovensko mentaliteto uporabe socialnih vezi za dostop do zaposlitve. V slovenskem prostoru mreženje in široka socialna mreža v splošnem nista sprejeti kot vrlini.

#### **5.4.6 Splošno o kadrovski funkciji**

Zadnji sklop vprašanj smo namenili kadrovski funkciji znotraj organizacij, želeli smo pridobiti informacije o strateškosti kadrovske funkcije. Nekaj vprašanj smo že analizirali v okviru predstavitvi vzorca, na tem mestu pa se osredotočimo še na vprašanja s katerimi dobimo vpogled o strateškosti oz. razvitosti kadrovske funkcije.

Zanimalo nas je, komu poroča vodja kadrovskega oddelka. Zastavili smo vprašanje zaprtega tipa: *»Komu direktno poroča vodja kadrovskega oddelka (oz. oseba na najvišjem hierarhičnem položaju v kadrovskem oddelku)?«*. 60 organizacij (73%) poroča glavnemu direktorju, je del najvišjega posloводства/uprave. 16 organizacij (15%) poroča glavnemu direktorju, ki ni član najvišjega posloводства/uprave. Štiri organizacije poročajo osebi, ki je član posloводства/uprave, dve organizaciji pa osebi, ki ni član posloводства/uprave. Presenetljivo je visoko število odgovorov, da oseba na najvišjem hierarhičnem položaju poroča glavnemu direktorju podjetja. Razloge za takšno porazdelitev iščemo v dejstvu, da je 50% sodelujočih organizacij manjših organizacij (do 70 zaposlenih), posledično manj hierarhičnih nivojev.

Z naslednjim vprašanjem smo preverjali: *»Ali kadrovski oddelek sodeluje pri pripravljanju strateških načrtov organizacij na ravni posloводства/uprave«*. 46,3% (38) organizacij je odgovorilo, da ne sodeluje pri pripravi strateških načrtov, 53,7% (44) organizacij pri takšni pripravi sodeluje.

Na vprašanje: *»Ali ima vaša organizacija opredeljeno kadrovsko strategijo (npr. kaj želite doseči v določenem roku na kadrovskem področju)?«*. 34 organizacij nima opredeljene kadrovske strategij, 48 organizacij takšno strategijo ima.

Zanimalo nas je tudi: *»Ali znotraj kadrovskega oddelka spremljate indikatorje uspešnosti, povezane z delom kadrovske službe?«*. 39 (47,6%) spremlja indikatorje uspešnosti, povezane z delom kadrovske službe, 43 organizacij (52,4%) organizacij ne spremlja.

*»Ali imate znotraj kadrovske službe specializirane oddelke? (področje nagrajevanja, izobraževanja, zaposlovanja,...)«*. A tem vprašanjem smo želeli izvedeti, ali ima organizacija znotraj kadrovske službe specializirane oddelke in tako bolj usmerjeno delo preko specialistov stroke. 58 podjetij (70,7%) takšno razdelitev ima, 24 organizacij nima.

Želeli smo preveriti: *»Ali ima vaša organizacija opredeljene splošne / generične organizacijske kompetence?«*. 55 organizacij, to pomeni 67% respondentov je odgovorilo pritrdilno. 27 organizacij nima opredeljenih splošnih/generičnih organizacijskih kompetenc.

Zelo podobno strukturo odgovorov smo dobili na vprašanje: *»Ali ima vaša organizacija opredeljene kompetenčne profile za posamezna delovna mesta?«*. 54 organizacij, to pomeni 66%

respondentov je odgovorilo pritrdilno. 28 organizacij nima opredeljenih kompetenčnih profilov za posamezna delovna mesta.

Z naslednjim vprašanjem smo želeli izvedeti, ali organizacije planirajo nasledstva. Postavili smo vprašanje: *»Ali vaša organizacija planira nasledstvo (succession planning)?«*. 59% organizacij (48) ne planira nasledstev znotraj svoje organizacije, 41% (34) pa na takšen ali drugačen način nasledstva planira.

Preverili smo tudi: *»Ali ima vaša organizacija identificirana t.i. »ključna delovna mesta«*. 59% organizacij (48) ima identificirana ključna delovna mesta, 41% organizacij takšnih delovnih mest nima prepoznanih.

Prek koncem ankete smo postavili še eno vprašanje pol odprtega tipa: *»Na kakšen način se vaša organizacija loteva zaposlovanja talentov? (možnih je več odgovorov)«*. 67% organizacij (75) je odgovorilo, da se lotevajo zaposlovanja talentov na podlagi trenutnih poslovnih potreb. V veliko manjši meri se odločajo na podlagi razkorakov v planu nasledstev (15%), na podlagi razkorakov v kompetencah (14%), pod drugo (4%) pa so respondenti odgovarjali tudi, da nimajo posebnega plana, imajo strateški petletni plan razvoja ter da nimajo narejenega plana zaposlovanja.

Kot zadnje vprašanje smo postavili: *»Kako kot predstavnik kadrovske funkcije ocenjujete vlogo kadrovske službe v vaši organizaciji?«*. Zanimala nas je samoocena kadrovikov znotraj podjetij glede njihove vloge znotraj organizacije. Svojo vlogo kot strateško ocenjuje 27 organizacij (33%), največ jih ocenjuje kot operativno-razvojno vlogo, in sicer 35 organizacij (43%). Svojo vlogo kot administrativno vidi 20 predstavnikov organizacij, kar pomeni 24% respondentov te ankete.

Slika razvitosti oz. strateškosti področja UČV na slovenskem glede na rezultate ankete kaže, da je vloga, ki jo kadrovsko področje igra v organizacijah, pretežno razvojna, razkorak do strateškega partnerja v organizaciji je še precej velik. To ocenjujemo na podlagi odgovorov o planiranju nasledstev, ključnih pozicij ter ključnih kompetenc, pri čemer velja izpostaviti, da je med naštetim v slovenskem prostoru še najbolj razvito področje kompetenc. Razlog za to vidimo v prav takem kronološkem razvoju diskusij v profesionalnih kadrovskih vodah – npr. kadrovske konference, revije so izmed naštetih področij najprej (že nekaj let nazaj) odprle diskusije o kompetencah, kompetenčnih profilih, spremljanju delovne uspešnosti, letnih razgovorih, ipd.

Teme o nasledstvih, ključnih pozicijah in planiranju človeških virov za prihodnost v diskurz vstopajo šele nedavno, zato bo potrebno nekaj časa, da se trendi prenesejo v prakso in dejansko zaživijo v realnem svetu organizacij. Zdi se, da trende in strateškost področja UČV v slovenski prostor prinašajo tuje multinacionalke, ki imajo bolj razvito področje, know-how prinašajo iz tujine. S tem igrajo pomembno vlogo za razvoj samega področja na slovenskem, a so hkrati po naši oceni nekoliko zaprte za deljenje dobrih praks v širšem prostoru.

## **5.5 Ugotovitve in opredelitev do hipotez**

V okviru magistrskega dela nas je zanimalo, kako in v kolikšni meri je aktivnosti pridobivanja talentiranih človeških virov odvisna od razvitosti vloge upravljanja s človeškimi viri (UČV) znotraj organizacije. Poleg tega so nas zanimale razlike v posameznih vidikih aktivnosti pridobivanja človeških virov in v razvitosti vloge UČV znotraj organizacije med slovenskimi in tujimi organizacijami. Zanimale so nas tudi razlike v proučevanih dimenzijah med organizacijami, katerih lastništvo je večinsko slovensko in katerih lastništvo je večinsko tuje. Poleg tega nas je zanimala povezanost proučevanih dimenzij s številom zaposlenih v posamezni organizaciji.

### **5.5.1 Hipoteza 1**

H1: Aktivnosti pridobivanja talentiranih človeških virov so povezane z razvitostjo (strateškostjo) vloge UČV znotraj organizacije.

Pred preverjanjem zastavljenih hipotez smo za posamezne sklope vprašalnika izračunali skupno število točk (Priloga A). Večje število točk na posameznem sklopu je povesod pomenilo boljšo razvitost posamezne aktivnosti pridobivanja talentiranih človeških virov ter boljšo razvitost UČV znotraj organizacije. V nadaljevanju prikazujemo opisne statistike za odgovore udeležencev na posamezne sklope anketnega vprašalnika.

**Tabela 5.1: Prikaz opisnih statistik za odgovore udeležencev na posamezne sklope anketnega vprašalnika**

Sklop vprašalnika	Min	Max	<i>M</i>	<i>SD</i>	As	<i>SE</i> (As)	Spl	<i>SE</i> (Spl)
Blagovna znamka in dodana vrednost delodajalca	13	21	17,35	2,74	-0,408	0,512	-1,043	0,992
Družbena omrežja in ostala IT orodja	3	7	4,93	1,19	0,205	0,316	-0,824	0,623
Uporaba zunanjih agencij za zaposlovanje	4	11	6,76	1,66	0,416	0,266	-0,600	0,526
Zaposlovanje diplomantov in karierni sejmi	10	22	14,86	3,06	0,172	0,388	-0,431	0,759
Zaposlovanje preko priporočil	4	10	5,13	1,65	1,342	0,266	0,941	0,526
Splošno o kadrovski funkciji	15	28	20,99	3,75	0,219	0,266	-0,935	0,526

*Opombe.* Min = najnižja vrednost, Max = najvišja vrednost, *M* = aritmetična sredina, *SD* = standardni odklon, As = koeficient asimetričnosti, Spl = koeficient sploščenosti, *SE*(As)/(Spl) = standardna napaka koeficienta asimetričnosti/sploščenosti

Iz Tabele 5.1 lahko vidimo, da je najnižje število za prvi sklop vprašalnika, s katerim smo ocenjevali vlogo blagovne znamke in dodane vrednosti delodajalca, znašalo 13, najvišje pa 21 točk. Povprečno število točk je bilo 17,35, standardni odklon pa 2,74. Na podlagi vrednosti koeficientov asimetričnosti in sploščenosti lahko sklepamo, da porazdelitev spremenljivke »blagovna znamka in dodana vrednost delodajalca« ne odstopa pomembno od normalne porazdelitve, saj sta koeficienta manjša od dvakratnika njune standardne napake. Vidimo lahko, da je najnižja vrednost za drugi sklop vprašalnika (»družbena omrežja in ostala IT orodja«) znašala 3, najvišja vrednost pa 7. Povprečno število točk na tem sklopu je znašalo 4,93, standardni odklon pa 1,19 točke.

Na podlagi razmeroma nizkih vrednosti koeficientov asimetričnosti in sploščenosti lahko tudi tukaj rečemo, da porazdelitev spremenljivke ne odstopa pomembno od normalne. Najnižje število točk na tretjem sklopu vprašalnika, tj. »uporaba zunanjih agencij za zaposlovanje« je znašalo 4 točke, najvišje število pa 11 točk. Povprečno število točk udeležencev na tem sklopu vprašalnika je bilo 6,76, standardni odklon pa 1,66 točke. Podobno kot pri prejšnjih dveh sklopih sta tudi pri tretjem sklopu anketnega vprašalnika vrednosti koeficientov asimetričnosti in sploščenosti zmerno visoki. Na podlagi tega lahko sklepamo, da porazdelitev odgovorov na tretji sklop



anketnega vprašalnika ne odstopa pomembno od normalne porazdelitve. S četrtem sklopom anketnega vprašalnika smo pridobili informacije o zaposlovanju diplomantov in o kariernih sejmih. Najnižje število točk na tem sklopu je znašalo 10, najvišje število pa 22 točk. Udeleženci so v povprečju dosegali 14,86 točk, standardni odklon spremenljivke pa je znašal 3,06 točke. Vrednosti koeficientov asimetričnosti in sploščenosti sta bili razmeroma nizki, na podlagi česar lahko sklepamo, da porazdelitev spremenljivke »zaposlovanje diplomantov in karierni sejmi« ne odstopa pomembno od normalne porazdelitve. S predzadnjim sklopom vprašalnika smo ocenjevali, v kolikšni meri se sodelujoče organizacije poslužujejo sistema zaposlovanja preko priporočil. Najnižje število točk na tem sklopu je znašalo 4, najvišje pa 10 točk. Povprečno število točk je bilo 5,13, standardni odklon pa 1,65 točke. Vrednost koeficienta sploščenosti spremenljivke ne kaže na pomembno sploščenost/koničavost distribucije spremenljivke, medtem ko je vrednost koeficienta asimetričnosti razmeroma visoka in pozitivna.

Na podlagi tega lahko sklepamo, da je porazdelitev spremenljivke »zaposlovanje preko priporočil« pomembno asimetrična v desno, torej ima večina sodelujočih nižje število točk. Z zadnjim sklopom vprašalnika smo ocenjevali splošno kadrovske funkcije sodelujočih organizacij. Najnižje število točk na tem sklopu je znašalo 15, najvišje pa 28 točk. Sodelujoče organizacije so v povprečju dosegale 20,99 točk, standardni odklon pa je znašal 3,75 točke. Na podlagi vrednosti koeficientov asimetričnosti in sploščenosti ter njihovih standardnih napak lahko sklepamo, da porazdelitev spremenljivke ne odstopa pomembno od normalne porazdelitve.

Če povzamemo rezultate opisne analize spremenljivk, s katerimi smo ocenjevali načine pridobivanja talentiranih kadrov in splošno organiziranost kadrovske funkcije v sodelujočih organizacijah, lahko rečemo, da porazdelitve spremenljivk po večini ne odstopajo od normalne porazdelitve. Edino izjemo predstavlja vidik »zaposlovanje preko priporočil«, katerega vrednosti so izrazito asimetrične v desno. Zaradi ugodne porazdelitve odgovorov udeležencev na posamezne sklope anketnega vprašalnika smo v nadaljevanju uporabili parametrične postopke za preverjanje hipotez.

V naslednjem koraku nas je zanimala povezanost med posameznimi vidiki pridobivanja talentiranih kadrov in razvitostjo vloge UČV. Za proučevanje teh povezanosti smo uporabili metodo Pearsonovega koeficienta korelacije.

**Tabela 5.2: Korelacijska matrika za povezanost med posameznimi vidiki pridobivanja talentiranih kadrov in splošno kadrovske funkcije**

	1	2	3	4	5	6
(1) Blagovna znamka in dodana vrednost delodajalca	1	-0,016	0,309	0,727**	0,368	0,621**
(2) Družbena omrežja in ostala IT orodja		1	0,105	0,200	0,232	0,295*
(3) Uporaba zunanjih agencij za zaposlovanje			1	0,407*	0,192	0,603**
(4) Zaposlovanje diplomantov in karierni sejmi				1	0,383*	0,565**
(5) Zaposlovanje preko priporočil					1	0,402**
(6) Splošno o kadrovske funkciji						1

Opombe. \*\*  $p$ -vrednost  $< 0,01$ , \*  $p$ -vrednost  $< 0,05$

It Tabele 5.2 lahko vidimo, da so vse korelacije med posameznimi vidiki pridobivanja talentiranih kadrov in splošno razvitostjo kadrovske funkcije pozitivne, razmeroma visoke in statistično pomembne. Najvišjo povezanost lahko vidimo med spremenljivko »blagovna znamka in dodana vrednost delodajalca« ter med spremenljivko »splošno o kadrovske funkciji«, in sicer je Pearsonov koeficient korelacije znašal 0,621 ( $p < 0,01$ ). To pomeni, da je pridobivanje talentiranih kadrov preko blagovne znamke in dodane vrednosti delodajalca najbolj povezano s splošno kadrovske funkcije. Tiste organizacije, ki imajo bolj razvito upravljanje s človeškimi viri na splošno imajo torej tudi bolj razvito pridobivanje talentiranih zaposlenih preko blagovne znamke in dodane vrednosti delodajalca.

Iz Tabele 5.2 lahko vidimo, da je druga najvišja povezanost med spremenljivkama »uporaba zunanjih agencij za zaposlovanje« in »splošno o kadrovske funkciji« ( $r = 0,603$ ;  $p < 0,01$ ). To pomeni, da se organizacije z bolj razvito vlogo UČV tudi v večji meri poslužujejo iskanja talentiranih zaposlenih preko uporabe zunanjih agencij za zaposlovanje. Nekoliko nižjo povezanost smo zabeležili med splošno razvitostjo kadrovske funkcije in načinom »zaposlovanje diplomantov in karierni sejmi« ( $r = 0,565$ ;  $p < 0,01$ ). To pomeni, da tise organizacije, ki imajo bolj razvito vlogo UČV, v večji meri iščejo talente preko zaposlovanja diplomantov in kariernih sejmov. Nižji, a kljub temu pozitivni in statistično pomembni povezanosti smo zabeležili med splošno razvitostjo kadrovske funkcije in uporabo zaposlovanja preko poročil ter uporabo družbenih omrežij in ostalih IT orodij. Povezanost med razvitostjo vloge UČV in zaposlovanjem preko priporočil je znašala 0,402 ( $p < 0,01$ ). To pomeni, da se organizacije z bolj razvito vlogo UČV pogosteje poslužujejo tudi zaposlovanja preko priporočil. Podobno lahko rečemo tudi glede povezanosti vloge UČV in zaposlovanjem preko družbenih omrežij in ostalih IT orodij.

Organizacije, ki imajo bolj razvito zaposlovanje preko družbenih omrežij in ostalih IT orodij imajo tudi pomembno bolj razvito vlogo UČV ( $r = 0,295$ ;  $p < 0,05$ ). Na podlagi dobljenih koeficientov korelacije lahko sklepamo, da so vse aktivnosti pridobivanja talentiranih človeških virov odvisne od razvitosti vloge UČV, saj so vse dobljene korelacije pozitivne in statistično pomembne. Izmed posameznih aktivnosti pa lahko sklepamo, da je od razvitosti vloge UČV najbolj odvisno zaposlovanje preko blagovne znamke in dodane vrednosti delodajalca, sledita mu zaposlovanje preko zunanjih agencij za zaposlovanje in zaposlovanje diplomantov ter obiskovanje kariernih sejmov. Razvitost vloge UČV ima, sodeč po koeficientih korelacije, najmanjši vpliv na zaposlovanje preko poročil in zaposlovanje preko uporabe družbenih omrežij in IT orodij.

### 5.5.2 Hipoteza 2

H2: Obstajajo razlike med pristopi k zaposlovanju talentiranih kadrov med organizacijami v Sloveniji glede na lastništvo in vpetost v mednarodno okolje.

V nadaljevanju nas je zanimalo, kako se v posameznih vidikih aktivnosti pridobivanja talentiranih človeških virov in razvitosti vloge UČV razlikujejo slovenske organizacije in organizacije, ki so del večje tuje (mednarodne) organizacije. Da bi odgovorili na to vprašanje smo uporabili metodo *t*-testa za 2 neodvisna vzorca. V nadaljevanju prikazujemo opisne statistike za posamezne sklope glede na pripadnost podjetja slovenski/mednarodni organizaciji. Pod tabelo prikazujemo rezultate *t*-testov.

**Tabela 5.3: Prikaz opisnih statistik za posamezne sklope anketnega vprašalnika – ločeno za slovenske in mednarodne organizacije**

Sklop vprašalnika	Vrsta organizacije	N	<i>M</i>	<i>SD</i>
Blagovna znamka in dodana vrednost delodajalca	Mednarodne	11	18,27	1,56
	Slovenske	9	16,22	3,49
Družbena omrežja in ostala IT orodja	Mednarodne	22	5,09	0,92
	Slovenske	35	4,83	1,34
Uporaba zunanjih agencij za zaposlovanje	Mednarodne	26	7,65	1,65
	Slovenske	56	6,34	1,50
Zaposlovanje diplomantov in karierni sejmi	Mednarodne	16	16,38	2,22
	Slovenske	21	13,71	3,15
Zaposlovanje preko priporočil	Mednarodne	26	5,81	1,92
	Slovenske	56	4,82	1,43

Splošno o kadrovske funkciji	Mednarodne Slovenke	26 56	23,88 19,64	3,56 3,02
------------------------------	---------------------	----------	----------------	--------------

*Opombe.* N = numerus, M = aritmetična sredina, SD = standardni odklon

Iz Tabele 5.3 lahko vidimo, da so organizacije, ki so del večje mednarodne organizacije, v povprečju dosegale nekoliko višja števila točk na posameznih dimenzijah anketnega vprašalnika. Povprečno število točk na aktivnosti pridobivanja talentiranih človeških virov preko blagovne znamke in dodane vrednosti delodajalca je torej za slovenske organizacije znašalo 16,22 ( $SD = 1,56$ ), za organizacije, ki so del večje mednarodne organizacije, pa 18,27 ( $SD = 1,56$ ). Rezultat  $t$ -testa za 2 neodvisna vzorca je v nadaljevanju pokazal, da te razlike niso statistično pomembne ( $t(11) = 1,634$ ;  $p = 0,132$ ). Organizacije, ki so del večje mednarodne organizacije, so dosegle tudi višje povprečno število točk na dimenziji »družbena omrežja in ostala IT orodja« ( $M = 5,09$ ;  $SD = 0,92$ ) v primerjavi s slovenskimi organizacijami ( $M = 4,83$ ;  $SD = 1,34$ ). Razlike pa tudi tukaj niso bile statistično pomembne ( $t(55) = 0,875$ ;  $p = 0,385$ ). Nekoliko večje razlike med slovenskimi in mednarodnimi organizacijami smo zabeležili pri dimenziji uporabe zunanjih agencij za zaposlovanje, kjer so organizacije, ki so del večje mednarodne organizacije, v povprečju dosegle 7,65 točk ( $SD = 1,65$ ), slovenske organizacije pa 6,34 točke ( $SD = 1,50$ ). Rezultat  $t$ -testa je v nadaljevanju pokazal, da so te razlike tudi statistično pomembne ( $t(80) = 3,572$ ;  $p < 0,01$ ). To pomeni, da imajo organizacije, ki so del mednarodne organizacije, pomembno bolj razvito pridobivanje talentiranih zaposlenih preko uporabe zunanjih agencij za zaposlovanje. Pomembne razlike smo zabeležili tudi pri zaposlovanju talentov preko zaposlovanja diplomantov in obiskovanja kariernih sejmov. Sodelujoči, ki so del mednarodne organizacije, so na tej dimenziji v povprečju dosegli 16,38 točk ( $SD = 2,22$ ), sodelujoči, ki so del slovenske organizacije, pa 13,71 točk ( $SD = 3,15$ ). Razlike so bile statistično pomembne ( $t(35) = 2,876$ ;  $p < 0,01$ ), kar pomeni, da imajo tista podjetja, ki so del mednarodne organizacije, pomembno bolj razvito iskanje talentiranih zaposlenih preko zaposlovanja diplomantov in obiskovanja kariernih sejmov v primerjavi s slovenskimi organizacijami. Iz Tabele 5.3 lahko vidimo, da so mednarodne organizacije dosegale višje povprečno število točk tudi na dimenziji zaposlovanja preko priporočil, in sicer je povprečno število točk za mednarodne organizacije znašalo 5,81 ( $SD = 1,92$ ) za slovenske organizacije pa 4,82 ( $SD = 1,43$ ). Rezultat  $t$ -testa je pokazal, da so tudi te razlike statistično pomembne ( $t(38) = 2,337$ ;  $p < 0,05$ ). To pomeni, da imajo v podjetjih, ki so del mednarodne organizacije, bolj razvito iskanje talentiranih zaposlenih

preko priporočil. Razlike med slovenskimi podjetji in podjetji, ki so del večje mednarodne organizacije, so v absolutnem smislu največje na zadnji dimenziji, tj. splošna organiziranost oziroma razvitost kadrovske funkcije. Slovenske organizacije so na tej dimenziji v povprečju dosegale 19,64 točk ( $SD = 3,02$ ), organizacije, ki so del večje mednarodne organizacije, pa 23,88 točk ( $SD = 3,56$ ). Rezultat  $t$ -testa je pokazal, da so te razlike statistično pomembne ( $t(80) = 5,585$ ;  $p < 0,01$ ). To pomeni, da imajo organizacije, ki so del večje mednarodne organizacije pomembno bolj razvito vlogo upravljanja s človeškimi viri v primerjavi s slovenskimi podjetji. Na podlagi izvedenih  $t$ -testov lahko torej zaključimo, da imajo podjetja, ki so del večje mednarodne organizacije v primerjavi s slovenskimi organizacijami bolj razvito iskanje talentiranih zaposlenih preko uporabe zunanjih agencij za zaposlovanje, preko zaposlovanja diplomantov in obiskovanja kariernih sejmov ter preko zaposlovanja preko priporočil. Tuje organizacije imajo prav tako pomembno bolj razvito splošno kadrovske funkcijo.

V nadaljevanju nas je zanimalo, kakšne so razlike v proučevanih dimenzijah glede na podatek o lastništvu organizacij (domače/tuje).

**Tabela 5.4: Prikaz opisnih statistik za posamezne sklope anketnega vprašalnika – ločeno za organizacije v slovenskem in tujem lastništvu**

Sklop vprašalnika	Lastništvo	N	<i>M</i>	<i>SD</i>
Blagovna znamka in dodana vrednost delodajalca	Večinsko tuje	10	18,10	1,52
	Večinsko slovensko	8	16,75	3,62
Družbena omrežja in ostala IT orodja	Večinsko tuje	19	5,05	0,85
	Večinsko slovensko	36	4,89	1,37
Uporaba zunanjih agencij za zaposlovanje	Večinsko tuje	22	8,00	1,51
	Večinsko slovensko	55	6,35	1,46
Zaposlovanje diplomantov in karierni sejmi	Večinsko tuje	14	16,00	2,11
	Večinsko slovensko	21	13,86	3,32
Zaposlovanje preko priporočil	Večinsko tuje	22	5,50	1,95
	Večinsko slovensko	55	4,89	1,46
Splošno o kadrovske funkciji	Večinsko tuje	22	24,36	3,19
	Večinsko slovensko	55	19,60	3,04

*Opombe.* N = numerus, *M* = aritmetična sredina, *SD* = standardni odklon

Iz Tabele 5.4 lahko vidimo, da organizacije, ki so v večinskem tujem lastništvu v povprečju dosežajo višje število točk na posameznih dimenzijah anketnega vprašalnika v primerjavi z organizacijami, ki so v večinskem slovenskem lastništvu. Organizacije v večinskem tujem lastništvu imajo tako v povprečju bolj razvito zaposlovanje talentov preko blagovne znamke in dodane vrednosti delodajalca ( $M = 18,10$ ;  $SD = 1,52$ ) v primerjavi z organizacijami, ki so v večinskem slovenskem lastništvu ( $M = 16,75$ ;  $SD = 3,62$ ). Kljub temu pa razlike niso statistično pomembne ( $t(9) = -0,988$ ;  $p = 0,349$ ). Podobno velja tudi za zaposlovanje talentov preko družbenih omrežij in ostalih IT orodij. Tudi tukaj so tuje organizacije v povprečju dosegale višje število točk ( $M = 5,05$ ;  $SD = 0,85$ ) kot organizacije, ki so v večinskem slovenskem lastništvu ( $M = 4,89$ ;  $SD = 1,37$ ). Razlike pa ravno tako tudi tukaj niso bile statistično pomembne ( $t(51) = -0,546$ ;  $p = 0,587$ ). Iz Tabele 5.4 lahko vidimo, da so bile razlike v povprečnih vrednostih nekoliko višje pri razvitosti uporabe zunanjih agencij za zaposlovanje, in sicer so večinsko tuje organizacije v povprečju dosegale 8,00 točk ( $SD = 1,51$ ), večinsko slovenske pa 6,35 točk ( $SD = 1,46$ ). Rezultat  $t$ -testa za 2 neodvisna vzorca je v nadaljevanju pokazal, da so te razlike statistično pomembne ( $t(75) = -4,457$ ;  $p < 0,01$ ). To pomeni, da imajo organizacije, katerih lastništvo je večinsko tuje, v povprečju pomembno bolj razvito zaposlovanje talentov s pomočjo uporabe zunanjih agencij za zaposlovanje. Razlike med večinsko tujimi in večinsko slovenskimi organizacijami so bile pomembne tudi pri dimenziji zaposlovanja diplomantov in obiskovanja kariernih sejmov. Večinsko tuje organizacije ( $M = 16,00$ ;  $SD = 2,11$ ) so v primerjavi z večinsko slovenskimi organizacijami ( $M = 13,86$ ;  $SD = 3,32$ ) dosegale statistično pomembno višje število točk ( $t(33) = -2,138$ ;  $p < 0,05$ ). To pomeni, da imajo organizacije, ki so v večinskem tujem lastništvu pomembno bolj razvit sistem zaposlovanja talentiranih kadrov preko zaposlovanja diplomantov in obiskovanja kariernih sejmov. Pri razvitosti zaposlovanja preko priporočil nismo zabeležili statistično pomembnih razlik med večinsko tujimi in večinsko slovenskimi organizacijami ( $t(75) = -1,326$ ;  $p = 0,194$ ). Kljub temu pa lahko iz Tabele 5.4 vidimo, da so tudi tukaj večinsko tuje organizacije v povprečju dosegale nekoliko višje število točk ( $M = 5,50$ ;  $SD = 1,95$ ) kot večinsko slovenske organizacije ( $M = 4,89$ ;  $SD = 1,46$ ). Iz Tabele X lahko tudi vidimo, da imajo na dimenziji razvitosti splošne kadrovske funkcije tuje organizacije precej višje povprečno število točk ( $M = 24,36$ ;  $SD = 3,19$ ) kot večinsko slovenske organizacije ( $M = 19,60$ ;  $SD = 3,04$ ). Rezultat  $t$ -testa je v nadaljevanju pokazal, da so te razlike tudi statistično pomembne ( $t(75) = -6,128$ ;  $p < 0,01$ ). To pomeni, da imajo organizacije, katerih večinsko lastništvo je tuje, v

povprečju pomembno bolj razvito splošno kadrovsko funkcijo kot organizacije, katerih lastniška struktura je večinsko slovenska. Na podlagi rezultatov *t*-testov lahko torej zaključimo, da imajo organizacije, katerih večinska struktura je tuja, v povprečju bolj razvito zaposlovanje talentiranega kadra preko uporabe zunanjih agencij za zaposlovanje ter preko zaposlovanja diplomantov in obiskovanja zaposlitvenih sejmov. Poleg tega imajo v primerjavi z večinskimi slovenskimi organizacijami bolj razvito tudi splošno kadrovsko funkcijo.

V nadaljevanju nas je zanimalo, kako se posamezni vidiki zaposlovanja talentiranega kadra in organiziranost upravljanja s človeškimi viri povezujejo z velikostjo organizacije (tj. številom zaposlenih). Za preverjanje te povezanosti smo ponovno uporabili Pearsonov koeficient korelacije. Spodaj je prikazana tabela s koeficienti korelacije med številom zaposlenih in posameznimi dimenzijami anketnega vprašalnika.

**Tabela 5.5: Prikaz koeficientov korelacij med številom zaposlenih ter posameznimi vidiki zaposlovanja talentiranega kadra in razvitostjo vloge UČV**

Sklop vprašalnika	<i>r</i>
Blagovna znamka in dodana vrednost delodajalca	0,101
Družbena omrežja in ostala IT orodja	0,149
Uporaba zunanjih agencij za zaposlovanje	0,112
Zaposlovanje diplomantov in karierni sejmi	0,131
Zaposlovanje preko priporočil	0,076
Splošno o kadrovski funkciji	0,214

Iz Tabele 5.5 lahko vidimo, da so vse korelacije med posameznimi dimenzijami vprašalnika in številom zaposlenih pozitivne, a nizke in statistično neznačilne. To pomeni, da razvitost posameznih načinov pridobivanja talentiranih človeških virov ni odvisna od velikosti organizacije. Podobno lahko rečemo za splošno razvitost vloge UČV, in sicer da le-ta ravno tako ni odvisna od števila zaposlenih v organizaciji.

Glede na zgornje ugotovitve, lahko potrdimo obe hipotezi:

H1: Aktivnosti pridobivanja talentiranih človeških virov so povezane z razvitostjo (stratežkostjo) vloge UČV znotraj organizacije.

H2: Obstajajo razlike med pristopi k zaposlovanju talentiranih kadrov med organizacijami v Sloveniji glede na lastništvo in vpetost v mednarodno okolje.

## 5.6 Predlogi za nadaljnjo diskusijo

Namen tega poglavja je podati in izpostaviti vprašanja, ki so se nam porajala tekom priprave magistrske naloge in zaradi svoje vsebine presegajo namen in obseg tega magistrskega dela.

Prvi predlog se nanaša na poglobitev teoretičnega dela, tako dela o strateškem upravljanju človeških virov oz. strateškem planiranju človeških virov, kot tudi drugega dela o samem pridobivanju talentiranih zaposlenih. Na tem mestu velja izpostaviti koncept »vojne za talente« (angl. war for talents) (Pfeffer, 2001), ki ni vključen v magistrsko nalogo. Za dobro razumevanje koncepta bi namreč morali razdelati dva vidika – privabljanje talentov ter morebiti celo pomembnejši vidik – zadržanje talenta (Phillips in Edwards, 2009). Slednje bi preseglo okvire tega magistrskega dela, zato se zdi smiselno koncept nadalje vpeljati, v kolikor bi bilo delo nadgrajeno ter razširiti tematiko na oba vidika organizacije. Na tem mestu se porajajo vprašanja v zvezi z definicijo talenta – gre za potencialne ali gre za delovno uspešne posameznike (Gallardo-Gallardo in drugi, 2013)? Ali sploh obstaja kaj takega kot »vojna« za talente ali gre le za konstrukt »headhunterjev«? Kako je s psihološko pogodbo med posameznikom in organizacijo? Talentirani posamezniki so potemtakem zelo zaželeni na trgu – ali postajajo »hitri menjalci služb« (angl. job hoppers) (Shahnawaz in Jafri, 2009)? Kako organizacije dojemajo, sprejemajo in so kritične do hitrih menjav služb? Kako na ta vidik vpliva upravljanje s karierami?

Drugi predlog se nanaša na razširitev teoretičnih konceptov s področja samega razvoja talentov – kaj se zgodi po tem, ko organizacija privabi kandidata, ga zaposli – kako ga razvija in ne nazadnje zadrži? Ponovno se odpre vprašanje drugega vidika upravljanja s talenti – kako motivirati, razvijati in zadržati talent v organizaciji (Phillips in Edwards, 2009)? Z vidika strateškega planiranja človeških virov (planiranje ključnih pozicij, ključnih kompetenc, segmentacija človeških virov, ipd...) bi v tem sklopu lahko raziskali širši koncept upravljanja s talenti od pridobivanja, razvoja do načinov zadržanja.



Tretji predlog se nanaša na metodološko dovršitev empiričnega dela. Vsak sklop trenutnega vprašalnika, bi se dalo še podrobneje razčleniti in postaviti vprašanja, ki bi omogočala boljši vpogled v posamezne aktivnosti. Raziskavo bi lahko razširili s kvalitativnimi metodami, in sicer bi lahko dodali študije primera, izpostavili dobro prakso v slovenskem prostoru ter tako predstavili in analizirali podjetja, ki so aktivna na določenem področju. Na ta način bi bilo mogoče tudi od znotraj spoznati prakse, ki so jih organizacije navedle, da se jih poslužujejo – namreč gre le za samooceno organizacij. Kombinacija kvalitativnega in kvantitativnega pristopa bi omogočala preverjanje kakovosti imenovanih praks ter njihovo implementacijo.

## **6 SKLEP**

Kot osnovno raziskovalno vprašanje magistrske naloge smo se spraševali o načinu planiranja človeških virov ter načinu pridobivanja talentiranih zaposlenih v organizacijah v Sloveniji. V uvodu so bili predstavljeni ključni elementi strateškega managementa, s poudarkom na planiranju. Le-to je bilo preneseno na področje strateškega upravljanja s človeškimi viri, kjer smo izpostavili ključne elemente planiranja človeških virov. Gradili smo na teorijah, ki kot konkurenčno prednost organizacije identificirajo človeške vire, izpostavili dva vidika strateškega UČV (najboljše ujemanje in najboljša praksa) (Boxall in Purcel 2011) ter skušali definirati vlogo upravljanja s človeškimi viri kot strateškega partnerja znotraj organizacije. UČV kot strateškega partnerja smo predstavili preko Ulrichovega modela (Ulrich 1997), nekoliko drugače pa smo vlogo kadrovskega področja znotraj organizacije predstavili z modelom štirih vlog Lengnick-Hall – Lengnick-Hall (2009).

V uvodu zastavljeno vprašanje, kaj in kako planirati v organizaciji, smo podali s predlogi o segmentaciji človeških virov ter njihove strateškosti z modelom Lepak in Snell (2001). Ključne ali strateške pozicije znotraj organizacije smo definirali z modelom Becker in Huselid-a (2006). S primerjavo omenjenih modelov smo izpostavili razliko med pozicijo, ki jo organizacija definira kot strateško, ter osebo, ki jo organizacija vidi kot nosilca strategij. Nadalje smo v teoretičnem delu opredelili različne vrste kompetenc – tako na individualni kot organizacijski ravni (Kohont 2005, Schuler in Jackson 1999). Poglavje o planiranju smo zaključili z načrtovanjem nasledstev

(Kur in Bunning 2002) ter izpostavljeno dilemo ali človeški kapital zgraditi ali pridobiti od zunaj (Silzer in Dowell 2010).

Pri definiciji talenta smo predstavili objektivni in subjektivni pristop, kjer smo podrobneje definirali razliko med talentom kot večščino ter talentom kot osebo. Izpostavili smo razliko med delovno uspešnimi posamezniki ter potenciali za nadaljnji razvoj (Ross 2013, Buckingham in Bosburg 2001, Tansley 2011). Odgovor na vprašanje, kako se organizacije lotevajo pridobivanja talentov, smo gradili preko pomembnosti blagovne znamke delodajalca (Backhaus in Tikoo 2004), opredelitvijo dodane vrednosti zaposlitve (Rosenthorn 2012), uporabo družbenih omrežij in IT orodij (Gibbs in drugi 2015), headhunterjev in zunanjih zaposlitvenih/posredniških agencij (Khurana 2002), zaposlovanju diplomantov (Heaton in drugi 2008) ter sistema priporočil (Bloemer 2010, Castilla 2005). Z omenjenimi pristopi smo želeli k pridobivanju talentov pristopiti celostno ter tako vključiti različne kanale za pridobivanje talentov.

Na teoretičnih osnovah smo gradili empirični del, kjer smo se spraševali, na kakšen način se slovenske organizacije lotevajo pridobivanja talentiranih zaposlenih ter skušali izvedeli, v kakšni povezavi so načini pridobivanja talentov s strateškostjo oz. razvitostjo kadrovske funkcije. V raziskavi je strateškost oz. razvitost kadrovske funkcije nastopala kot neodvisna spremenljivka, različne iniciative pridobivanja talentiranih zaposlenih pa kot odvisne spremenljivke. Raziskave smo se lotili z vprašalnikom z zaprtimi in pol-odprtimi vprašanji. V ta namen sta bili oblikovani dve hipotezi, in sicer H1: Aktivnosti pridobivanja talentiranih človeških virov so povezane z razvitostjo (strateškostjo) vloge UČV znotraj organizacije ter H2: Obstajajo razlike med pristopi k zaposlovanju talentiranih kadrov med organizacijami v Sloveniji glede na lastništvo in vpetost v mednarodno okolje. Obe hipotezi sta bili potrjeni, saj lahko na podlagi dobljenih koeficientov korelacije sklepamo, da so vse aktivnosti pridobivanja talentiranih človeških virov povezane z razvitostjo vloge UČV, saj so vse dobljene korelacije pozitivne in statistično pomembne. Izhajajoč iz rezultatov raziskave o razvitosti področja UČV v slovenskem prostoru lahko sklenemo, da so tuje multinacionalke naprednejše na področju strateškega UČV, zato predlagamo da se dobra praksa iz tujih podjetij prilagodi in aplicira na slovenska podjetja ter tako pomaga pri razvoju področja UČV na makro nivoju. Za deljenje dobre prakse in implementacijo je potrebno aktivno moderiranje strokovnega foruma na področju UČV, kjer bi domače organizacije imele neposreden dostop do dobrih, naprednih praks s kadrovskega področja.

Delo zaključimo z odpiranjem vprašanj, ki bi bila zanimiva za nadaljnjo raziskovanje in razširitev tako na teoretični kot empirični ravni. Ključni predlogi predlagajo razširitev področja raziskovanja predvsem na dva vidika upravljanja s talenti, in sicer poleg pridobivanja talentov tudi njihovo zadržanje. Z vpeljavo pogleda zadržanja bi tako celovito pristopili k področju upravljanja s talenti, saj predpostavljamo, da k zadržanju talenta spadajo motivacija, razvoj, in upravljanje s karierami.

## 7 LITERATURA

- 1 *Advancing Intellectual Property Protection*. 2015. Dostopno prek: <http://www.agmaglobal.org/cms/index.php?page=Glossary-of-terms> (26. julij 2015).
- 2 Allden, Natasha in Lisa Harris. 2013. Building a positive candidate experience: towards a networked model of e-recruitment. *Journal of Business Strategy* 34 (5): 36–47. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/pdfplus/10.1108/JBS-11-2012-0072> (17. avgust 2015).
- 3 Ambler, Tim in Simon Barrow. 1996. The employer brand. *Journal of Brand Management* 42 (4): 185–206. London. Dostopno prek: <http://www.palgrave-journals.com/bm/journal/v4/n3/abs/bm199642a.html> (14. avgust 2015).
- 4 Backhaus, Kristin in Surinder Tiko. 2004. Conceptualizing and Researching Employer Branding. *Career Development International* 9 (5): 501–517. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/pdfplus/10.1108/13620430410550754> (26. julij 2015).
- 5 Bajec, Anton, ur. 1995. *Slovar slovenskega knjižnega jezika* (SSKJ). Ljubljana: DZS.
- 6 Becker E., Brian in Mark A. Huselid. 2006. *Strategic Human Resources Management: Where do we go from Here*. Dostopno prek: [http://markhuselid.com/pdfs/articles/2006\\_Becker\\_Huselid\\_SHRM\\_JOM.pdf](http://markhuselid.com/pdfs/articles/2006_Becker_Huselid_SHRM_JOM.pdf) (24. avgust 2015).
- 7 Bell, Andrew N. 2005. The employee value proposition redefined. *Strategic HR Review* 4 (3). Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/pdfplus/10.1108/14754390580000792> (6. avgust 2015).
- 8 Bloemer, Josee. 2010. The psychological antecedents of employee referrals. *The international journal of human resource management* 21 (10): 1769–1791. Dostopno prek: <http://web.b.ebscohost.com.nukweb.nuk.unilj.si/> (9. avgust 2015).

- 9 Bohlander, George W. in Scott Snell. 2007. *Managing Human Resources*. Mason: South-Western cop.
- 10 Boxall, Peter. 1998. Achieving Competitive Advantage through human resource strategy: towards a theory of industry dynamics. *Human Resource Management Review* 8 (3): 265–288. Dostopno prek [http://www.library.armstrong.edu/eres/docs/eres/MHSA7650-1\\_CROSBY/765002croDynamicsPart1.PDF](http://www.library.armstrong.edu/eres/docs/eres/MHSA7650-1_CROSBY/765002croDynamicsPart1.PDF) (5. september 2015).
- 11 Boxall, Peter, Purcell, John in Patrick M. Wright. 2007. *The handbook of human resource management*. Oxford: Oxford University Press.
- 12 Boxall, Peter in John Purcell. 2011. *Strategy and Human Resource Management*. Third Edition. New York: Palgrave Macmillan.
- 13 Boytzis, Richard E. 1982. *The competent manager: a model for effective performance*. New York.
- 14 Brennan, Christiane, Margaret Daly, Eileen Fitzpatrick in Edward Sweeney. 2014. Tradition versus Technology: Career Fairs in the 21<sup>st</sup> Century. *International Journal for Educational and Vocational Guidance* 4: 23–41. Dostopno prek: <http://link.springer.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/article/10.1023/B:IJVO.0000021056.29294.06> (15. avgust 2015).
- 15 Buckingham, Marcus in Richard Vosburg. 2001. The 21st Century Human Resources Function: It's the Talent, Stupid! *Human resource planning* (4): 17–23.
- 16 Caers, Ralf in Vanessa Castelyns. 2011. LinkedIn and Facebook in Belgium: The influences and biases of social network sites in recruitment and selection procedures. *Social Science Computer Review* 29 (4): 437–448. Dostopno prek: <http://ssc.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/content/29/4/437.full.pdf+html> (15. avgust 2015).
- 17 Campbell, Michael in Roland Smith. 2014. *High-potential talent: A view from inside the leadership pipeline*. Center for creative leadership. Dostopno prek:

- <http://insights.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/highPotentialTalent.pdf> (16. julij 2015).
- 18 Castilaa, Emilio J. 2005. Working hard or hardly working? The impact of social networks on employee's performance. *Workshop of the Program on the Corporation as a Social Institution*. Dostopno prek: <http://www.irl.berkeley.edu/culture/conference/castilla.pdf> (8. avgust 2015).
- 19 Chauchan, Rahul, Ronald Buckley in Michael Harvey. 2013. Facebook and personnel selection: What's the big deal? *Organizational Dynamics* 42 (2): 126–134. Dostopno prek: [http://ac.els-cdn.com/S009026161300017X/1-s2.0-S009026161300017X-main.pdf?\\_tid=69aee66a-43e4-11e5-b829-00000aab0f02&acdnat=1439708581\\_a1fe53b13c1e366c0d2d4b6323544613](http://ac.els-cdn.com/S009026161300017X/1-s2.0-S009026161300017X-main.pdf?_tid=69aee66a-43e4-11e5-b829-00000aab0f02&acdnat=1439708581_a1fe53b13c1e366c0d2d4b6323544613) (15. avgust 2015).
- 20 Cokely, T. Edward, Ericsson, K. Anders in Michael J. Prietula. 2007. The making of Expert. *The Harvard business review* 85 (7/8): (115–121). Dostopno prek: <https://hbr.org/2007/07/the-making-of-an-expert> (9. julij 2015).
- 21 Collings, David G. in Kamel Mellahi. 2009. Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review* 19: 304–313. Dostopno prek: [https://www1.ethz.ch/entrepreneurship/education/lectures/dm/DM.ST12/HRM\\_ABB\\_Article\\_Collings\\_2009.pdf](https://www1.ethz.ch/entrepreneurship/education/lectures/dm/DM.ST12/HRM_ABB_Article_Collings_2009.pdf) (30. maj 2015).
- 22 Coverdill, E. James in William Finlay. 1998. *Fit and skill in employee selection: insights from a study of headhunters*. *Qualitative Sociology* 21: (105–27). Dostopno prek: <http://link.springer.com/article/10.1023%2FA%3A1023464326912#page-2> (12. avgust 2015).
- 23 Crain, David. 2009. Only the right people are strategic assets of the firm. *Strategy&Leadership* 37 (6): 33–38. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/pdfplus/10.1108/10878570911001471>, (16. julij 2015).

- 24 Curson, J.A., M.E. Dell, R.A. Wilson, D.L. Bosworth in B. Baldauf. 2009. Who does workforce planning well. *International Journal of Health Care Quality Assurance* 23 (1): 110–119.
- 25 Davies, Brent in Barbara J. Davies. 2010. Talent management in academies. *International Journal of Educational Management* 24 (3): (418–426). Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09513541011055983> (9. julij 2015).
- 26 Draganidis, Fotis in Gregoris Mentzas. 2006. *Competency based management: a review of systems and approaches*. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/09685220610648373> (13. september 2015).
- 27 Ericsson, K. Anders. 2006. The influence of experience and deliberate practice in the development of superior expert performance. *The Cambridge handbook of expertise and expert performance*: (685–705). Dostopno prek: [https://www.ida.liu.se/~nilda08/Anders\\_Ericsson/Ericsson\\_delib\\_pract.pdf](https://www.ida.liu.se/~nilda08/Anders_Ericsson/Ericsson_delib_pract.pdf) (9. julij 2015).
- 28 Espedal, Bjarne. 2005. Using internal or external resources in developing core competence. *Human Resource Development Review* 4 (2): 136-158. Dostopno prek: <http://hrd.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/content/4/2/136.full.pdf+html> (24. julij 2015).
- 29 Fernandez, Roberto M., Emilio J. Castilla in Paul Moore. 2000. Social Capital at Work: Networks and Employment at a Phone Center. *American Journal of Sociology* 105 (5): 1288–1356. Dostopno prek: <http://ecastill.scripts.mit.edu/docs/socialcapital.pdf> (8. avgust 2015).
- 30 Fiol, Marlene C. 2001. Revisiting an identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management* 27: 691–699. Dostopno prek: <http://jom.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/content/27/6/691.full.pdf+html> (6. avgust 2015).

- 31 Fish, Alan in Robert Macklin. 2004. "Perceptions of executive search and advertised recruitment attributes and service quality". *Personnel Review* 33: 30–54. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/pdfplus/10.1108/00483480410510615> (12. avgust 2015).
- 32 Fisher, Ron, Ruth McPhail, Emily You in Maria Ash. 2014. Using social media to recruit global supply chain managers. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 44 (8/9): 635–645. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/pdfplus/10.1108/IJPDLM-07-2013-0179> (20. avgust 2015).
- 33 French, Steven. 2009. Critiquing the language of strategic management. *Journal of Management Development* 28 (1): 6–17. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/pdfplus/10.1108/02621710910923836> (9. avgust 2015).
- 34 Gallardo-Gallardo, Eva, Dries, Nicky in Tomas F. Gonzalez-Cruz. 2013. What is the meaning of »talent« in the world of work? *Human Resource Management Review* (23): (290–300). Dostopno prek: [http://www.researchgate.net/profile/Nicky\\_Dries2/publication/258726540\\_What\\_is\\_the\\_meaning\\_of\\_'talent'\\_in\\_the\\_world\\_of\\_work/links/0deec528e09d5009c7000000.pdf](http://www.researchgate.net/profile/Nicky_Dries2/publication/258726540_What_is_the_meaning_of_'talent'_in_the_world_of_work/links/0deec528e09d5009c7000000.pdf) (16. julij 2015).
- 35 Garrow, Valerie in Wendy Hirsh. 2008. Talent Management: Issues of focus and fit. *Public personnel Management* 37 (4): 389–402.
- 36 Gibbs, Chris, Fraser MacDonald in Kelly MacKay. 2015. Social media usage in hotel human resources: recruitment, hiring and communication. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 27 (2): 170–184. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/pdfplus/10.1108/IJCHM-05-2013-0194> (15. avgust 2015).



- 37 Guinn, Stephen L. 2000. Succession planning without job titles. *Career development International* 5 (7): 390–393. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si> (30. maj 2015).
- 38 Hacker, Carol, Don Sanders in Ed Rose. 2000. Retain or Retrain: How to keep the good ones from leaving. Washington: DC Press.
- 39 Heaton, Norma, McCracken, Martin in Jeanette Harrison. 2008. *Graduate recruitment and development*. Education + Training 50 (276–288). Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si> (12. avgust 2015).
- 40 Heilmann, Pia, Sami Saarenketo in Katja Liikkanen. 2013. Employer branding in power industry. *International Journal of Energy Sector Management* (7): (283–302). Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/pdfplus/10.1108/IJESM-03-2012-0003> (1. avgust 2015).
- 41 Hewitt, Susan D. 2009. The secrets of successful succession planning in the new age wave. *Industrial and Commercial Training* 41 (4): 181–186. (5. avgust 2015).
- 42 Homer, Mark. 2001. Skills and competency management. *Industrial and Commercial Training* 33 (2): 59 – 62. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/pdfplus/10.1108/00197850110385624> (6. september 2015).
- 43 Jain, Priti. 2005. A comparative analysis of strategic human resource management (SHRM) issues in an organisational context. *Library Review* 54 (3): 166–179. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si> (31. julij 2015).
- 44 Kaplan, Andreas M. in Michael Haenlein. 2010. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons* 53: 59–68. Dostopno prek: <http://ac.els-cdn.com/S0007681309001232/1-s2.0-S0007681309001232-main.pdf> (15. avgust 2015).
- 45 Khurana, Rakesh. 2002. *Searching for a Corporate Savior: The Irrational Quest for Charismatic CEOs*. New York: Princeton University Press.

- 46 Krajnc, Darko. 2007. *Študentsko delo in zaposlovanje mladih*. Dostopno prek: [http://dk.fdv.uni-lj.si/magistrska/pdfs/mag\\_Krajnc-Darko.PDF](http://dk.fdv.uni-lj.si/magistrska/pdfs/mag_Krajnc-Darko.PDF) (15. september 2015).
- 47 Kleinberg, Jon. 1999. *The Small-World Phenomenon: An Algorithmic Perspective*. Dostopno prek: <http://www.cs.cornell.edu/home/kleinber/swn.pdf> (5. september 2015).
- 48 Kohont, Andrej. 2005. Razvrščanje kompetenc v *Kompetence v kadrovski praksi*. Ljubljana: GV izobraževanje.
- 49 Kotler, Philip. 2004. *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba.
- 50 Kur, Ed in Richard Bunning. 2002. Assuring corporate leadership for the future. *Journal of Management Development* 21 (10): 761–779. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/pdfplus/10.1108/02621710210448039> (12. avgust 2015).
- 51 Lanning, Michael A. in Edward G. Michaels. 1988. A business is a value delivery system. *McKinsey Staff Paper* 41. Dostopno prek: <http://www.dpvgroup.com/wp-content/uploads/2009/11/1988-A-Business-is-a-VDS-McK-Staff-Ppr.pdf> (5. september 2015).
- 52 Law, Fang Siew in Sandra Jones. 2009. A guanxi model of human resource management. *Chinese Management Studies* 3 (4): 313–327. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/pdfplus/10.1108/17506140911007486> (28. maj 2015).
- 53 Lawler, Edward E. 2008. *Talent*. San Francisco: Jossey-Bass.
- 54 Lengnick-Hall, Mark L. in Cynthia A. Lengnick-Hall. 2009. *Human Resource Management in the Knowledge Economy*. San Francisco: Berrett-Koehler. Dostopno prek: <http://web.b.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzQ4MDk0NV9fQU41?sid=de67632a-9275-4257-af9d-7a4cfd67800a@sessionmgr115&vid=2&format=EB&rid=1> (2. avgust 2015).

- 55 Lepak, David in Scott Snell. 2002. Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment and Human Resource Configuration. *Journal of Management* 28 (4): 517–543. Dostopno prek: <http://jom.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/content/28/4/517.full.pdf+html> (5. avgust 2015).
- 56 Lucia, Anntoinette D. in Richard Lepsinger. 1999. *The art and science of competency models: pinpointing critical success factors in organization*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- 57 Lumesse. 2011. Social media: *The next opportunity for talent seekers*. Dostopno prek: [http://lumesse.fr/media/983455/lumesse\\_insightpaper\\_talentacquisition\\_socialrecruiting\\_enuk.pdf](http://lumesse.fr/media/983455/lumesse_insightpaper_talentacquisition_socialrecruiting_enuk.pdf) (16. avgust 2015).
- 58 Maertz, Carl P., Stoeberl Philipp A. in Jill Marks. 2014. Building successful internships: lessons from the research for interns, schools, and employers. *Career Development International* 19: 123–142. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si> (12. avgust 2015).
- 59 Mangold, Glynn W. in David J. Faulds. 2009. Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizon* 53: 357-365. Dostopno prek: [http://ac.els-cdn.com/S0007681309000329/1-s2.0-S0007681309000329-main.pdf?\\_tid=8effccf6-54b8-11e5-81cf-00000aab0f27&acdnat=1441558915\\_5683cc6f10a18ad22c5e30c06cd4fa91](http://ac.els-cdn.com/S0007681309000329/1-s2.0-S0007681309000329-main.pdf?_tid=8effccf6-54b8-11e5-81cf-00000aab0f27&acdnat=1441558915_5683cc6f10a18ad22c5e30c06cd4fa91) (5. september 2015).
- 60 Martin, Jean in Conrad Schmidt. 2010. How to keep your top talent. *Harward Business Review*. Dostopno prek: <https://hbr.org/2010/05/how-to-keep-your-top-talent> (5. september 2015).
- 61 Medhat, Sa'ad. 2003. *A new beginning for strained relationship*. Dostopno prek: <https://www.timeshighereducation.co.uk/news/a-new-beginning-for-a-strained-relationship/174318.article> (5. september 2015).

- 62 Mesner Andolšek, Dana. 2014. Knowledge management and human resource management. A strategic perspective. *Journal of Process Management – New technologies, International* 2 (4): 193–201. Dostopno na <http://www.japmnt.com/images/Volume%202/Issue%204/13.%20knowledge%20management%20and%20human%20resource%20management.%20a%20strategic%20perspective.pdf> (23. junij 2015).
- 63 Michaels, Ed, Helen Handfield-Jones in Beth Axelrod. 2001. »The War for Talent«. New York: Harvard Business Press.
- 64 Miles, Raymond in Charles Snow. 1984. Designing strategic human resources systems. *Organizational Dynamics* 13 (1): 36–52. Dostopno prek: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0090261684900305> (5. avgust 2015).
- 65 Mintzberg, Henry, Quinn, John B. and Jack Voyer. 1995. *The Strategy Process*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs.
- 66 Možina, Stane, ur. 2002. *Management nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
- 67 Netessine, Serguei in Valery Yakubovich. 2012. *The Darwinian Workplace*. Harvard Business Review 90 (5): 25–28. Dostopno prek: <https://hbr.org/2012/05/the-darwinian-workplace> (16. julij 2015).
- 68 Parsons, Donna. 2010. Medical-workforce planning: an art or science? *Human Resource Management International Digest*, 18 (5): 36–38. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/pdfplus/10.1108/09670731011060289> (7. avgust 2015).
- 69 Patterson, Anthony. 2012. Social-networkers of the world, unite and take over: A meta-introspective perspective on the Facebook brand. *Journal of Business Research* 65: 527–534. Dostopno prek: [http://ac.els-cdn.com/S0148296311000658/1-s2.0-S0148296311000658-main.pdf?\\_tid=fab36066-54b8-11e5-81b8-00000aab0f02&acdnat=1441559096\\_b9f4cfc025ac949ee697234441a08988](http://ac.els-cdn.com/S0148296311000658/1-s2.0-S0148296311000658-main.pdf?_tid=fab36066-54b8-11e5-81b8-00000aab0f02&acdnat=1441559096_b9f4cfc025ac949ee697234441a08988) (5. avgust 2015).

- 70 Pfeffer, Jeffery. 2001. Fighting the war for talent is hazardous to your organization`s health. *Organizational Dynamics* 29 (4): 248–259. Dostopno prek: <http://faculty.washington.edu/janegf/warfortalent.html> (9. julij 2015).
- 71 Pfeffer, Jeffrey. 1998. *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*. Boston: Harward Business School Press.
- 72 Philipps, Jack in Lisa Edwards. 2009. *Managing Talent Retention: An ROI Approach*. San Francisco: Pfeiffer.
- 73 Pruis, Evert. 2011. The five key principles for talent development. *Industrial and Commercial Training* 43 (4): 206–216. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/pdfplus/10.1108/00197851111137825> (5. september 2015).
- 74 Pučko, Danijel, Tomaž Čater in Adriana Rejc Buhovac, ur. 2006. *Strateški Management* 2. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- 75 Rosenthorn, Helen. 2012. *The Employer Brand: Keeping faith with the deal*. London: Gower Publishing.
- 76 Ross, Suzanne. 2013. How definitions of talent supress talent management. *Industrial and Commercial Training* 45 (3): 166–170. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/full/10.1108/00197851311320586> (5. julij 2015).
- 77 Rothwell, William J. 2001. *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from within*. New York: Amacom.
- 78 Samuelson, Kristin. 2012. *Making the workplace appealing to Gen Y*. The Chicago Tribune, February 5. Dostopno prek: [http://articles.chicagotribune.com/2012-02-05/business/ct-biz-0205-outsideopinion-gen-y-20120205\\_1\\_baby-boomers-workplace-generation-x-employee](http://articles.chicagotribune.com/2012-02-05/business/ct-biz-0205-outsideopinion-gen-y-20120205_1_baby-boomers-workplace-generation-x-employee). (5. september 2015).

- 79 Schuler, Randall S. in Susan E. Jackson. 1999. *Strategic Human Resource Management*. Oxford.
- 80 Sengupta, Atri, D.N Venkatesh in Arun K. Sinha. 2013. Developing performance-linked competency model:a tool for competitive advantage. *International Journal of Organizational Analysis* 21 (4): 504–527. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/pdfplus/10.1108/IJOA-05-2011-0488> (8. avgust 2015).
- 81 Shahnawaz, M.G in Hassan Jafri. 2009. Job Attitudes as Predictor of Employee Turnover among Stayers and Leavers/Hoppers. *Journal of Management Research* 9 (3): 159–166. Dostopno prek: <http://eds.a.ebscohost.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=a464f784-89c0-49f7-a068-af2bb9a3a996%40sessionmgr4003&vid=0&hid=4111> (31. avgust 2015).
- 82 Shwed, Uri in Alexandra Kalev. 2014. Are Referrals More Productive or More Likeable? Social Networks and the Evaluation of Merit. *American Behavioral Scientist* 58 (2): 288–308. Dostopno prek: <http://abs.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/content/58/2/288.full.pdf+html> (9. Avgust 2015).
- 83 Silzer, Rob in Ben E. Dowell. 2010. *Strategy-Driven Talent Management*. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/09685220610648373> (16. avgust 2015).
- 84 Spinelli, Souza Francesca in Jay J. Zajas. 1995. Recruiting executives in business. *Executive Development* 8 (3): 23–27. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si> (5. avgust 2015).
- 85 Statista. 2015. Dostopno prek: <http://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/> (17. avgust 2015).
- 86 Statisticbrain. 2015. Dostopno prek: <http://www.statisticbrain.com/facebook-statistics/> (17. avgust 2015).

- 87 Stonehouse, George in Jonathan Pemberton. 2002. Strategic planning in SMEs – some empirical findings. *Management Decision* 40 (9): 853–861. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/pdfplus/10.1108/00251740210441072> (5. september 2015).
- 88 Tansley, Carole. 2011. What do we mean by the term “talent” in talent management? *Industrial and Commercial Training*, 43 (5): 266–274. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/00197851111145853> (9. julij 2015).
- 89 Thapisa, A.P.N. 1994. Human Resources Planning in Swaziland. *Library Management* 15 (4): 22 – 29. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/pdfplus/10.1108/01435129410060329> (7. julij 2015).
- 90 Tienari, Janne, Merilainen, Susan in Anu Valtonen. 2013. *Headhunters and the »Ideal« executive body*. Dostopno prek: <http://org.sagepub.com/content/early/2013/07/22/1350508413496578> (13. avgust 2015).
- 91 Ulrich, Dave. 1997. *Human Resource Champions*. Boston: Harvard Business School Press.
- 92 Ulrich, Dave. 2007. The Talent Trifecta. *Workforce management*, 9 (32). Dostopno prek: <http://www.workforce.com/articles/the-talent-trifecta> (21 . september 2015).
- 93 Wallis Joe, Paul Killerby in Brian Dollery. 2004. Social economics and social capital. *International Journal of Social Economics* 31 (3): 239–258. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/pdfplus/10.1108/03068290410518238> (17. avgust 2015).
- 94 Wang, Calvin, Walker, Elizabeth in Janice Redmond. 2007. Explaining the Lacko of Strategic Planning in SMEs: The importance of Owner Motivation. *International Journal of Organisational Behavior* 12 (1): 1–16. Dostopno prek: <http://ro.ecu.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=2453> (24. junij 2015).
- 95 Werther, William B. in Keith Davis. 1981. *Personnel management and human resources*. New York: McGraw-Hill.

- 96 Wickramasinghe, Vathsala in Nimali De Zoyza. 2009. A comparative analysis of managerial competency needs across areas of functional specialization. *Journal of Management Development* 28 (4): 344–360. Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/pdfplus/10.1108/02621710910947371> (23. julij 2015).
- 97 Williams, Michael. 2000. *The war for talent: getting the best from the best*. Human resource planning (25): 12-14.
- 98 Yost, R. Paul in Glenna Chang. 2009. Everyone is Equal, but some are more equal than others. *Industrial and Organizational Psychology*, 2 (4): 442-445. Dostopno prek: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1754-9434.2009.01171.x/abstract;jsessionid=EBE978FFD3CB2484F0FA4E20056F699F.f04t01> (16. julij 2015).



**BLAGOVNA ZNAMKA DELODAJALCA in DODANA VREDNOST DELODAJALCA  
(ZAPOSLOTITVE)**

**1. Ali se je vaša organizacija v zadnjih 3 letih lotila projekta na temo blagovna znamka delodajalca?**

- a. DA (1)
- b. NE (0)

Če DA...

**2. Kaj je spodbudilo uvedbo projekta blagovna znamka delodajalca? (možnih je več odgovorov)**

- a. Izzivi pri zaposlovanju kadra, ki ga potrebujemo (1/0)
- b. Povečana fluktuacija v organizaciji (1/0)
- c. Identificiran razkorak med trenutnimi in želenimi kompetencami zaposlenih (1/0)
- d. Trendi na področju kadrovske prakse (1/0)
- e. Drugo: \_\_\_\_\_ (1/0)

**3. Ali ima projekt točno opredeljen namen oz. cilj npr. s sloganom?**

- a. DA (1)
- b. NE (0)

**4. Ali imate znotraj vaše organizacije opredeljeno, na kakšen način se želi vaša organizacija predstaviti potencialnim sodelavcem (employment value proposition)?**

- a. DA (1)
- b. NE (0)

**5. Ali ima projekt blagovna znamka delodajalca točno opredeljene aktivnosti, ki se bodo izvajale?**

- a. DA (1)
- b. NE (0)

**6. Ali ima projekt blagovna znamka delodajalca točno opredeljene finančne vire?**

- a. DA (1)
- b. NE (0)

**7. Kdo je vključen v projekt blagovna znamka delodajalca? (možnih je več odgovorov)**

- a. Vodja kadrovske službe (1/0)
- b. Več sodelavcev iz kadrovske službe (1/0)
- c. Marketing oddelek (1/0)
- d. PR oddelek (1/0)
- e. IT oddelek (1/0)

- f. Člani posloводства (1/0)
- g. Vodje iz drugih oddelkov (1/0)
- h. Sodelavci iz drugih oddelkov (1/0)
- i. Zunanje agencije (1/0)
- j. Drugo: \_\_\_\_\_  
(1/0)

**8. Kakšno vlogo ima najvišje posloводство (npr. direktor podjetja) pri projektu blagovne znamke delodajalca?**

- a. Ni vključen (1)
- b. Je informiran o projektu (2)
- c. Je sponzor projekta (3)
- d. Vodi projekt, je nosilec projekta (4)

## **DRUŽBENA OMREŽJA IN OSTALA IT ORODJA**

**9. Ali za namene pridobivanja talentiranih kadrov uporabljate internetna orodja?**

- a. DA (1)
- b. NE (0)

Če DA...

**10. Katera internetna orodja uporabljate za namene pridobivanja talentiranih\* zaposlenih? (možnih je več odgovorov)**

- a. Uradna internetna stran organizacije (1/0)
- b. LinkedIn organizacije (1/0)
- c. Facebook organizacije (1/0)
- d. Twitter organizacije (1/0)
- e. Zaposlitveni portali zunanjih agencij (1/0)
- f. Drugo: \_\_\_\_\_ (1/0)

\*Opomba: Z besedo »talentirani« zaposleni imamo v mislih različne nivoje talentiranih zaposlenih (tj. strokovnjake, srednji nivo vodij in vodstvene sodelavce) in različne pojavne oblike talenta (tj. določena sposobnost, znanja in veščine; t.im. delovno zelo uspešne posameznike »high performers« in potencialne za nadaljni razvoj »high potentials«).

## **UPORABA ZUNANJIH AGENCIJ ZA ZAPOSLOVANJE (HH, zaposlovalske/posredniške agencije)**

**11. Ali ima vaša organizacija določene strategije zaposlovanja glede na vrsto kadra, ki ga želi pridobiti?**

- a. Da (1)
- b. Ne (0)

**12. Na podlagi katerih kriterijev se odločate o strategiji in načinu zaposlovanja talentov? (možnih je več odgovorov)**

- a. specifičnost oz. dostopnost profila (1/0)
- b. dostopnost internih resursov (ali imamo usposobljen kader za iskanje določenega profila na trgu) (1/0)
- c. proritete kadrovskega oddelka (1/0)
- d. cene storitev iskanja preko posrednikov (1/0)
- e. nujnost zaposlitve novega kadra (1/0)
- f. drugo: \_\_\_\_\_ (1/0)

**13. Na kakšen način se vaša organizacija navadno loteva iskanja talentiranih\* zaposlenih?**

- a. Iskanja in zaposlovanja se lotevamo sami (1)
- b. Uporabljamo posredniške agencije za iskanje kadrov (2)
- c. Uporabljamo agencije, ki se specifično ukvarjajo z iskanjem višjih vodstvenih pozicij (headhunters) (3)

\*Opomba: Z besedo »talentirani« zaposleni imamo v mislih različne nivoje talentiranih zaposlenih (tj. strokovnjake, srednji nivo vodij in vodstvene sodelavce) in različne pojavne oblike talenta (tj. določena sposobnost, znanja in veščine; t.im. delovno zelo uspešne posameznike »high performers« in potencialne za nadaljni razvoj »high potentials«).

**14. Ali v letnem planu stroškov načrtujete izdatke za uporabo storitev zunanjih posredniških agencij za zaposlovanje?**

- a. Da (1)
- b. Ne (0)

## **ZAPOSLOVANJE DIPLOMANTOV IN KARIERNI SEJMI**

**15. Ali ima vaša organizacija določeno strategijo glede zaposlovanja diplomantov?**

- a. Da (1)
- b. Ne (0)

**16. Ali ima vaša organizacija razvit sistem štipendiranja?**

- a. Da (1)
- b. Ne (0)

**17. Na kakšen način se vaša organizacija loteva pridobivanja diplomantov? (možnih je več odgovorov):**

- a. Preko štipendiranja (1/0)
- b. Preko spletne strani organizacije (1/0)

- c. Preko zaposlitvenih portalov (1/0)
- d. Preko posredniških agencij (1/0)
- e. Preko neposrednega stika s fakultetami (1/0)
- f. Preko sistema priporočil (1/0)
- g. Drugo: \_\_\_\_\_(1/0)

**18. Ali so po zaposlitvi diplomanti vključeni v strukturiran razvojni program?**

- a. Da (1)
- b. Ne (0)

**19. Ali ima vaša organizacija izdelano strategijo glede sodelovanja na kariernih sejmih?**

- a. Da (1)
- b. Ne (0)

**20. Ali ste se v zadnjih 3 letih udeležili kakšnega kariernega sejma?**

- a. Da (1)
- b. Ne (0)

Če DA

**21. Kakšnega kariernega sejma ste se udeležili? (možnih je več odgovorov)**

- a. Karierni sejem v živo – ciljno usmerjen na določen kader (1/0)
- b. Karierni sejem v živo – vsesplošen karierni sejem (1/0)
- c. Virtualni karierni sejem – ciljno usmerjen na določen kader (1/0)
- d. Virtualni karierni sejem – vsesplošen karierni sejem (1/0)

**22. Kdo iz vaše organizacije sodeluje na kariernih sejmih? (možnih je več odgovorov)**

- a. Kadrovski oddelek (1/0)
- b. Sodelavci iz drugih oddelkov (1/0)
- c. Trenutni študentje, pripravniki in podobno (1/0)
- d. Vodstveni kader (middle ali senior management) (1/0)
- e. Drugo: \_\_\_\_\_ (1/0)

**23. Ali v letnem planu stroškov načrtujete izdatke za karierne sejme?**

- a. Da (1)
- b. Ne (0)

## **ZAPOSLOVANJE PREKO PRIPOROČIL**

**24. Ali ima vaša organizacija sistematično urejeno zaposlovanje talentov preko priporočil (referral programs)?**

- a. Da (1)
- b. Ne (0)

**25. Ali nagrajujete zaposlene, ki priporočijo kandidata, ki se zaposli v vaši organizaciji?**

- a. Da, materialna nagrada (3)
- b. Da, nematerialna nagrada (2)
- c. Zaposleni ne prejme nobene nagrade (1)

**26. Bi lahko ocenili uspešnost zaposlovanja preko priporočil?**

- a. Praksa se dobro obnese, zaposleni so aktivni in priporočajo kandidate (3)
- b. Praksa je uvedena, a zaenkrat še ni bilo zaposlovanj preko priporočil (2)
- c. Praksa ni uvedena. (1)

**27. Ali v letnem planu stroškov načrtujete izdatke za zaposlovanje preko priporočil?**

- a. Da (1)
- b. Ne (0)

## **SPLOŠNO O KADROVSKI FUNKCIJI**

**28. Ali ima vaša organizacija kadrovskega oddelka?**

- a. Da (1)
- b. Ne (0)

**29. Koliko zaposlenih ima vaša organizacija?**

Free text: \_\_\_\_\_

**30. Ali je vaša organizacija v Sloveniji del večje mednarodne organizacije?**

- a. Da
- b. Ne

**31. Kakšna je lastniška struktura vaše organizacije?**

- a. Večinsko slovensko lastništvo
- b. Večinsko tuje lastništvo
- c. Drugo: \_\_\_\_\_

**32. Komu direktno poroča vodja kadrovskega oddelka (oz. oseba na najvišjem hierarhičnem položaju v kadrovskem oddelku)?**

- a. Poroča glavnemu direktorju, je del najvišjega posloводства/uprave (4)
- b. Poroča glavnemu direktorju, vendar ni član najvišjega posloводства/uprave (3)
- c. Poroča osebi, ki je član posloводства/uprave (npr. splošne zadeve, prodaja, ipd...) (2)
- d. Poroča osebi, ki ni član posloводства/uprave (1)

**33. Ali kadrovskega oddelka sodeluje pri pripravljanju strateških načrtov organizacije na ravni posloводства/uprave?**

- a. Da (1)
- b. Ne (0)

- 34. Ali ima vaša organizacija opredeljeno kadrovske strategijo (npr. kaj želite doseči v določenem roku na kadrovskem področju)?**
- Da (1)
  - Ne (0)
- 35. Ali znotraj kadrovskega oddelka spremljate indikatorje uspešnosti, povezane z delom kadrovske službe?**
- Da (1)
  - Ne (0)
- 36. Ali imate znotaj kadrovske službe specializirane oddelke? (področje nagrajevanja, izobraževanja, zaposlovanja,...)**
- Da (1)
  - Ne (0)
- 37. Ali ima vaša organizacija opredeljene splošne / generične organizacijske kompetence?**
- Da (1)
  - Ne (0)
- 38. Ali ima vaša organizacija opredeljene kompetenčne profile za posamezna delovna mesta?**
- Da (1)
  - Ne (0)
- 39. Ali vaša organizacija planira nasledstvo (succession planning)?**
- Da (1)
  - Ne (0)
- 40. Ali ima vaša organizacije identificirana t.i. »ključna delovna mesta« (»key positions«)?**
- Da (1)
  - Ne (0)
- 41. Na kakšen način se vaša organizacija loteva zaposlovanja talentov? (možnih je več odgovorov)**
- Plan zaposlovanja je narejen na podlagi razkorakov v kompetencah (1/0)
  - Plan zaposlovanja je narejen na podlagi razkorakov v planu nasledstva (1/0)
  - Na podlagi trenutnih poslovnih potreb (1/0)
  - Drugo \_\_\_\_\_ (1/0)
- 42. Kako kot predstavnik kadrovske funkcije ocenjujete vlogo kadrovske službe v vaši organizaciji?**
- Strateška vloga (3)
  - Operativno-razvojna vloga (2)
  - Administrativna vloga (1)

PRILOGA B: SPSS izpisi

**Descriptives**

**Descriptive Statistics**

	N	Range	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic
BZ	20	8,00	13,00	21,00	17,3500	2,73909
IT_sum	57	4,00	3,00	7,00	4,9298	1,19313
HH_sum	82	7,00	4,00	11,00	6,7561	1,65970
ZD_sum	37	12,00	10,00	22,00	14,8649	3,05652
P_sum	82	6,00	4,00	10,00	5,1341	1,65374
General	82	13,00	15,00	28,00	20,9878	3,74988
Valid N (listwise)	14					

**Descriptive Statistics**

	Variance	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
BZ	7,503	-,408	,512	-1,043	,992
IT_sum	1,424	,205	,316	-,824	,623
HH_sum	2,755	,416	,266	-,600	,526
ZD_sum	9,342	,172	,388	-,431	,759
P_sum	2,735	1,342	,266	,941	,526
General	14,062	,219	,266	-,935	,526
Valid N (listwise)					

## Correlations

Correlations

		BZ	IT_sum	HH_sum	ZD_sum	P_sum	General
BZ	Pearson Correlation	1	-,016	,309	,727**	,368	,621**
	Sig. (2-tailed)		,952	,185	,002	,111	,003
	N	20	17	20	15	20	20
IT_sum	Pearson Correlation	-,016	1	,105	,200	,232	,295*
	Sig. (2-tailed)	,952		,438	,249	,083	,026
	N	17	57	57	35	57	57
HH_sum	Pearson Correlation	,309	,105	1	,407*	,192	,603**
	Sig. (2-tailed)	,185	,438		,012	,084	,000
	N	20	57	82	37	82	82
ZD_sum	Pearson Correlation	,727**	,200	,407*	1	,383*	,565**
	Sig. (2-tailed)	,002	,249	,012		,019	,000
	N	15	35	37	37	37	37
P_sum	Pearson Correlation	,368	,232	,192	,383*	1	,402**
	Sig. (2-tailed)	,111	,083	,084	,019		,000
	N	20	57	82	37	82	82
General	Pearson Correlation	,621**	,295*	,603**	,565**	,402**	1
	Sig. (2-tailed)	,003	,026	,000	,000	,000	



N	20	57	82	37	82	82
---	----	----	----	----	----	----

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## T-Test

### Group Statistics

Ali je vaša organizacija v Sloveniji del večje mednarodne organizacije?		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
BZ	DA	11	18,2727	1,55505	,46887
	NE	9	16,2222	3,49205	1,16402
IT_sum	DA	22	5,0909	,92113	,19639
	NE	35	4,8286	1,33913	,22635
HH_sum	DA	26	7,6538	1,64784	,32317
	NE	56	6,3393	1,50486	,20110
ZD_sum	DA	16	16,3750	2,21736	,55434
	NE	21	13,7143	3,14870	,68710
P_sum	DA	26	5,8077	1,91873	,37629
	NE	56	4,8214	1,42838	,19087
General	DA	26	23,8846	3,55895	,69797
	NE	56	19,6429	3,02372	,40406

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
BZ	Equal variances assumed	19,254	,000	1,754	18
	Equal variances not assumed			1,634	10,584
IT_sum	Equal variances assumed	7,271	,009	,806	55
	Equal variances not assumed			,875	54,476
HH_sum	Equal variances assumed	,291	,591	3,572	80
	Equal variances not assumed			3,454	45,039
ZD_sum	Equal variances assumed	2,019	,164	2,876	35
	Equal variances not assumed			3,014	34,833
P_sum	Equal variances assumed	4,373	,040	2,601	80
	Equal variances not assumed			2,337	38,366
General	Equal variances assumed	1,315	,255	5,585	80
	Equal variances not assumed			5,260	42,400

**Independent Samples Test**

		t-test for Equality of Means		
		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
BZ	Equal variances assumed	,096	2,05051	1,16889
	Equal variances not assumed	,132	2,05051	1,25490
IT_sum	Equal variances assumed	,424	,26234	,32565
	Equal variances not assumed	,385	,26234	,29967

HH_sum	Equal variances assumed	,001	1,31456	,36807
	Equal variances not assumed	,001	1,31456	,38063
ZD_sum	Equal variances assumed	,007	2,66071	,92515
	Equal variances not assumed	,005	2,66071	,88284
P_sum	Equal variances assumed	,011	,98626	,37920
	Equal variances not assumed	,025	,98626	,42194
General	Equal variances assumed	,000	4,24176	,75955
	Equal variances not assumed	,000	4,24176	,80649

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means	
		95% Confidence Interval of the Difference	
		Lower	Upper
BZ	Equal variances assumed	-,40524	4,50625
	Equal variances not assumed	-,72482	4,82583
IT_sum	Equal variances assumed	-,39027	,91495
	Equal variances not assumed	-,33835	,86303
HH_sum	Equal variances assumed	,58208	2,04704
	Equal variances not assumed	,54796	2,08117
ZD_sum	Equal variances assumed	,78257	4,53886
	Equal variances not assumed	,86815	4,45328
P_sum	Equal variances assumed	,23164	1,74089
	Equal variances not assumed	,13236	1,84016
General	Equal variances assumed	2,73020	5,75332
	Equal variances not assumed	2,61465	5,86886

T-TEST GROUPS=SPL4(1 2)

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=BZ IT\_sum HH\_sum ZD\_sum P\_sum General

/CRITERIA=CI(.95).

### T-Test

Group Statistics

Kakšna je lastniška struktura vaše organizacije?		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
BZ	Večinsko slovensko lastništvo	8	16,7500	3,61544	1,27825
	Večinsko tuje lastništvo	10	18,1000	1,52388	,48189
IT_sum	Večinsko slovensko lastništvo	36	4,8889	1,36858	,22810
	Večinsko tuje lastništvo	19	5,0526	,84811	,19457
HH_sum	Večinsko slovensko lastništvo	55	6,3455	1,45574	,19629
	Večinsko tuje lastništvo	22	8,0000	1,51186	,32233
ZD_sum	Večinsko slovensko lastništvo	21	13,8571	3,32093	,72469
	Večinsko tuje lastništvo	14	16,0000	2,11224	,56452
P_sum	Večinsko slovensko lastništvo	55	4,8909	1,46152	,19707
	Večinsko tuje lastništvo	22	5,5000	1,94569	,41482
General	Večinsko slovensko lastništvo	55	19,6000	3,04047	,40998
	Večinsko tuje lastništvo	22	24,3636	3,18546	,67914

**Independent Samples Test**

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means	
		F	Sig.	t	df
BZ	Equal variances assumed	21,010	,000	-1,074	16
	Equal variances not assumed			-,988	8,990
IT_sum	Equal variances assumed	9,675	,003	-,474	53
	Equal variances not assumed			-,546	51,474
HH_sum	Equal variances assumed	,029	,864	-4,457	75
	Equal variances not assumed			-4,384	37,461
ZD_sum	Equal variances assumed	3,972	,055	-2,138	33
	Equal variances not assumed			-2,333	32,963
P_sum	Equal variances assumed	3,967	,050	-1,498	75
	Equal variances not assumed			-1,326	30,936
General	Equal variances assumed	,440	,509	-6,128	75
	Equal variances not assumed			-6,005	37,174

**Independent Samples Test**

		t-test for Equality of Means		
		Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
BZ	Equal variances assumed	,299	-1,35000	1,25723
	Equal variances not assumed	,349	-1,35000	1,36607
IT_sum	Equal variances assumed	,637	-,16374	,34511
	Equal variances not assumed	,587	-,16374	,29981

HH_sum	Equal variances assumed	,000	-1,65455	,37125
	Equal variances not assumed	,000	-1,65455	,37739
ZD_sum	Equal variances assumed	,040	-2,14286	1,00247
	Equal variances not assumed	,026	-2,14286	,91861
P_sum	Equal variances assumed	,138	-,60909	,40660
	Equal variances not assumed	,194	-,60909	,45925
General	Equal variances assumed	,000	-4,76364	,77741
	Equal variances not assumed	,000	-4,76364	,79329

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means	
		95% Confidence Interval of the Difference	
		Lower	Upper
BZ	Equal variances assumed	-4,01521	1,31521
	Equal variances not assumed	-4,44080	1,74080
IT_sum	Equal variances assumed	-,85595	,52846
	Equal variances not assumed	-,76550	,43802
HH_sum	Equal variances assumed	-2,39411	-,91498
	Equal variances not assumed	-2,41890	-,89019
ZD_sum	Equal variances assumed	-4,18240	-,10332
	Equal variances not assumed	-4,01187	-,27384
P_sum	Equal variances assumed	-1,41908	,20090
	Equal variances not assumed	-1,54583	,32764
General	Equal variances assumed	-6,31232	-3,21495
	Equal variances not assumed	-6,37075	-3,15652

## Correlations

Correlations

		BZ	IT_sum	HH_sum	ZD_sum
BZ	Pearson Correlation	1	-,016	,309	,727**
	Sig. (2-tailed)		,952	,185	,002
	N	20	17	20	15
IT_sum	Pearson Correlation	-,016	1	,105	,200
	Sig. (2-tailed)	,952		,438	,249
	N	17	57	57	35
HH_sum	Pearson Correlation	,309	,105	1	,407 <sup>†</sup>
	Sig. (2-tailed)	,185	,438		,012
	N	20	57	82	37
ZD_sum	Pearson Correlation	,727**	,200	,407 <sup>†</sup>	1
	Sig. (2-tailed)	,002	,249	,012	
	N	15	35	37	37
P_sum	Pearson Correlation	,368	,232	,192	,383 <sup>†</sup>
	Sig. (2-tailed)	,111	,083	,084	,019
	N	20	57	82	37
General	Pearson Correlation	,621**	,295 <sup>†</sup>	,603**	,565**
	Sig. (2-tailed)	,003	,026	,000	,000
	N	20	57	82	37
Koliko zaposlenih ima vaša or (Koliko zaposlenih ima vaša organizacija?)	Pearson Correlation	,101	,149	,112	,131
	Sig. (2-tailed)	,672	,269	,318	,441
	N	20	57	82	37

Correlations

		P_sum	General	Koliko zaposlenih ima vaša or (Koliko zaposlenih ima vaša organizacija?)
BZ	Pearson Correlation	,368	,621	,101
	Sig. (2-tailed)	,111	,003	,672
	N	20	20	20
IT_sum	Pearson Correlation	,232	,295	,149
	Sig. (2-tailed)	,083	,026	,269
	N	57	57	57
HH_sum	Pearson Correlation	,192	,603	,112
	Sig. (2-tailed)	,084	,000	,318
	N	82	82	82
ZD_sum	Pearson Correlation	,383**	,565	,131*
	Sig. (2-tailed)	,019	,000	,441
	N	37	37	37
P_sum	Pearson Correlation	1	,402	,076
	Sig. (2-tailed)		,000	,495
	N	82	82	82
General	Pearson Correlation	,402**	1*	,214**
	Sig. (2-tailed)	,000		,053
	N	82	82	82
Koliko zaposlenih ima vaša or (Koliko zaposlenih ima vaša organizacija?)	Pearson Correlation	,076	,214	1
	Sig. (2-tailed)	,495	,053	
	N	82	82	82



\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).