

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**VOJNA ZA TALENTE KOT NAČIN ZAGOTAVLJANJA
KONKURENČNE PREDNOSTI PODJETJA**

Ljubljana, julij 2007

IZTOK HVALA

IZJAVA

Študent Iztok Hvala izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom mag. Katarine Katje Mihelič in dovolim objavo diplomskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 16.7.2007

Podpis:

KAZALO

| | |
|---|-----------|
| 1. Uvod | 1 |
| 2. Opredelitve ključnih pojmov | 3 |
| 2.1. Ekonomija znanja in nova ekonomija | 3 |
| 2.2. Talent..... | 4 |
| 2.2.1. Zgodovina pojma talent..... | 6 |
| 2.2.2. Talent – prirojen ali pridobljen?..... | 7 |
| 2.2.3. Kje lahko talent najdemo?..... | 8 |
| 2.2.4. Odnos med sposobnostjo in talentom..... | 9 |
| 2.3. Konkurenčna prednost..... | 10 |
| 2.4. Vojna za talente..... | 11 |
| 3. Evolucija vojne za talente | 12 |
| 3.1. Vojna za talente v EU in Sloveniji danes..... | 16 |
| 3.2. E-razsežnost in njen vpliv na vojno za talente | 18 |
| 3.3. Potenciali in prihodnost vojne za talente..... | 19 |
| 4. Proces vojne za talente kot način zagotavljanja konkurenčne prednosti | 20 |
| 4.1. Vloga vodje/managerja pri ravnanju s talenti | 20 |
| 4.2. Privlačnost podjetja v očeh zaposlenega | 22 |
| 4.2.1. Vrednost v očeh zaposlenega | 24 |
| 4.2.2. Zaposlitvena znamka..... | 25 |
| 4.3. Reorganizacija strategij zaposlovanja | 25 |
| 4.4. Razvoj zaposlenih | 29 |
| 4.5. Razlikovanje zaposlenih..... | 31 |
| 4.6. Zadržanje talenta v podjetju | 34 |
| 5. Sklep | 36 |
| Literatura | 38 |
| Viri | 40 |

1. UVOD

Vsako uspešno podjetje se zaveda pomembnosti ljudi, ki opravljajo vodstveno funkcijo v njem, vodijo posamezne sektorje in službe znotraj organizacije, ter vodij, ki so zadolženi za majhne a pomembne oddelke, v katerih se izvršuje t.i. »čista dejavnost« organizacije. Zato pridobiti dobre ljudi, ki uresničujejo cilje in so primerni za vodilna mesta, pomeni izziv, ki ga podjetja sprejmejo. Nekateri avtorji se strinjajo, da so viri, ki zagotavljajo uspešnost podjetij različni, enaki pa so si tudi v mnenju, da je »najbolj zanesljiv kazalnik splošne odličnosti podjetja njegova sposobnost, da pritegne in zadrži talentirane zaposlene« (Svetlik v Možina et al, 1998, str. 72). Takoj ko podjetje zaposluje, uvaja in ravna z ljudmi, je vpleteno v vojno za talente. Čuti lahko celo vojno utrujenost (Branham, 2001, str. 1). Podjetja so že naveličana odpovedi na kratek rok in novo zaposlenih, ki odhajajo že po nekaj dneh na delovnem mestu. Vse več je zapravljanja časa in denarja z zaposlovanjem in situacij, ko ključne osebe zapuščajo delovno mesto. Ravnanje z ljudmi različno vpliva na konkurenčnost vseh organizacij, pri čemer izstopa postopek izbire zaposlenih. Za organizacijo je namreč pomembno, da zaposli čim več inovativnih ljudi, ki uspešno opravljajo svoje delo. Tej skupini ljudi z eno besedo rečemo talenti. Vodstvo organizacij se tako srečuje z izzivom prihodnosti, da znotraj dinamičnega in konkurenčnega okolja razvije nove strategije za ravnanje z ljudmi, s katerimi bodo pridobili in obdržali talentirane ljudi.

Diplomsko delo obravnava naraščajoči pomen vojne za talente v novi ekonomiji. Pomemben del tako zavzemata predvsem odkrivanje in razvijanje talentov v podjetjih. S svojim delom sem želel opozoriti na naraščajočo pomembnost ljudi in njihovih zmožnosti v podjetjih in strniti napisano teorijo na to temo, z namenom oblikovanja diplomskega dela kot skupka vodil za podjetja, ki se s tem soočajo, a se procesa, ki se dogaja, ne zavedajo, ali pa zgolj ne vedo, kako se z njim uspešno spoprijeti.

Na začetku diplomskega dela bom opredelil pojme: nova ekonomija, ekonomija znanja, talent (v tem delu bom na kratko razčlenil tudi polemike o zgodovini same besede, o tem, ali je talent prirojen ali pridobljen, kakšne so razlike med talentom in sposobnostmi ter nazadnje dodal, od kod talenti dejansko prihajajo), konkurenčna prednost in nazadnje še vojno za talente, z namenom, da bo jedro dela bolj razumljivo. Nato se bom v tretjem poglavju bolj osredotočil na vojno za talente in dogodke iz zgodovine, ki so krivi za to, da pojem danes pomeni to kar pomeni, in da igra tako veliko vlogo v novi ekonomiji. V sklopu tega poglavja bom podal tudi krajši pregled dogajanja na to temo v EU in Sloveniji, ki bazira na člankih Tomija Prosnika, saj gre za (v času pisanja) edino dosegljivo literaturo na to temo. Omenil bom tudi nekaj predvidevanj različnih avtorjev o tem, kaj se kani v prihodnosti zgoditi z vojno za talente kot tako, kot tudi procesom samim, ki danes služi kot način zagotavljanja konkurenčne prednosti podjetjem. Glavni del diplomske naloge predstavlja četrto poglavje, v katerem bom razčlenil obravnavo vojne za talente kot način zagotavljanja konkurenčne

prednosti na podpoglavja: sprejemanja mentalitete naravnosti k talentu, privlačnosti podjetja v očeh zaposlenega, reorganizacijo strategij zaposlovanja in nato na razvoj zaposlenih in njihovo razlikovanje. Nadalje se poglavje ukvarja s tem, kako talente, ko jih enkrat uspemo uspešno pridobiti, tudi obdržimo v podjetju. Na koncu bom diplomsko nalogo zaokrožil s sklepom in seveda z literaturo in viri, ki so mi bili v pomoč pri raziskovanju.

Kot predlaga že naslov diplomskega dela, vojna za talente, pomeni zelo veliko konkurenčno prednost, kar predstavlja tudi mojo glavno domnevo in zavzema jedro dela, ki se razteza pretežno čez četrto poglavje. Poleg omenjenega želim s svojo diplomsko nalogo poudariti, da so talenti pretežno bolj definirani z dednostjo, kot pa z okoljem in da formalna izobrazba izgublja bitko s talentom in praktičnimi izkušnjami. Na koncu želim izpostaviti, da nov pogled na oblikovanje konkurenčne prednosti preko kadrovanja zahteva korenito prestrukturiranje ravnanja s človeškimi viri v organizaciji.

Cilj mojega diplomskega dela je tako odgovoriti na naslednja vprašanja:

Prvič: Ali vojna za talente danes res predstavlja vir velike konkurenčne prednosti?

Drugič: Ali so talenti res pretežno odvisni od genske zasnove?

Tretjič: Ali formalna izobrazba res izgublja na pomenu v primerjavi s talentom in praktičnimi izkušnjami?

Četrtič: Ali je pod pogojem, da sta prvo in tretje vprašanje pravilni, res potrebno korenito prestrukturiranje ravnanja s človeškimi viri?

Metode, ki sem jih uporabil, da bi v svojem delu odgovoril na zastavljena vprašanja, so obsegale uporabo literature na temo vojne za talente, ekonomska gradiva, ki opredeljujejo vse pojme, ki so bili uporabljeni v nalogi, in nenazadnje znanje, pridobljeno v času študija na Ekonomski fakulteti. Gradiva v slovenskem jeziku, skoraj brez izjeme, v času pisanja praktično ni, zato sem za temelje uporabil obsežna dela tujih avtorjev, ki se tako ali drugače navezujejo na omenjeno tematiko. V pomoč so bili tudi članki dostopni preko podatkovnih baz Emerald in Proquest.

2. OPREDELITVE KLJUČNIH POJMOV

2.1. EKONOMIJA ZNANJA IN NOVA EKONOMIJA

Pogosto se v povezavi z vojno za talente uporablja izraz nove ekonomije, ki opisuje boj za človekovo ustvarjalnost in talente. Podjetja skušajo na podlagi ugleda dobrega delodajalca in komunikacije svoje duše ter spodbud, kot so udeležba pri dobičku in boljše možnosti za delo, pridobiti in obdržati kvalificirane zaposlene.

Nova ekonomija je zaznamovana z digitalno revolucijo, ki daje uporabnikom in podjetjem nov niz sposobnosti. Kotler našteva osem glavnih sprememb, ki jih prinaša nova ekonomija (Kotler, 2004, str. 2):

- Podjetja lahko uporabljajo močno informacijsko in tržno pot z razširjenim geografskim dosegom za informiranje in promocijo poslovanja in izdelkov.
- Podjetja lahko zberejo popolnejše in bogatejše informacije o trgih, kupcih, morebitnih kupcih in konkurentih.
- Podjetja lahko olajšajo in pospešijo notranje komuniciranje med zaposlenimi.
- Podjetja imajo lahko dvosmerne komunikacije s sedanji in morebitnimi kupci ter učinkovitejše transakcije.
- Podjetja lahko sedaj pošljejo oglase, kupone, vzorce in informacije kupcem, ki so jih zahtevali, ali pa so podjetju dali dovoljenje za njihovo pošiljanje.
- Podjetja lahko prilagodijo ponudbe in storitve posameznim kupcem.
- Podjetja lahko izboljšajo nabavo in, kar je predvsem pomembno za naše nadaljnje raziskovanje, **lahko izboljšajo zaposlovanje, usposabljanje ter notranje in zunanje komuniciranje**, čemur bom pri svojem delu dal največji poudarek.
- Podjetja lahko znatno izboljšajo logistiko in proizvodnjo ter dosežejo precejšnje prihranke stroškov, hkrati pa izboljšajo točnost in kakovost postrežbe kupcem. (Kotler, 2004, str. 2)

Če povežem, zgoraj omenjeno lastnost nove ekonomije s teorijo ekonomije znanja, lahko pridem do zanimivih zaključkov. Nordström v svojem delu začena temo kar takole: »Najpomembnejše proizvodno sredstvo je majhno, sivo, tehta približno 1,3 kilograma in se imenuje človeški možgani.« (Nordström, Ridderstrale 2001, str. 18). Dejstvo je, da države čedalje bolj tekmujejo na podlagi znanja. Če se ozremo v preteklost, lahko vidimo, da so vse države obogatele s kombinacijo naravnih virov, dela in kapitala. Če pa pogledamo v prihodnost, ti dejavniki niso odločilni. Celo papež Janez Pavel II je leta 1991 zapisal: »Nekoč je bila zemlja odločilni dejavnik v proizvodnji, pozneje pa jo je izrinil kapital. Danes je odločilni dejavnik človek s svojim znanjem.« Poslovni uspeh je torej plod združevanja možganov (Nordström, Ridderstrale 2001, str. 20).

V čem je znanje toliko drugačno od ostalih proizvodnih dejavnikov in kako lahko ekonomijo znanja razčlenimo, bom prikazal v naslednjih nekaj vrsticah. Znanje se dotakne delov, kamor druge oblike kapitala ne morejo. Poveča lahko ekonomsko koristnost posameznika, regij in narodov. Ena izmed glavnih razlik v primerjavi z ostalimi proizvodnimi dejavniki je torej dejstvo, da je človekov kapital pametno imeti tako v dobrih kot v slabih časih (Brown, 2004, str. 43).

Brown deli ekonomijo znanja na dve veji: vojno za talente (angl. war for talent) in osvoboditev talenta (angl. liberation of talent). Vojna za talente se osredotoča na omejen bazen izvrstnega talenta, ki je še bolj pomemben ko podjetja tekmujejo z inovacijami, znanjem in idejami. V ospredje postavlja Darwinov koncept naravne selekcije, razlike v prihodku pa označuje kot pravičen odsev prispevka posameznika. Predpostavlja, da je gonilo organizacij mala skupina vodij, ki zviška gleda na preostalo delovno silo. Podpira tudi dejstvo, da bi morala biti elita priznana in bi jo bilo potrebno razvijati že v zgodnji fazi. Ko je elita izbrana, je pomembna njena mobilnost znotraj organizacije, saj je to del priprave za vodstvene položaje, ki naj bi jih pozneje zasedli. Koncept osvoboditve talenta začena s popolnoma drugačnim pogledom na ekonomijo znanja. Spoznava, da se stanje inteligence in znanja ne spreminja. Bazem talentov ni omejen, zato večji problem predstavlja, kako dobro izkoristiti zmožnosti delovne sile. Takšen pogled kliče po novih pristopih k ravnanju s talenti, ki odsevajo dejstvo, da bo v prihajajočem desetletju skoraj polovica vseh, ki vstopajo na trg dela v velikih razvitih državah, imela univerzitetno izobrazbo. Potreben je model tekmovanja v organizacijski mobilnosti, ki širi dostopnost in obseg napredovanj. Sodeč po konceptu tega ni mogoče doseči brez razmišljanja o smeri kariere (Brown, 2004, str. 211).

Verjetno ni potrebno posebej dodajati, da se bom v svojem delu oklepal predvsem prvega pristopa, ki se v aktualnem času izkaže tudi kot bolj realen, in je nenazadnje neposredno povezan s tematiko, ki jo obdelujem. Nordström označi aktualno dogajanje kot tretjo ekonomsko revolucijo: revolucijo znanja. Kot prvo ekonomsko revolucijo označujemo agronomsko, kot drugo pa pojav industrializacije. Dodaja še, da se od prejšnjih dveh razlikuje predvsem po obsegu in hitrosti (Nordström, Ridderstrale 2001, str. 21).

2.2. TALENT

Slovarska opredelitev pojma razlaga talent kot veliko prirojeno sposobnost za določeno umsko ali fizično dejavnost, dar: imeti talent za glasbo; oblikovati, razvijati svoj talent; odkriti pri kom pesniški talent; talent za matematiko.

Kot primer so podane fraze: zakopati svoj talent, narediti, povzročiti, da se ne uresniči. Talent ima kdor je posebno nadarjen za kaj: iskati, odkrivati nove talente; biti velik slikarski talent / nastop mladih talentov (SSKJ, 2002, str. 1376).

In nadaljujem z opredelitvijo mednarodno znane spletne enciklopedije:

Talènt je grška enota za maso in kasneje tudi denarna enota. Beseda izhaja iz grške besede Τάλαντο: Talanto, kar pomeni tehtanje ali teža. Talent = 60 min = 6000 drahem. V različnih grških mestnih državah je imel različno maso (v Atiki na primer 26,20 kg) (Encyclopaedia Britannica, 2007).

Z vsem zgoraj opisanim se verjetno ne bi strinjal Tulgan, ki vidi zelo malo smisla v poskušanju definiranja pojma talent: »Vsi dobro vemo, da je tista talentirana oseba v našem timu vredna dva, tri, štiri ali pet povprečnih oseb. Razliko v vrednosti je nemogoče kvantificirati, je pa jasno, da nihče ni več vreden kot tista oseba, na katero se lahko zanesemo brez obotavljanja.« (Tulgan, 2002, str. 31) Tulgan opisuje talentiranega zaposlenega kot nekoga, ki ne pozna napak v delovnem procesu: »Ta oseba skoraj vedno naredi vse tako, kot je potrebno in v večini primerov pred zadanim rokom, pri tem pa si vzame ravno pravo količino iniciative, brez pretiravanja, se odloča v težkih situacijah tako dobro kot v tistih vsakodnevnih in na splošno naredi delo tako, da izgleda kot rutina.« (Tulgan, 2002, str. 32).

Na koncu lahko rečemo, da je talent koda za najbolj učinkovite vodje in managerje na vseh nivojih, ki so zmožni pomagati podjetju, da izpolni svoja pričakovanja in drži učinkovitost (Michaels, 2001, str. XIII). V poslovnem svetu je talent definiran kot ponavljajoča oblika mišljenja, čutenja ali vedenja, ki se lahko koristno uporabi (Buckingham, Coffman, 1999, str. 71). Talent je nekaj za kar večina managerjev trdi da iščejo, vseeno pa jih večina ne ravna pravilno ko talent najdejo. Talent lahko opišemo kot naravno sposobnost, da nekaj naredimo. Cartwright deli talent na tri komponente: spretnost, sposobnost in priložnost. Da je talent priznan potrebuje tudi podporo in občinstvo (Cartwright, 2003, str. 2). Spretnost tako predstavlja zmožnost, da nekaj naredimo dobro in izhaja iz vaje oziroma treninga. Lahko je prirojena kot npr. spretnost reševanja kompleksnih matematičnih nalog. Še vedno pa se je potrebno naučiti pravil in vaditi. Trening je pomemben tako za razvoj novih spretnosti kot utrditev obstoječih. Sposobnost je prirojena lastnost uporabljanja določenih spretnosti v določenih situacijah. Sposobnost je hkrati možnost uporabe spretnosti do stopnje največje učinkovitosti. Spretnosti se lahko priučimo, sposobnost pa prihaja od znotraj. Ko je v naključno situacijo postavljena visoka stopnja spretnosti in sposobnosti, lahko pričakujemo nadpovprečne rezultate. Talent lahko zakasni, ko ima oseba spretnost in sposobnost, ne dobi pa priložnosti, da bi svoj talent uporabila, čemur pravimo tudi vpliv okolja na aktivnost. Priložnosti se pojavijo na dva načina. Posamezniki navadno sami poiščejo priložnosti, da bi pokazali svoj talent. V drugem primeru pa priložnost zagotovijo druge osebe, bodisi starši, učitelji in pozneje v življenju sodelavci in nadrejeni. Človeški možgani imajo mehanizem, ki omogoča posamezniku, da se osredotoči na uporabo svojih prirojenih zmožnosti na takšen način, da iz tega dobijo največ. Oseba z določenim talentom bo po vsej verjetnosti sama iskala priložnosti za prikaz talenta, tako zavestno, kot podzavestno (Cartwright, 2003, str. 6-7).

Makarovič pa Cartwrightovi razlagi še dodaja tisti ključni razlog, zaradi katerega so ljudje dejansko motivirani za vse zgoraj opisano in pravi, da je najvišja, najbolj človeška potreba posameznika, ki se pojavi tedaj, ko so zadovoljene njegove nižje, biološke potrebe, ravno potreba po samouresničevanju¹. Resnično polno lahko zaživi posameznik šele tedaj, ko so v največji možni meri angažirane vse njegove sposobnosti in potenciali (Makarovič, 1985, str. 14).

2.2.1. Zgodovina pojma talent

Merska enota talent se je uporabljala predvsem za označevanje količine vode v amforah. Talent se je prav tako uporabljal kot enota za denar oziroma vrednost v zlatu ali srebru. Talent zlata okvirno tehta enako kot človek, kar je bilo ocenjeno na približno 50 kg. Nekateri viri natančneje določajo, da talent pomeni težo 33-ih kg. Pri ceni zlata 11 € na gram, pomeni en talent vrednost približno 370.000 €. Tako lahko zasledimo tudi, da je kralj Auletes iz Egipta plačal Gaju Juliju Cezarju vsoto 6.000 talentov zlata z namenom, da mu je ta zagotovil položaj »prijatelja in zaveznika Rimljanov«. Če se zopet vrnemo na preračun vsote bi to danes zneslo približno 2.22 mrd €. Naj omenim še dogodek iz zgodovine Rima, ko je v dobi razcveta Bizanca vladar Basil II nakopičil legendarno vsoto 200.000 talentov zlata. S tem zneskom je lahko Bizantinska oblast oprostila prebivalce vseh davkov v času njegovega vladanja. Med peloponeškimi vojnami je talent predstavljal vsoto srebra, ki je bila potrebna za plačilo posadke grške trireme za obdobje enega meseca (Encyclopaedia Britannica, 2007).

Naslednji korak k današnjemu pojmovanju talenta predstavlja Jezusova prilika o talentih, ki govori o vladarju, ki je med svoje tri služabnike razdelil svojih osem talentov in odšel na pot. Pet talentov je dal prvemu služabniku, dva talenta drugemu in en talent zadnjemu. Prva dva služabnika sta trdo delala in podvojila svoje talente. Zadnji služabnik pa je bil len in je svoj talent zakopal. Ko se je vladar vrnil, je prva dva služabnika nagradil za njuno podjetnost, tretjega pa je izgnal. Nauk prilike je, da je talent dar, ki ga je potrebno gojiti in ne zanemarjati (Passage Matthew 25:14: Parable of the Talents). Talent kot enota denarja je torej omenjen tudi v Novi zavezi, vendar ni jasno niti pomembno, katero količino denarja označuje. Pomembno je samo to, da v omenjeni priliki že en talent predstavlja ogromno vrednost in s tem večletno delo posameznika. Na tem mestu lahko zato potegnemo analogijo z današnjim razumevanjem besede talent in hkrati naukom prilike.

Naslednja točka v zgodovini, ki je relevantna za razlago talenta, je dogodek v 16. stoletju, ko je Marthin Luther ponudil svojo interpretacijo Jezusove prilike, ki govori, da je razvijanje prirojениh talentov božja volja, kar je pozneje tudi veljalo kot del protestantske etike.

¹ Gre za Maslowo hierarhijo potreb, ki predvideva hierarhično ureditev potreb po moči.

Če povzamem, lahko vidimo, da je beseda talent naredila celoten krog. Sprva je veljala za enoto teže in je nato preko menjave dragocenih kovin te teže postala enota monetarne vrednosti. Tako je beseda, ki je nekoč pomenila denar, danes postala dejavnik ustvarjanja vrednosti (Michaels, 2001, str. XV). Za začetek današnjega pomena besede talent, torej označujemo Jezusovo priliko, ki po splošni interpretaciji narekuje in uči, da je naša moralna dolžnost, da svoje sposobnosti izkoristimo in jih ne »zakopljemo«. Izraz je torej zakoreninjen globoko v človeško zgodovino. Na tem mestu, zgolj za občutek, dodajam še dve aktualnejši izjavi, ki se tičeta talenta in današnjega pogleda nanj, s čimer bom pustil zgodovino ob strani in se bom bolj posvetil aktualni percepciji pojma talent.

»Ljudje so rojeni s talentom, ki pa je vedno ukleščen. S tem, ko ne razvijemo talenta vsake osebe, se izneverimo Britaniji. Talent je bogastvo 21. stoletja.« (Tony Blair). Kot je iz izjave razvidno, Blair lepo povzema opredelitev talenta in jo poveže z aktualnimi dogodki v svetu, z namenom, da bi motiviral publiko.

»Vsak od nas lahko doseže, česar vsi ne moremo.« (Fred Hersch). Hersch želi poudariti, da je lahko talentiran posameznik veliko bolj uspešen kot kopica povprečnih ljudi. Z začetkom citata, kjer uporabi besedo »vsak« pa verjetno cilja na dejstvo, da ima vsaka oseba talent na nekem področju.

V splošnem danes talent opisujemo kot vsoto osebnih lastnosti in bistvenih darov, spretnosti, znanja, izkušenj, inteligence, presoje, odnosa, karakterja in vodil. Talent vključuje tudi človekovo sposobnost da se uči in raste. Nekega splošnega pravila za odkrivanje talentiranih ljudi pa preprosto še vedno ni. Vsako podjetje mora razumeti specifičen profil talenta, ki jim ustreza. Pri iskanju managerskega talenta se moramo osredotočiti na dejstvo, da iščemo kombinacijo osebnih lastnosti kot so: ostro strateško mišljenje, zmožnost vodenja, čustvena zrelost, razvite sposobnosti komunikacije, zmožni pritegniti in navdihniti ostale talentirane ljudi, podjetniški instinkti, reprezentativne sposobnosti in zmožnost izročitve rezultatov (Michaels, 2001, str. XIV).

2.2.2. Talent – prirojen ali pridobljen?

Še vedno se pojavljajo vprašanja o tem, ali so talenti prirojeni ali pa se jih pridobi sčasoma. Nekateri predvidevajo, da so talenti prirojeni. Nekdo zazna nek potencial, potem pa ga razvije. Tako lahko rečemo, da nam je talent dan ob rojstvu, to da ga izkoristimo in razvijemo pa ostaja na nas (Brown, 2004, str. 79). Pri tem velja še omeniti, da je potrebno razlikovati med sposobnostmi, kjer gre za količino, in talenti, kjer gre za kakovost. Talent namreč ne pomeni le stopnjevanja sposobnosti, temveč novo kakovost, ki sledi iz tega stopnjevanja: opravka imamo z znanim dialektičnim skokom iz kvantitete v kakovost (Makarovič, 1985, str.

50). Strokovnjaki, ki so si v laseh glede vplivov okolja in dednosti pri razvoju sposobnosti, bodo verjetno zastopali različna stališča tudi v zvezi z vprašanjem, ali je treba talente predvsem odkrivati ali pa predvsem razvijati. Tisti, ki poudarjajo predvsem vlogo dednosti, bodo najbrž prišli do zaključka, da je treba talent predvsem odkriti, saj sami k njegovem razvoju tako ali tako ne moremo kaj prida prispevati. Kdor pa trdi, da je pri razvoju sposobnosti odločilna predvsem vloga okolja, bo zastopal nasprotno stališče. Lahko torej sklenemo, da je pomembno tako odkrivanje kot tudi razvijanje talentov, toda oboje šele v medsebojni povezavi. Odkrivanje talentov je smiselno le toliko, kolikor omogoča njihovo praktično uveljavljanje in razvijanje; po drugi strani pa moramo talente najprej odkriti, preden jih lahko začnemo razvijati (Makarovič, 1985, str. 54).

Kako odkrivati talente? Nekateri prisegajo na psihološke teste, drugi pa se »posmehujejo« psihologovim poskusom, da bi ljudem »izmeril pamet«, ter prisegajo na neposredno opazovanje kot edino sprejemljivo metodo. Talente pa seveda odkrivamo ne le zaradi tega, da bi jih raziskovali, ampak tudi zato, ker želimo preprečiti, da bi ostali zakopani. Še več: raziskovanje talentov je smiselno predvsem zaradi tega, ker nam pomaga pri njihovi realizaciji. Tudi talent ni enkrat za vselej določena danost, temveč se preizkuša, razvija ali pa tudi zakrneva v najrazličnejših situacijah, ki se menjajo iz dneva v dan. Kadar govorimo o odkrivanju talentov, imamo največkrat pred očmi korist, ki jo ima od talentiranega posameznika družba kot celota. Te koristi dejansko ne gre zanikati. Resnični in končni cilj in namen odkrivanja talentov pa vseeno ni družbena koristnost posameznika, temveč zadovoljitev najglobljih potreb tega posameznika samega. Iskanje nadarjenosti je vsekakor družbeno koristno delo, vendar nikakor ni samo to (Makarovič, 1985, str. 56-65).

Tisti s pravim talentom lahko za sabo pustijo življenje prizadevanj, katerih edini namen je dobra ocena, in se odpravijo v svet, kjer je posamezniku dana prava odgovornost in je njegova ustvarjalna energija razpuščena v hitro spreminjajoče okolje, ki ponuja brezmejne možnosti za samorazvoj. Vse to vključuje odgovornosti polne izzivov, timsko delo in prijateljstva, skupaj s konkurenčno plačo (Brown, 2004, str. 73).

2.2.3. Kje lahko talent najdemo?

Delovno uspešnost pripisujemo preprosto pridnosti, neuspešnost pa malomarnosti. Testiranja pa so pokazala, da se različno uspešni ljudje razlikujejo tudi po svojih sposobnostih. Če bi bil talent odvisen zgolj od ugodnih socialnih razmer, bi tudi veliki ljudje izhajali zgolj iz tistih družbenih slojev, kjer so okoliščine za razvoj sposobnosti kolikor toliko ugodne. Angleški psiholog nemškega porekla H. Eysenck pa navaja še bolj kričeč primer Georga Carverja², s

² George Carver je večkrat izpostavljen kot zgled za afroameričane, ki simbolizira pomembnost trdega dela, pozitivnega pogleda in izobrazbe. Pomembno je dejstvo, da je predstavnik, v tem času inferiorne črne rase, ki mu

katerim prikazuje, kako se lahko odličen talent razvije in uveljavi tudi v najbolj nemogočih okoliščinah. Gre za enega od mož, s katerim se danes ponaša ameriška znanost in tehnologija, saj je število njegovih izumov in iznajdb primerljivo Edisonovim, ki mu je nekoč tudi ponudil sodelovanje. Predsodek, da so sposobnosti odvisne le od vplivov okolja, ne pa tudi od posameznikovih lastnih, vrojenih zasnov, izraža sicer simpatijo do družbeno prikrajšanih slojev, vendar po drugi strani ovira odkrivanje talentov, ki izhajajo prav iz teh slojev (Makarovič, 1985, str. 17-19).

Od kod torej prihajajo talenti? Pojavljajo se v vseh družbenih slojih, pri vseh narodih, vseh rasah, obeh spolih, na vseh geografskih širinah, vseh območjih itd. Sleherno vnaprejšnje pričakovanje, kje bomo našli talente in kje jih ne bomo našli, je lahko samo škodljivo (Makarovič, 1985, str. 24). Talent obstaja povsod in ga vsekakor ni v izobilju. Če želimo dobiti talentirane ljudi, moramo biti vedno in povsod pripravljeni (Davidson, 2004, str. 25).

2.2.4. Odnos med sposobnostjo in talentom

Nekaj je o tem že napisanega v poglavju 2.2., kjer je podana Cartwrightova razlaga pojma talent, iz katere je viden odnos med obema naslovnima pojmomoma. Na tem mestu bom zato podal samo še opredelitve sposobnosti preostalih avtorjev. Sposobnost je za nas katerakoli človekova lastnost, ki mu pomaga doseči nek cilj, ki si ga je zastavil. Čim lažje in čim hitreje posameznik doseže ta cilj v primerjavi z drugimi posamezniki, tem večja je ustrezna sposobnost. Med duševnimi sposobnostmi so najbolj znane in najbolj raziskane umske sposobnosti. Duševne funkcije moramo razumeti kot faze v procesu součinkovanja med posameznikom in njegovim okoljem. Glede na štiri temeljne funkcije človeške duševnosti: spoznavanje, čustvovanje, hotenje in praktično aktivnost, Makarovič razlikuje tudi štiri različne vrste sposobnosti: sposobnosti spoznavanja, čustvovanja, hotenja in akcije (Makarovič, 1985, str. 26-29). Sposobnost predstavlja človekovo potencialnost za razvoj določenih zmožnosti. Omogoča nam reševanje še neznanih problemov. Primeri so motorične sposobnosti, verbalne sposobnosti, inteligentnost in druge.

Poklicni svetovalci se v svojih predavanjih mladini, staršem in učiteljem nikoli ne naveličajo ponavljati, da je za uspeh v poklicu potrebno predvsem dvoje: sposobnosti in interesi. Sposobnosti, tako pravijo, lahko primerjamo z avtomobilskim motorjem, interese pa z gorivom, ki žene motor. Makarovič odnos med sposobnostmi in talenti lepo zaključí s povedjo: »Posameznike, ki glede na neko sposobnost posebej izstopajo, označujemo kot talentirane.« (Makarovič, 1985, str. 35-49). Če je nekaj talenta prirojenega, ga torej lahko uvrstimo med sposobnosti.

je navkljub revščini uspelo dokazati, da je pomemben talent in ne to od kod človek izhaja. Revija »Time«, ga je leta 1941 celo proglasila za »Črnega Leonarda« s čimer so ciljali na analogijo z Leonardom da Vincijem.

2.3. KONKURENČNA PREDNOST

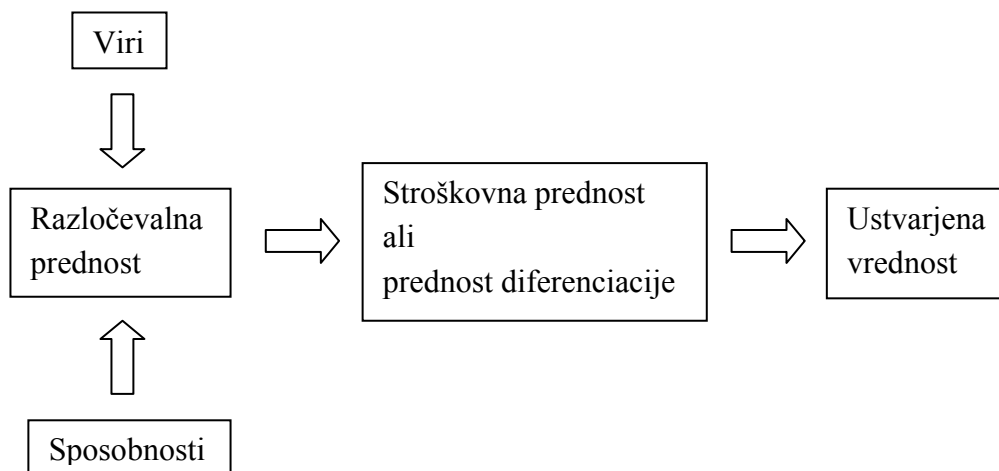
Konkurenčna prednost je položaj, ki ga podjetje zavzame znotraj svoje panoge. Porter opredeljuje, da gre za stanje, ko prihodki v podjetju presežejo stroške (vključno s stroški kapitala). To pomeni, da navadni konkurenčni pritiski ne morejo potisniti prihodkov podjetja navzdol do te mere, da zgolj pokrivajo stroške. Večina konkurenčnih prednosti ne more biti vzdrževanih dolgoročno, saj je konkurenca motivirana, da sledi konkurenčnim prednostim uspešnega podjetja. Podjetje ima ubranljivo konkurenčno prednost, ko se procesov, ki prinašajo zaslužek, ne da posnemati s strani konkurence. Ubranjiva konkurenčna prednost se od »navadne« konkurenčne prednosti razlikuje v tem, da jo je možno obdržati tudi dolgoročno. Vir takšne konkurenčne prednosti je nekaj, kar podjetje počne, in je različno od tega, kar počnejo preostala podjetja v panogi (E-Coach, 2007).

Podjetja pridobivajo konkurenčne prednosti zaradi pritiskov in izziva. Močni tekmeči, agresivni dobavitelji in zahtevni kupci, tako predstavljajo podjetju spodbudo za pridobivanje konkurenčne prednosti (Porter, 2001, str. 73).

Poleg naštetega definirajo konkurenčno prednost tudi pravila konkuriranja v panogi. Porter pravi, da podjetja razvijajo poslovne strategije, da bi pridobila konkurenčno prednost s pomočjo odzivanja na pravila konkuriranja, ki so značilna za določeno panogo in so odvisna od petih skupin določljivk, in sicer od: vstopanja novih konkurentov v panogo, nevarnosti substitucije, pogajalske moči kupcev, pogajalske moči dobaviteljev in rivalstva med obstoječimi konkurenti v panogi. S pomočjo ocenjevanja skupnega delovanja omenjenih petih skupin določljivk ugotavljamo poslovne možnosti in nevarnosti za prihodnjo poslovno uspešnost podjetja (Pučko, 1996, str. 126).

Porter omenja dva glavna tipa konkurenčne prednosti: stroškovno prednost in prednost diferenciacije. V splošnem pa konkurenčna prednost pomeni nekaj, kar podjetju omogoča, da ustvarja višjo vrednost za svoje kupce in hkrati višje dobičke za podjetje samo. Diferenciacija in stroškovna prednost sta pozicijski prednosti, saj zgolj pojasnujeta položaj podjetja v panogi, kot vodje, bodisi v stroških, bodisi v diferenciaciji. Če pa želimo vedeti, od kje te prednosti dejansko izhajajo, se velja poglobiti še v pogled, ki razlaga konkurenčno prednost globlje, in s tem razlaga tudi njene vire. Ta teorija je znana kot teorija virov in opisuje, kako podjetje uporablja vire s pomočjo katerih nato ustvari konkurenčno prednost in s tem tudi posledično višjo ustvarjeno vrednost. Skica spodaj prikazuje povezavo med pogledom s perspektive teorije virov in pozicijskim pogledom.

Slika 1: Porterjev model konkurenčne prednosti



Vir: QuickMBA, 2007.

Če povzamem, nam pogled s perspektive teorije virov nakazuje, da mora imeti podjetje boljše vire in sposobnosti od konkurentov. Brez te predpostavke bi lahko podjetja preprosto posnemala početje in procese vodilne firme, ta pa bi s tem izgubila svojo konkurenčno prednost.

Kotler k temu konceptu še dodaja, da številna podjetja v panogi ostanejo vse do takrat, ko jim uspeva pokrivati svoje spremenljive stroške in še del ali celotne fiksne stroške. Na koncu opomni, da takšno vztrajanje zmanjša donosnost vseh podjetij v panogi (Kotler, 2004, str. 246).

2.4. VOJNA ZA TALENTE

Naj začnem s slovarsko razlago pojma iz angleškega jezika: »War for talent«.

»War« oziroma vojna pomeni boj, borbo, prepir, razprtijo, mržnjo, sovraštvo, sovražnost, vojno umetnost, vojništvo. Pogovorno lahko izraz pomeni orožje, vojno opremo, vojno moč, čete (Grad, 1995, str. 1251).

»Talent« oziroma nadarjenost, dar, sposobnost se lahko uporabi v besednih zvezah kot so na primer: nadarjena oseba, talentiran človek, talent. V zgodovini je bil izraz uporabljen kot utež (26,2 kg) in denar pri starih Grkih (Grad, 1995, str. 1087).

Vojna za talente (angl. war for talent) je ustaljen pojem, ki se od leta 1997 dalje uporablja kot oznaka za proces privabljanja ljudi v podjetje, skrb za njihov ustrezen razvoj in nenazadnje skrb za to, da ljudje v podjetju tudi ostanejo. V slovenski literaturi se je prijel neposreden prevod pojma, »vojna za talente«, ki ga bom zato tudi uporabljal skozi celotno diplomsko nalogo. Zavoljo že napisanih besedil v slovenščini, se nimam namena poglobljati in kritizirati prevoda, saj menim, da je ustrezen, glede na vse do sedaj podane opredelitve. Teorije preostalih avtorjev se po večini razlikujejo od slovarskih razlag, kjer npr. talent pomeni enako kot sposobnost, med tem ko Makarovič lepo poda odnos med obema pojmomoma. Kakršnikoli poizkusi izboljšanja prevoda bi razlago zgolj zapletli, saj besede »talent« ne gre enačiti s katerokoli drugo besedo v slovenskem jeziku.

Napetosti med kapitalom in talentom strmo naraščajo že od leta 1990, saj se je popolnoma spremenila narava ekonomije (Martin, Moldoveanu, 2003, str. 38). Vojna za talent je racionalen odgovor na spreminjajoče se potrebe v ekonomiji, ki jo poganja znanje. Glavno sporočilo je, da kopica talentiranih pomeni več. To je pripeljalo organizacije v javnem in privatnem sektorju do tega, da iščejo načine, kako bi privabili in zadržali najboljše ljudi (Brown, 2004, str. 84). Za dodaten dokaz o aktualnosti pojma, kot tudi tematike, pa naj dodam še, da je »vojna za talente« prišla na naslovnico Fortune Magazina in hkrati postala prva točka na dnevnem redu vseh večji podjetij (Stumpf, Tymon, 2001, str. 50).

3. EVOLUCIJA VOJNE ZA TALENTE

Vojna za talente se je pričela leta 1980 z rojstvom informacijske dobe. Z njenim razvojem se je relativna pomembnost stalnih sredstev, kot so razne naprave, tovarne in kapital zmanjšala, povečala pa se je pomembnost neotipljivih sredstev, kot so lastninske pravice, znamke, intelektualni kapital in talent. Odvisnost podjetij od talenta se je dramatično povečala v zadnjem stoletju. V letu 1900 je bilo za službe potrebnih le 17 odstotkov šolanih delavcev, danes pa je ta odstotek narasel na 60 odstotkov. Sam izraz »vojna za talente« sega v leto 1997. Veliko se je govorilo o tem fenomenu, vendar so prvič skovali ime zanj v McKinsey & Company³ in pojav poimenovali »the war for talent«. Procesi, ki nakazujejo na povečanje pomembnosti zaposlenih, so se začeli že prej, vendar se v tem obdobju prvič opredeli vojno za talente, kot jo poznamo danes. V poznih 90-ih je bila ekonomija na vrhuncu, zato so se podjetja bojevala med seboj za zaposlovanje najboljših in najbolj primernih ljudi in s tem tudi z načini, kako te ljudi zadržati v podjetjih. Podjetja so ponujala ogromne nagrade za podpise pogodb, zaposleni pa so zahtevali povišice že po treh mesecih od začetka zaposlitve (Michaels, 2001, str. 1-3).

³ Mckinsey & Company je podjetje, ki se ukvarja z managerskim svetovanjem in pomaga ostalim podjetjem pri strategijah, organizaciji, tehnologiji in postopkih. V eni izmed študij tega podjetja so sodelovali tudi avtorji knjige The War for Talent.

Hkrati gre tudi za obdobje podjetij, ki temeljijo na internetni tehnologiji in se jih ponavadi povzema z izrazom »dot-com«. Gre za kombinacijo hitre rasti delnic, individualnih špekulacij z delnicami in velike mere razpoložljivosti tveganega kapitala, ki je po grobi oceni zaznamovala obdobje od leta 1997 pa vse do leta 2001. Takšna podjetja so močno rasla in hkrati bila zmožna ponujati zaposlenim več kot tradicionalna podjetja in so na ta način zaostrovala vojno za talente. Počasi je prišlo do tega, da je »dot-com« mehurček počil, NASDAQ se je zrušil, razširil pa se je strah pred recesijo. Ko se je stanje v ekonomiji zopet ustalilo, so nekateri trdili, da se je vojna za talente zaključila. Predvidevanja pa kažejo na to, da vojna za talente še zdaleč ni zaključena, in da bo trajala še vsaj dve desetletji (Encyclopaedia Britannica, 2007).

Za lažjo predstavo o situaciji, ki se je dogajala med iskalci zaposlitve in podjetji, ter situacijo, ki smo ji priča danes, prilagam tabelo, ki na pregleden način opiše razlike.

Tabela 1: Razlike med staro in novo realnostjo

| Včasih | Danes |
|--|--|
| Ljudje potrebujejo podjetja | Podjetja potrebujejo ljudi |
| Konkurenčno prednost predstavljata kapital in zemlja | Konkurenčna prednost so talentirani ljudje |
| Boljši talent pomeni minimalno razliko | Boljši talent pomeni ogromno razliko |
| Službe so redke | Talentirani ljudje so redki |
| Zaposleni so zvesti in službe zagotovljene | Zaposleni so mobilni, njihova zvestoba pa je kratkoročna |
| Ljudje sprejmejo ponujeno | Ljudje zahtevajo več |

Vir: Brown, 2004, str. 72.

Iz tabele je lepo razvidno, kako se tehnika vedno bolj nagiba k temu, da ljudje postajajo središče in sami odločajo o svoji zaposlitvi. Opaziti je tudi, da vedno več pomeni to, da je nekdo boljši od drugega, kar pomeni tudi višje plačilo navkljub istim delovnim mestom. Takšen sistem posledično tudi pospešuje konkurenco in storilnost zaposlenih.

Danes vojna za talente predstavlja kritični instrument pri učinkovitosti združb. Kot kaže, pa bo sposobnost podjetja, da privabi, razvija in obdrži talent, ena glavnih konkurenčnih prednosti tudi v bodoče (Michaels, 2001, str. 2). Zaposlovanje pravih ljudi s pravim znanjem na prava delovna mesta se kaže kot osnova za poslovni uspeh. To dejstvo postavlja v ospredje dejstva o povečanju povpraševanja po spretnosti in alokaciji najboljših delovnih mest (Drucker, 1993, str. 88). V 18. stoletju takšna vprašanja niso bila aktualna za raziskave Adama Smitha, saj je delitev dela obsodila zaposlene na službe, ki so jih poneumile, kolikor je ljudi moč poneumiti (Thurow, 1999, str. 221).

V klasičnih študijah Reinharda Benedixa: *Work and Authority in Industry* je povzeta ideologija managementa v procesu industrializacije v Angliji, Rusiji in ZDA. Študija obsega razlike med ideologijo podjetnika in managerja. V 19. stoletju se je podjetniška ideologija Viktorijanske Anglije osnovala na zasledovanju lastnih interesov s krščanskimi vrednotami trdega dela, varčnosti in preudarnosti. V velikih pogledih je bil posameznik razbremenjen obvez fevdalcev, da bi lahko obvaroval sebe in svojo družino pred hudim ekonomskim pomanjkanjem. V ZDA je poslovnež postal heroj, čigar premoženje je bilo proslavljeno kot moralna zmaga. Večini ljudi je bil ta poslovnež opomin na to, s čim tekmujejo in hkrati gonilo. Premik iz podjetniške k managerski ideologiji ni izkoreninil pomembnosti posameznikovega truda in prizadevanj za uspeh, ki se je opiral na akademska priporočila in napredek znotraj birokratskih struktur kariere. Spremenilo se je le to, da ljudje niso več opevali zgolj posameznika, ki je bil uspešen, ampak je za njih ideal postal celoten ekonomski sistem, ki je posamezniku omogočil, da je izpolnil svoja pričakovanja (Benedix, 1956, str. 440).

Iz tega je razvidno dejstvo, da smo v mnogih pogledih naredili celoten krog. Voja za talente ima veliko skupnega s podjetniško ideologijo 19. stoletja. Poudarek na talentu izpostavlja pomembnost zanašanja samega nase, ki temelji na trdem delu in lastni spodbudi ljudi, da izkoristijo svoje talente do največje možne mere.

Z začetkom 20. stoletja pa so stvari postale bolj optimistične zaradi pojava novih tehnologij, ki so zahtevale izobražene zaposlene (Marshall, Swift, 1993, str. 195). Pojav je vodil do spremembe v razumevanju delitve dela. V klasični študiji Emilea Durkheima o vlogi delitve dela v družbi, je pojav videl kot vir človekove izpopolnitve, socialne pravičnosti in ekonomske učinkovitosti. Pogoj za uspešno organizacijo takšnega pristopa je, da je bitka za službe organizirana tako, da socialne neenakosti izražajo naravne neenakosti (Durkheim, 1933, str. 377). Tukaj leži vzrok, da je izobraževalni sistem pridobil glavno vlogo za konkurenčnost, ki temelji na individualnih dosežkih.

Ghoshal in Bartlet pozneje celo nakazujeta izpeljave iz teorije vojne za talente in dodajata, da poslovni vodje prepoznajajo, da sta človekova ustvarjalnost in iniciativa posameznikov veliko bolj pomembni, kot homogenost in soglasnost, ko pride do konkurenčnih prednosti. Izziva torej ne predstavlja siljenje zaposlenih, da se prilagajajo ustaljenemu modelu, ampak da zgradijo organizacijo, ki je dovolj fleksibilna, da lahko izkorišča posebnosti znanja in edinstvenih spretnosti vsakega zaposlenega posameznika (Ghoshal, Bartlet, 2000, str. 8). Voja za talente tako predstavlja strateško-poslovni izziv in gonilo podjetniške učinkovitosti. V kontekstu s prevladujočimi razpravami o ekonomiji, ki jo poganja znanje, postaja jasno, da je znanje bolj pomembno kot denar, zemlja in stroji. Vrednost človeškega kapitala še nikoli ni bila večja, saj se vrednost neotipljivih sredstev nenehno povečuje z raznimi lastniškimi

mrežami, blagovnimi znamkami, intelektualnim kapitalom in talentom. Sestava talenta se spreminja s tem, ko pridobivanje znanja postaja splošen pojav. Več izobraženih zaposlenih pomeni, da je to, da najdemo talent, še bolj pomembno, saj je razlika v ustvarjeni vrednosti pri najbolj talentiranih zaposlenih ogromna (Brown, 2004, str. 66).

Posledično Michaels dodaja, da je najbolj pomembno iskanje, privabljanje, rekrutiranje in zadrževanje dobrega talenta. S tem ko večina delovne sile postane izobražene, predstavlja najboljše konkurenčno prednost rekrutiranje najboljšega talenta. Vojna za talente odseva visoko kompleksnost managerskih vlog, zaradi globalizacije, deregulacije in hitrih sprememb v tehnologiji, zato podjetja danes potrebujejo managerje, ki se lahko odzivajo na takšne spremembe, ljudi, ki so naklonjeni tveganju, globalnemu podjetništvu, hkrati pa se spoznajo na tehnologijo, in vodje, ki lahko osnujejo podjetje na novo in dajejo inspiracijo zaposlenim. Dnevi, ko je bila kariera znana že v naprej, ljudje pa so vedeli kaj pričakovati v vseh fazah zaposlitve, so že nekaj časa končani. Danes se ljudje ob novi zaposlitvi soočijo z načrtom razvoja, ki vključuje različne module treninga v 1-2 letnem obdobju. Del tega treninga bo generičen in se bo osredotočal na komunikacijo in sposobnosti javnega nastopanja, projektnega vodenja ipd. Ostali deli treninga pa so navadno specifični in se prilagajajo potrebam posameznikov in temeljijo na diskusijah z mentorjem ali nekom iz kadrovske službe. Sporočilo je jasno: »Si cenjen posameznik, čakajo te neverjetne priložnosti, a le v primeru, da boš vzel odgovornost za zaposlitvene možnosti v svoje roke.« (Brown, 2004, str. 73).

Trud peščice ljudi pomeni več kot kdajkoli, zato morajo podjetja odkrivati in iskati izvrsten talent in narediti karkoli je potrebno, da ga zaposlijo in zadržijo. Tehnično vodstvo organizacije zahteva, da so najbolj talentirani ljudje postavljeni na ključna managerska mesta in vodstvene vloge (Brown, 2004, str. 88). Michaels dodaja, da je postala lovorika to, da ima posameznik omenjenih čim več podjetij pod svojimi delovnimi izkušnjami (Michaels, 2001, str. 5). Tulgan pa v tem vidi premik h tržno orientiranemu načinu zaposlovanja (Capelli, 1999, str. 187).

Tako kot v včasih je talent postal bogastvo kraljestva. Podjetja, ki povečujejo svoje talente, bodo uspešna, tista podjetja, ki jih ne, pa so obsojena na borbo za obstanek (Brown, 2004, str. 56). Še vedno velja dejstvo, da delodajalci verjamejo, da se navkljub porastu visoke izobrazbe bazen talentov ni povečal, kar hkrati nakazuje na to, da talent in izobrazba res nista neposredno povezana, kar sovпада s Cartwrightovo opredelitvijo in delitvijo talenta. S tem ne želim reči, da izobrazba ni pomembna, saj predstavlja osnovni nabor tehnik, ki jih zaposleni uporablja pri delu. Želim le poudariti, da je izobraženih ljudi vedno več, število talentiranih pa se s tem ni spremenilo, kar dodatno potrjuje, da spretnost izhaja iz prakse, sposobnost pa je prirojena. Izobrazba, ki je pridobljena, tako ne predstavlja gradnika talenta, je pa vsekakor dober predpogoj, ki verjetno pripomore k hitrejšemu razvoju talentirane osebe.

3.1. VOJNA ZA TALENTE V EU IN SLOVENIJI DANES

Do zadnjih nekaj let slovenska podjetja niso imela izrazitejših problemov z zaposlovanjem in zadrževanjem zaposlenih. Ampak časi se spreminjajo. Včasih brezpogojno lojalni zaposleni imajo v vsakem trenutku dostop do kadrovskih potreb in ponudbe konkurenčnih podjetij, ugodnosti in nagrade za delo niso več skrivnost. Iznajdljivi zaposleni se začenjajo zavedati, da je pravi kapital podjetja v njihovih glavah in zato nezadovoljstvo navkljub nagradam in širšim možnostim pri delu raste. Hkrati pa je vse težje najti talentirane sodelavce nekaterih profilov, ki jih je bilo vedno dovolj (Prosnik, 2004, str. 10).

Prosnik predvideva (2004a, str. 18), da se bo v vojni za talente odločalo o vsem: sposobnosti preživetja podjetja, njegovi vrednosti na borzi, prilagodljivosti in inovativni zmogljivosti. V Sloveniji hitra spremenljivost okolja in razvoj podjetij izvajata pritisk na vseh področjih delovanja. Pri nastajanju in razvoju podjetij se pojavlja še poseben pritisk na področju zaposlovanja in težišče tega pritiska je v hitrosti zaposlovanja. Uporaba informacijskih tehnologij pri zaposlovanju ponuja podjetjem različne možnosti. Skoraj ne najdemo več podjetja, ki v zadnjih letih ne bi doživelo korenite reorganizacije, revizije poslovanja, in v katerem si prevzemi, odcepitve, prodaje, menjave vodstva in strateške preusmeritve ne sledijo kot po tekočem traku. Turbulentni prehod v ekonomijo znanja in informacij je svetovno gospodarstvo spremenil v veliko gradbišče. Prav tako pa se spreminjajo razmere na trgu dela. Namesto industrijske brezposelnosti se začinja obdobje iskanja dobrih in najboljših posameznikov. Organizacijska kultura se vse bolj nagiba h ustvarjalnosti in inovativnim možnostim zaposlenih. V prihodnosti uporaba tehnike ne bo več definirala razlike med dobrimi in manj dobrimi podjetji, temveč sofisticiran odnos do človeških virov. V Sloveniji začenjamo te globalne procese komaj čutiti, saj smo bili do sedaj preveč zaposleni s tranzicijo, privatizacijo in reorganizacijo gospodarstva v najširšem smislu. V zadnjih letih pa so se razmere ponovno začele drastično spreminjati. Odpiranje trga pomeni predvsem konkurenčnost in s cenitvijo kapitala ter vso večjo dostopnostjo tehnologij se kot prvi vir konkurenčne prednosti tudi v Sloveniji močno uveljavljajo ljudje. Z vse večjim pomenom izkušenj in prilagodljivosti se arogantnost podjetij, ki sta jo povzročili nizka cena delovne sile in poplava vseh profilov ljudi na trgu dela v preteklem obdobju, spreminja v vse večjo hibo, ki bo počasi podjetja postavila v nezavidljiv položaj.

Dolžina delovnega časa v državah EU se krajša, z zmanjševanjem natalitete pa prihaja na trg vse manj mladih. Posledica tega je, da je čedalje manj delovne sile. Nastajanje novih podjetij je sprožilo nov val konkurenčnosti za velika podjetja. Kljub koncu nastajanja novih podjetij bodo mladi talenti (ne glede na to ali gre za marketing, management ali svetovalne poklice) trikrat premislili ali se ne bi raje odločili za samostojno podjetje ali se naj zaposlijo pri velikem podjetju.

Baza znanja raste, informacijska revolucija v podjetjih pa je naletela na mejo tehničnih zmožnosti. Za razvoj produktivnosti ne zadostuje več nakup zmogljivejšega računalniškega servisa. Znanje je v ljudeh, v zaposlenih, njihovi sposobnosti komunikacije in delovanja v timih. Zato je organizacijska kultura motor produktivnosti. Vse večji pomen inovacij povzroča čedalje večje povpraševanje po podjetniškem tipu zaposlenih. Resnični tipi zaposlenega »High performer« so redki, samosvoji in jih je težko najti (Prosnik, 2004a, str. 19). Spreminja se naravnost posameznikov do koncepta dela, emancipacija zaposlenih pa se stopnjuje. Vse več žensk prihaja na trg in staro ločevanje med delom in zasebno sfero bo vse bolj zabrisano. Družinsko vprašanje bo zastavljeno prav tako moškimi kot ženskami in časi, ko so podjetja lahko selila zaposlene z lokacije na lokacijo, so minili (Zukunftsinstitut, 2002).

Neskončna potreba po kompleksnem znanju (ki nadomešča potrebo po kapitalu) daje ponudnikom dela veliko možnosti na trgu dela in veliko moč. Težnje k dolgoročnemu vezanju na podjetje upadajo in načrtovanje kariere ni več vezano le na posamezno podjetje. Iz tega je jasno, da bodo kadrovske službe, ki so prej delovale bolj kot »vzdrževalne« službe na nižjih ravneh podjetja postale v prihodnosti ključne. Osrednja naloga managementa bo politika zaposlovanja. Kadrovske oddelke bodo najboljši prijatelji uprave. Tukaj se bo odločalo o vsem: sposobnosti preživetja podjetja, njegovi vrednosti na borzi, fleksibilnosti inovativnih zmogljivostih in sposobnosti prilagajanja. Pri tem bo treba prav tako na novo opredeliti razmerje med podjetjem in zaposlenimi. Kako lahko sklepamo nove pogodbe z zaposlenimi, ki temeljijo na novih oblikah odkritosti in spremenjeni podjetniški etiki? Aktualen izraz za to je »New Deal«, ki prenaša to na razmerje podjetje-zaposleni. Nič manj pomembna kot sposobnost pritegniti sposobne zaposlene pa ne bo sposobnost srednjeročno zadržati te zaposlene v podjetju, saj se fluktuacijski stroški že zdaj razvijajo v velik problem, ki pa se ga podjetja še ne zavedajo v celoti. »New Deal« med sodelavci ne temelji več na vseživljenjskem zaposlitvenem jamstvu, temveč na konceptu zaposljivosti. Hkrati z delovno potjo v podjetju za zaposlene še vedno obstaja kvalifikacijska pot, ki jih ohranja ali dela tržno zanimive. V svetu dostopnih portfeljev posameznikov lahko torej prevzame pogodbeno usposabljanje veliko vlogo kot dopolnilo k plačilu (Prosnik, 2004a, str. 19).

Prosnik povzema (2004a, str. 20-21), da imajo v Sloveniji velika in uspešna podjetja kot delodajalec velik ugled in k takšnemu tipu podjetja je nagnjen prav poseben profil posameznikov, tako da je zaposlovanje vedno reducirano le na selekcijo kandidatov, saj je kandidatov vedno dovolj. Ampak takšni časi se nevdržno bližajo koncu. Podjetja prihodnosti se bodo morala na trgu delovne sile strateško pozicionirati. Pri tem bodo morala razviti tako imenovano drugo vejo marketinga, v kateri ne bodo tržila svojih izdelkov, temveč bodo ona sama predmet trženja. Svojim kandidatom bodo morala posredovati lastno dušo. S tem se bodo morala pokazati kot privlačen delodajalec in pri posameznikih vzbujati občutek, da se je pri njih vredno zaposliti. Dodatna veja marketinga pa je običajno povezana z visokimi stroški, ki si jih podjetja (dokler ne ugotovijo nujnosti) ne želijo naložiti. Tako za velika podjetja

postaja pomembna učinkovita organizacija internih kadrovskih procesov. Odgovor na ta problem ponujajo nove tehnologije in širitev korporativne komunikacije na internet. Uporaba elektronskih kanalov za prijavljanje in ustvarjanje baz kandidatov k temu dodaja največji delež. Tudi na podlagi združevanja internih in eksternih delnih procesov je možno drastično znižanje stroškov in časa izvedbe. Uporaba informacijskih tehnologij pri zaposlovanju ponuja podjetjem veliko možnosti. Ne glede na velikost podjetja že izrabljajo možnosti zniževanja stroškov v kadrovskem marketingu na podlagi objavljanja zaposlitvenih oglasov na internetu. Hkrati z zmanjševanjem stroškov in optimizacijo procesov internet pomaga pri povečevanju verodostojnosti tudi pri preučevanju in selekciji kandidatov. Podlaga za to je velika likvidnost pomembnih in strukturiranih informacij z uporabo informacijske tehnologije. Podjetja izrabljajo prednosti interneta pri politiki zaposlovanja na vseh ravneh. Pri tem prevladuje težnja, da se s čim nižjimi stroški drastično povečajo ukrepi kadrovskega marketinga.

3.2. E-RAZSEŽNOST IN NJEN VPLIV NA VOJNO ZA TALENTE

E-razsežnost pomeni uporabo informacijsko-komunikacijskih tehnologij (v nadaljevanju IKT) za doseganje ciljev organizacije ali posameznika. IKT je pojem, ki povzema povezavo med računalnikom in komunikacijsko tehnologijo za proizvodnjo sinergije med njima. IKT je bilo v začetku znano kot IT (informacijska tehnologija), danes pa vedno več računalniških aplikacij obsega komunikacijo z drugimi računalniki ali drugimi komunikacijskimi napravami, zato se vedno bolj uveljavlja kratica IKT. Cartwright poveže talente in e-razsežnost, ter prikaže, kakšne koristi nam IKT ponuja v povezavi s talentom. Ločuje tri različne odnose: IKT kot pomoč pri odkrivanju talenta, IKT kot osnova za prikaz talenta in sinergijo talentov, kjer se talenti večih posameznikov združijo, z namenom, da bi proizvedli nekaj novega. Naj podrobneje razčlenim (Cartwright, 2003, str. 22-26):

- IKT kot pomoč odkrivanju talenta

Pomembnost priložnosti, kot ene izmed treh komponent talenta, je bila izpostavljena že v prej napisanem, nemalo pozornosti pa je tej temi posvečene v naslednjih poglavjih. IKT lahko zelo pripomore k številu priložnosti za prikaz talenta. V preteklosti sta bili največji pregradi za prikaz talenta nezmožnost vplivanja na posameznika in dejstvo, da posameznik ni bil na pravi lokaciji. IKT lahko pomaga pri odstranitvi ali vsaj znižanju teh pregrad.

- IKT kot osnova za prikaz talenta

Razvoj katerekoli nove tehnologije pripomore k priložnostim tistih, ki imajo sposobnost in naravno zmožnost izkoriščanja tehnologije sebi v prid, da prikažejo svoj talent. V večini primerov gre za mlajše osebe. Tako je v nekaterih organizacijah velik preskok iz starejših zaposlenih k mlajšim, ki so znali izkoriščati informacijske tehnologije od 1980 leta naprej. V uporabo je prišel celo izraz »internetni podjetniki« in predstavlja tudi naslov knjige Cristophera Pricea iz leta 2000, ki opisuje, kako so

bili ti novi podjetniki pripravljene uporabiti svoj talent, da na novo napišejo pravila poslovanja.

- Sinergija talentov

Največkrat gre za združevanje managerskih talentov in računalniških talentov, ki prinašajo učinkovite kombinacije.

Na tem mestu posebej omenjam še e-kadrovanje, ki pomeni izvajanje kadrovske strategije prek interneta in hkrati predstavlja vsako kadrovske aktivnost, ki vključuje uporabo interneta (NGA.net, 2007). Prva dva spletna zaposlovalna portala Monster.com in CareerMosaic.com, sta začela delovati že leta 1994 (Gravili, 2005, str. 477). Brez težav lahko proces e-kadrovanja uvrstimo v prvo in posledično tudi drugo Cartwrightovo kategorijo. Gre za obširen proces, ki se odziva na celostne spremembe pri zaposlovanju (iskanju in izbiri), ki izhajajo iz digitalizacije in možnosti, ki jih ta ponuja. Pri tem se pojavljajo povsem novi koncepti, ki omogočajo predvsem neomejeno doseganje kandidatov z razmeroma nizkimi stroški (Prosnik, 2004a, str. 21). Proces zaposlovanja preko spleta Capelli razčleni v tri faze: privabljanje, razvrščanje in kontaktiranje (Capelli, 2001, str. 227).

3.3. POTENCIALI IN PRIHODNOST VOJNE ZA TALENTE

V prihajajočih dveh desetletjih se bodo podjetja intenzivno borila za omejeno ponudbo zelo sposobnih managerjev. Kratkoročne fluktuacije v ekonomiji bodo trg talenta od časa do časa zaostrole in razrahljale, dolgoročni trendi pa so jasni (Brown, 2004, str. 15).

Naslednja obdobja bodo zaorala v nova raziskovalna polja na področju nadarjenosti. Razvoj bo verjetno potekal v smeri osvetljevanja široke in večdimenzionalne heterogenosti znotraj kategorije nadarjenosti. Prihodnost v vzgoji talentov bo potekala ob rabi nove izobraževalne tehnologije, mikrokompjuterjev, video tečajev, telefonskih seminarjev itd. Vse to bo nadarjenim bolj omogočilo samostojno delo, hitrejšo napredovanje, vzajemne kontakte z znanstveniki in ustvarjalci, kontakte z vrhunskimi strokovnjaki in individualizirano hitrost in nivo napredovanja. Pričakovati je, da bo postala vloga neintelektualnih dejavnikov razvoja talentov pomembnejša. Kot je dobro znano že iz dosedanjih raziskav na nadarjenih učencih, visoke intelektualne sposobnosti niso same po sebi dovolj za doseg visokih rezultatov. Enako pomembni so osebnostni dejavniki. K razjasnitvi te dileme bodo prispevale podrobnejše in bolj poglobljene osvetlitve dinamične strukture nadarjenih, kot na primer čustva, interesi, motivi, občutek lastne vrednosti, ki niso usodnega pomena samo za storilnostne dosežke, temveč tudi za mentalno zdravje. Če naj talenti prispevajo k socialni in kulturni rasti ter evoluciji človeštva, potem postane bistven dejavnik občutek njihove moči in zaupanje v svoje zmožnosti, da lahko vplivajo in sooblikujejo prihodnost (Ferbežar, 1992, str. 13-15).

4. PROCES VOJNE ZA TALENTE KOT NAČIN ZAGOTAVLJANJA KONKURENČNE PREDNOSTI

V študijah o vojni za talente, se periodično ponavlja termin ravnanje s talenti (angl. talent management), ki hkrati opisuje kar velik del celotne vojne za talente. Aktivno ravnanje z razvojem talenta, sposobnosti in zmožnosti ljudi je predpogoj za uspeh (Pollit, 2004, str. 23). Raziskave pa kažejo, da se ravnanje s talenti uvršča med 5 glavnih prioritet za podjetja v letu 2005 (Top-Consultant.com, 2007). Na tem mestu bom kot uvod v natančnejšo analizo v naslednjih poglavjih prikazal poenostavljen Cartwrightov pogled, ki pojem deli na motiviranje, zaposlovanje in razvoj ljudi. Motiviranje talentiranih ljudi opisuje s študijo Fredericka Herzberga (2003, str. 87), ki je izvedel raziskavo o motivaciji managerjev in ugotovil, da plača ne deluje kot motivator, vseeno pa ne sme biti prenizka, sicer ima funkcijo demotivatorja. Glavna razloga za motivacijo tistih na managerskih položajih sta po raziskavi sodeč dosežek in prepoznavanje dosežka. Naslednja faza je zaposlovanje ljudi, ki povzema želje posameznikov kot zaposlenih za posebej določen nabor spretnosti, ki se morajo poleg vsega vseeno učinkovito vklopiti v tim. Dobra ekipa za zaposlovanje išče nekoga, ki ima talent in se lahko vklopi ali zapolni praznino v timski vlogi določenega oddelka ali ekipe. Na koncu Cartwright omenja še fazo razvijanja talenta, v kateri povzema, da je talent kot večina drugih stvari; če ga uporabljamo postane močnejši, če pa ga zatiramo, lahko oslabi ali pa se izrabi na načine, ki ne koristijo organizaciji. Glavna naloga managerja je, da pretvori prikriti talent v realiziranega. Da se prikriti talent udejanji, je potrebna energija, ki napaja proces transformacije, in prihaja v obliki pospeševanja in resursov, ki jih ponudijo managerji.

Cartwright ponuja preprosto enačbo:

PRIKRITI TALENT + RAZVOJ = REALIZIRANI TALENT + ZADOVOLJSTVO

In obratno:

PRIKRITI TALENT – RAZVOJ = FRUSTRACIJE + NEZADOVOLJSTVO

(Cartwright, 2003, str. 44)

Dejstvo je, da talentirani ljudje in način kako z njimi ravnamo, postajajo vse pomembnejši faktor poslovnega uspeha, in s tem vir konkurenčne prednosti. Spoznanje, da se osnove tekmovalne prednosti postopoma spreminjajo, je bistvenega pomena za razvoj novega pristopa k managementu in njegovih strategij (Pfeffer, 1994, str. 6).

4.1. VLOGA VODJE/MANAGERJA PRI RAVNANJU S TALENTI

Ključno za začetek procesa vojne za talente je poskrbeti, da so vodilni mišljenja, da so talenti eden najbolj pomembnih elementov za poslovno uspešnost. Za zagotavljanje boljšega talenta

v kadru, morajo biti k temu cilju usmerjeni vsi vodilni, saj nikakor ni dovolj, da ta cilj zasleduje samo kadrovska služba. Za večino povprečnih podjetij talent ne predstavlja visoke pomembnosti in so mnenja, da so ljudje delo kadrovske službe, managerji pa naj delajo s kadrom, ki jim je bil dodeljen. Krepitev talenta med kadrom je delo, ki ga vodje na katerikoli ravni ne bi smeli delegirati, ampak bi se mu morali samostojno posvečati (Michaels, 2001, str. 11).

Ključni za gradnjo dobro talentiranega kadra so vodje in managerji, ki razmišljajo o talentih kot prednosti. Gre za začetno in zelo pomembno točko. Ko manager verjame v to, da je talent njegova odgovornost, so preostale funkcije vodenja logične in popolnoma naravne. Naravnost k talentu je globoko zakoreninjeno prepričanje, da boljši talent od konkurence pomeni hkrati tudi prevlado nad konkurenco. Gre za prepričanje, da je talent konkurenčna prednost. K talentom naravnani vodje so razpoznavni po tem, da je ravnanje s talenti velik in ključen del njihove službe. Razumejo, da gre za funkcijo, ki se je ne da delegirati, zato posvečajo večinski delež svojega časa in energije za krepitev talentiranega kadra in hkrati pomagajo drugim v podjetju početi isto. Vodje s takšnim razmišljanjem imajo strast, pogum in odločnost, da sprejemajo drzne odločitve, ki so potrebne za krepitev talentiranega kadra (Michaels, 2001, str. 21).

Naravnost k talentu vedno poteka od vrha navzdol. Direktor podjetja mora dati določen ton, določiti standarde, pokazati strast in pogum za sprejemanje drznih odločitev.

Ed Michaels navaja šest vodil, ki jih mora vodja upoštevati, da uveljavi svoj vpliv globlje v organizaciji (Michaels, 2001, str. 26):

- Vpeljava zlatega standarda za talent
Postopek poteka vsak dan preko zaposlovanja kakovostnih ljudi, ljudi, ki jih izberete, da v podjetju ostanejo, in preko standardov po katerih ocenjujete učinkovitost ljudi. Zlati standard za talent je lahko preprost stavek ali pa spisec šestih do osmih kompetenc s podrobnim opisom, kaj predstavlja odlično, kaj povprečno in kaj slabo učinkovitost. Takšna vpeljava sistema zlatega standarda lahko postane tudi osnova za primerjavo in napredovanja v organizaciji.
- Aktivno vključevanje v odločitve ljudi v organizaciji
Podjetja in vodje z naravnostjo k talentu verjamejo, da managerski talent pripada podjetju kot celoti. Predvsem direktor podjetja mora biti močno vključen v razvoj, rekrutiranje in zadržanje najboljših ljudi v podjetju. Vodja, ki neprestano odloča o zaposlovanju in napredovanju tudi dva nivoja pod seboj, bo s tem puščal ostale vodje v negotovosti, vendar pa je bolj pogosta napaka, da so vodje premalo vpleteni kot pa preveč.
- Izvedba preprostega raziskovalnega procesa poročil o talentih
Proces poročanja o talentih mora biti tako intenziven in pomemben kot poročila za proračune. Vodje z naravnostjo k talentu redno izvajajo takšne razprave. Rezultat

takšnih razprav je načrt prihodnjih dejanj, ki opisujejo, kako bo vsaka enota okrepila svoje ljudi.

- Posredovanje naravnosti k talentu

Za direktorja ni dovolj, da je naravnani k talentu, ampak ga mora posredovati tudi vsem ostalim vodjem. Dobro ravnanje s talentom se odvija na vseh ravneh v podjetju. Organizacije, ki so najboljše v tem, so naravnane k talentu celo v pravilniku podjetja. Direktorji lahko k temu pripomorejo tako, da se večkrat pogovarjajo z ostalimi vodji o problemih glede talenta, in s tem, da vključijo naravnost k talentu kot eno glavnih kompetenc in cenjeno vrednoto v podjetju.

- Investicije v talent

Večina vodij je precej zadržana pri vlaganju v talentirane ljudi. Razlog za to tiči v tem, da večina podjetij ne gleda na takšne stroške kot investicije. Vodje z naravnostjo k talentu investirajo v nova zaposlovanja, višje plače, delniške opcije in preostale elemente, ki pripomorejo h gradnji talentiranega kadra, in včasih celo spremenijo pravila z namenom, da bi obdržali najučinkovitejše ljudi in hkrati prišli do novih talentiranih zaposlenih. Velikokrat prihaja do tega, da podjetja investirajo v zelo tvegan dolgoročen kapital, za investicije v talentirane ljudi pa zmanjkuje finančnih virov. Velikokrat pa takšna vlaganja prinašajo precej manjše izkupičke kot pa izboljšani kader.

- Talentirani ljudje kot odgovornost managerjev

Kvaliteta kadra naj ne bo prepuščena naključju. Nekdo mora prevzeti odgovornost za stopnjo talentiranosti kadra, saj gre za konkurenčno prednost, ki ima visoko ekonomsko vrednost. Vsako leto naj si vsaka enota zastavi tri do šest ciljev za krepitev talentiranega kadra. Cilji se bodo torej spreminjali in zahtevali analizo o tem, ali so bili doseženi ali ne, zato pa bo potrebno nekaj ljudi znotraj enote in nekaj nad njo, da ocenijo uspešnost. Posledično bo prišlo do tega, da se bo začelo razmišljati kako učinkovito se gradi talentiran kader, in s tem do pogovorov, ki so ključni v podjetjih za dober kader, še vedno pa so danes prava redkost.

4.2. PRIVLAČNOST PODJETJA V OČEH ZAPOSLENEGA

Nekaj generacij nazaj je kariera zagotavljala preskrbljenost in dober družbeni status. Po pričetku dela v podjetju so bili ljudje dodeljeni oddelku, z leti dela pa so njihovi plačni razredi naraščali s počasnim a zanesljivem tempom. Vrhunec kariere in plače je bil, ko je bil zaposleni v poznih 50-ih letih. Danes se je pogled na kariero močno spremenil. Talentirani ljudje želijo visoke plače in vse ugodnosti, še bolj pomembno pa je, da želijo čutiti razburjenje in strast do dela, ki ga počnejo, hkrati pa slediti karizmatičnim vodjem in imeti občutek, da počnejo nekaj dobrega. V kolikor to ni izpolnjeno, ljudje iz podjetja odidejo, v nasprotnem primeru pa so pripravljene trdo delati. Visoko talentirani managerji imajo vedno na razpolago

več ponudb za delo in hkrati razumejo koliko vrednosti lahko ustvarijo za podjetje. Zaradi vsega tega je podjetje primorano ustvariti okolje, ki bo privabljalo najboljše možne ljudi in jih uspelo zadovoljiti (Michaels, 2001, str. 41). Eno izmed takšnih podjetij, ki mu je to uspelo, je spletni gigant Google. Fortune Magazine je pri svoji raziskavi za leto 2007, v kateri so zajeli 100 podjetij, v katerih ljudje najbolj želijo delati, Google postavilo na prvo mesto. Naj za občutek naštejemo, kaj vse podjetje kot dodatek ponuja zaposlenim: brezplačen prevoz na delo v vozilih opremljenih z brezžičnim internetom, brezplačne zdravstvene storitve, medijske centre, petkove zabave, skuterje, neomejene izostanke iz zdravstvenih razlogov, predavanja znanih osebnosti, brezplačne obroke, masaže, brezplačne pralne in sušilne stroje, igrišča za odbojko, letne smučarske izlete, brezplačne notarske storitve, bone za hrano ob rojstvu otroka, subvencije ob nakupu hibridnih vozil, brezplačne avtomate s prigrizki, brezplačna pranja vozil, plezalno steno in še bi lahko našteval (Google Jobs, 2007).

Zaposleni so zadnje čase zelo aktivni pri iskanju boljših priložnosti kjerkoli in kakorkoli. Nekateri ljudje zapuščajo svoja podjetja, da bi bili bolj svobodni, drugi, da bi prišli do večjih materialnih nagrad, spet tretji, da bi bili bolj zadovoljni s svojim delom. Kakršnakoli je motivacija zaposlenih, pa stanejo podjetje v katerem delajo velike vsote denarja in volje managerjev, ki so siti zaposlovanja, uvajanja in motiviranja novih delavcev, da jih potem vidijo kako odidejo »v sončni zahod« (Branham, 2001, str. II).

Talentirani managerji pravzaprav v podjetjih iščejo razburljive službe, polne izzivov, do katerih želijo čutiti neko strast. Michales (2001) odgovarja s pomočjo izsledkov ene izmed raziskav. Pri manj zanimivem delu je treba za to poskrbeti tako, da podjetje inovira na trgu. Pomembno je, da zaposlenim poslanstvo podjetja ponuja nek navdih, poleg tega pa služi tudi temu, da vzbudi željo po novih poslih in lansiranju novih proizvodov na trg. Pri snovanju poslovne strategije je potrebno biti pozoren, da vodi podjetje v smer, ki bi bila zanimiva zelo talentiranim zaposlenim, poleg tega naj ponuja veliko prostora za avtonomijo zaposlenih. Poleg naštetega je zelo pomembno, da delajo za ugledna podjetja s pomembnimi direktorji in okoljem, ki poudarja učinkovitost in odprt odnos poln zaupanja. Pomembno je, da se strinjajo s kulturo in vrednotami znotraj podjetja. Vodje jim morajo biti navdih, podjetje pa mora bit učinkovito urejeno.

Michaels ugotavlja tudi, da talentirani ljudje iščejo tudi nek vir ustvarjanja bogastva, zato želijo, da se njihov vložek pozna tudi pri plačilu. Velikokrat pa ne gre za fizično vrednost denarja, ampak za psihološki učinek in povečanje zadovoljstva, ki ga povišanje plače ustvari. Zato so velikokrat celo bolj pomembne pohvale, nagrade in priznanja za opravljeno delo. Cena talenta pa vseeno vztrajno narašča, saj managerji želijo velike vsote denarja, ki pa jih poleg vsega želijo sedaj in ne proti koncu svoje delovne dobe. Veliko managerjev gleda na plačilo kot izkaz za vloženo delo in odraz tega, kako visoko jih podjetje ceni. Podjetja se bodo morala poleg vsega osredotočiti tudi na spremembo plačnega sistema, tako da bodo lahko

plačevali več tistim, ki se odrežejo bolje (na istih ravneh v podjetju). Nov plačni sistem naj bi omogočal plačilo po ustvarjeni vrednosti, kar je edini način za zagotavljanje uspešnosti. Nenazadnje se ljudje močno zavedajo, da njihove izkušnje in znanje predstavljajo veliko vrednost na trgu delovne sile, zato mora podjetje skrbeti tudi za razvoj njihovega znanja.

Michaels dodaja še, da je pomembno, da jih podjetje ne omejuje pri opravljanju družinskih dolžnosti. Ta dejavnik je eden izmed tistih, ki jih je težje opredeliti, vseeno pa predstavlja drugega najbolj pomembnega sodeč po raziskavah. Managerji ne trdijo, da bi želeli delati manj ali počasneje, saj kaže, da so se prilagodili takšnemu zahtevnemu in hitremu tempu, ampak želijo poleg vsega imeti tudi možnost normalnega družinskega življenja, ki je seveda prilagojeno njihovim službam. Za konec naj omenim še stran človeškosti na delovnem mestu. Za veliko število ljudi namreč predstavljajo sodelavci največjo motivacijo in zadovoljstvo. Velikokrat so ljudje okoli nas razlog, zakaj se vsak dan znova vračamo na svoje delovno mesto. Eno pomembnih dejstev je torej tudi to, da se lahko od dobrih sodelavcev marsikaj naučimo ter z njimi delimo izkušnje (Michaels, 2001, str. 46-61).

4.2.1. Vrednost v očeh zaposlenega

Vrednost v očeh zaposlenega (angl. EVP - Employee Value Proposition⁴) je vsota celotnih občutkov, ki jih nekdo prejema, ko postane del nekega podjetja in povzema vse od notranjega zadovoljstva do okolja, vodstva, sodelavcev in plače. Gre za to, kako dobro podjetje zadovoljuje potrebe zaposlenih. Velika vrednost v očeh zaposlenega privablja dobre ljudi, kot tudi pripomore k temu, da ljudje dajo vse od sebe. Velika vrednost v očeh zaposlenega tako predstavlja odgovor na vprašanje: zakaj bi se nek zelo talentiran človek odločil za delo v podjetju (Michaels, 2001, str. 43)?

Vrednost v očeh zaposlenih ni nikoli statična, zato jo je potrebno razvijati in spreminjati, da ostajamo pred konkurenco. Včasih so te spremembe lahko postopne, pride pa tudi do trenutkov, ko morajo biti nenadne. Če hočemo utrditi in povečati vrednost v očeh kupcev v podjetju, moramo biti pripravljeni na korenite spremembe kot so prestrukturiranje poslovne strategije, organizacijske strukture, kulture v podjetju in celo tipa vodij v podjetju. Na splošno pa velja, da neka univerzalna vrednost v očeh zaposlenega, ki bi bila pravi recept za vsako podjetje, ne obstaja. Zato je potrebno vrednost v očeh zaposlenih prilagajati glede na to, kakšne ljudi hočemo, saj različni tipi ustrezajo različnim tipom ljudi (Michaels, 2001, str. 61). Včasih je zelo pomembno tudi nagrajevanje visoke učinkovitosti. S tem ne kršimo pravil etike, čeprav imata lahko zaradi tega dve osebi, ki opravljata isto delo, različne plače. Vseeno bosta ti dve osebi, v primeru ko bosta dosegali isti standard, zaslužili enako (Cartwright, 2003, str. 50).

⁴ Še bolj znan v ekonomiji je koncept CVP (Customer Value Proposition) ali tako rekoč, vrednost v očeh kupca.

Naj na tem mestu omenim še, da lahko večino tehnik, ki so uporabljene za strategijo proizvodov ali tržno strategijo, prav tako uporabimo za krepitev vrednosti v očeh zaposlenega v podjetju. Tako lahko govorimo o zaposlitveni znamki kot sporočilu, ki komunicira s ciljnim kandidati preko naše vrednosti v očeh zaposlenega. Na koncu pa velja dodati še, da lahko povsem navadna podjetja ponudijo svojim zaposlenim nekaj nenavadnega, s čimer poskrbijo za zadovoljujoče kariere in zadovoljijo pričakovanja svojih zaposlenih (Michaels, 2001, str. 62). To pomeni, da si lahko konkurenčno prednost v obliki dobrih ljudi privoščijo vsako podjetje s pravim pristopom.

4.2.2. Zaposlitvena znamka

Zaposlitvena znamka je postavitve neke slike o podjetju kot dobrega delodajalca v ciljnem bazenu kandidatov. Gre za koncept, ki je izposojen s poslovne strani organizacije. Blagovna znamka kot taka je ustvarjena, da razvija trajajočo sliko v glavah potrošnikov, da lahko neposredno povezujejo kvaliteto s proizvodom ali storitvijo, ki jo ponuja lastnik blagovne znamke. Zaposlitvena znamka pa počne natanko to, le na drugi strani podjetja in s tem pripravi ljudi do tega, da želijo delati v podjetju, saj je dobro vodeno, zaposleni pa se lahko neprestano učijo in rastejo (Branham, 2001, str. 18). Podjetja svoje zaposlitvene znamke oblikujejo tudi na takšen način, da postanejo delodajalci, ki jih ljudje radi izbirajo in s tem privabljajo najboljše prošnje. V podjetjih, kjer je prepoznavnost znamke ključnega pomena za vodstvo na trgu, je prav tako pomembno za podjetje, da je očitno dejstvo, da zaposlujejo najboljši talent, saj ti dve lastnosti druga drugo podpirata in krepiata (Brown, 2004, str. 84).

4.3. REORGANIZACIJA STRATEGIJ ZAPOSLOVANJA

Naj začnem s pojmom ravnanja s talentom (angl. talent relationship management), ki po definiciji pomeni razvoj talenta kot strateške prednosti v širšem in bolj konstantnem smislu, prek faz življenjskega cikla talenta. Načeloma imamo pri zadržanju in zaposlovanju sodelavcev opravka z dvema različnima procesoma, če pa pogledamo prakso, gre pri tem za dva zelo podobna in povezana procesa. Orodja za izvajanje enega in drugega so si, kot bomo videli v nadaljevanju, zelo podobna. Tudi ravnanje s talentom je smiselno razdeljeno na interno in eksterno, ampak gre za enako stvar. Ravnanje s talentom poudarja osredotočenost na vzdrževanje odnosov s stotimi ali celo tisočimi potencialnimi sodelavci, ki še ne vedo za podjetje, ali pa so se celo že odločili ponuditi svoje znanje in spretnosti podjetju, ampak jih brez strategije in integriranih procesov noben kadrovski oddelek praktično ni sposoben aktivno obvladovati (Prosnik, 2004, str. 11).

V nadaljevanju podajam vodila za reorganizacijo strategij zaposlovanja in pojasnujem vplive sprememb na podjetje in njegove zaposlene, ki povzemajo Michaelsove (2001, str. 71-90) študije:

Zaposlovanje novega talenta na vseh nivojih v podjetju

V preteklosti je bilo popolnoma običajno, da se je zunanje ljudi zaposlovalo samo na nižjih ravneh, naprej pa je deloval učinek korporacijske lestvice. Ljudje so torej pričenjali spodaj, z leti dela pri podjetju pa so prišli na vrh. Danes takšen način zaposlovanja ne daje več najboljših rezultatov.

Zaposlovanje zunanjih ljudi na višjih ravneh

Redno zaposlovanje novih ljudi od zunaj je dobro za neprestano prilagajanje in hkrati višanje standardov za talent v podjetju. Novi ljudje prinašajo tudi sveže odnose, poglede in ideje v podjetje. Nekatera podjetja temu nasprotujejo, saj se posvečajo predvsem razvoju in napredovanju lastnih zaposlenih, in čeprav je ta pristop po svoje smiseln, v praksi ne daje tako dobrih rezultatov. Ko zaposlimo 10-25% zunanjih ljudi sicer resda zmanjšamo možnosti za napredovanje za nekatere obstoječe zaposlene, vendar te razlike niso večjih razsežnosti. Pravzaprav lahko zaposlovanje dobrih vodij na položaje srednje in višje ravni deluje kot nov vzor za zaposlene na nižjih ravneh. Nekatera podjetja se celo bojijo, da bodo novo zaposleni uničili kulturo podjetja. Večje število novo zaposlenih bo verjetno spremenilo kulturo podjetja, vendar pa je lahko to tudi dobra stvar, ki pripomore k svežim idejam in znanjem, ki jih podjetje potrebuje. Bobinac (2004, str. 78) dodaja, da novo zaposleni iz trga delovne sile prinašajo elemente kritičnosti in nove kulture, ki so včasih dobrodošli.

Zmanjšanje tveganja pri novo zaposlovanju na srednjih in višjih ravneh

Zaposlovanje ljudi od zunaj prinaša tveganje. Nepravilne odločitve se navadno gibljejo okoli 30%, kar pa ne sme igrati odločilne vloge pri tem, ali bomo uporabili ta močan vzvod ali ne. 70% uspešnega zaposlovanje še vedno predstavlja visoko stopnjo učinkovitosti, zato je potrebno sistem novo zaposlovanja izboljšati, ne pa ga zgolj zaobiti. Ed Michaels predlaga naslednje tehnike za izboljšanje novo zaposlovanja. Zelo pomembna je podobna oziroma enaka kultura, da se zmanjša zavračanje s strani zaposlenih v podjetju. Slabo ujemanje kulture z novo zaposlenimi je eden izmed večjih razlogov za neuspeh takšnega načina zaposlovanja. Ta dejstva ne pomenijo, da lahko zaposlujemo zgolj ljudi z iste panoge, saj je eden izmed namenov zunanjega zaposlovanja tudi to, da pripeljemo v podjetje nove poglede. Vseeno pa je potrebno, da sta način vodenja in vrednote združljiva s kulturo podjetja. Kulturno ujemanje naj bo zato pomemben del pri uvajanju zaposlenega. Asimilacijski proces za vsakega novega zaposlenega na višji ravni naj bo dobro premišljen in naj obsega usmerjanje glede formalnih pogledov podjetja, kot so operativni načrti, strateški načrti organizacijske sheme. Poleg naštetega pa naj vsebuje tudi neformalne poglede v podjetju o tem, kako prihaja do odločitev in kako se pridobi podporo za iniciativo. Del procesa naj predstavlja tudi dogovor pričakovani

o učinku in časovnih okvirih. Nazadnje pa je zelo pomemben korak, ki je mnogokrat spregledan, in predlaga, da bi novo zaposleni na višji ravni moral dobiti pomoč pri snovanju svoje notranje mreže in razumevanja kulturnih posebnosti v organizaciji.

Zaposlovanje zunanjih ljudi na nižjih ravneh

Tako kot je pomembno zaposlovanje od zunaj na srednji in višji ravni, tako se takšen proces pozna tudi na nižjih ravneh, ki dajejo podjetju dolgoročno gonilo. Omogoča tudi vlivanje kulture, vrednot in znanja organizacije že v začetku, ko je zaposleni še na nižjem delovnem mestu. Večina podjetij seveda še danes zaposluje predvsem na nižjih ravneh, vendar se tudi tega postopka ne lotijo preveč učinkovito. Tako velja splošno pravilo, da v kolikor podjetje vsako leto ne zaposli vsaj manjše število visoko talentiranega kadra, izgublja zelo pomembno orodje za gradnjo uspešnega kadra.

Iskanje talenta tudi, ko ni potreben

Podjetja lahko iščejo talent neprestano, da ujamejo ljudi, ko so oni pripravljeni na spremembe. Oportunistično zaposlovanje zveni morda malce čudno, vendar lahko s pomočjo parih preprostih vodil deluje. Določiti je potrebno vrsto službe, ki bi ji kandidat ustrezal, in nato dvoriti kandidatu, dokler ni delovno mesto prosto. Kandidate lahko zaposlijo tudi, če delovno mesto trenutno še ni prosto, saj se lahko med čakanjem na sprostitev zelenega delovnega mesta, posvečajo posebnim projektom in spoznavanju organizacije.

Iskanje talenta na večih področjih

Včasih so podjetja iskala izkušene ljudi za točno določeno delovno mesto. Z naraščanjem vojne za talente pa morajo podjetja uporabljati inovativne načine in se boriti za dobre ljudi. Prihaja do zaposlovanja ljudi, ki nimajo tradicionalnega ozadja, kar pa povzroča nekatere izzive. Potrebno je previdno ugotavljanje izkušenj, znanja in karakteristik za uspeh. Zato je bolj primerno iskanje ljudi, ki se lahko prilagodijo kulturi, in ne zgolj ljudi, ki ustrezajo kulturi v organizaciji. Takšni procesi sicer zahtevajo več časa in stroškov, vendar se izplačajo.

Razvijanje novih ustvarjalnih kanalov iskanja talenta

Zaposlovanje se spreminja še zaradi enega razloga, saj ni več dovolj, da se osredotočamo na aktivne iskalce zaposlitve, ampak je potrebno del resursov posvetiti iskanju ljudi, ki službe ne iščejo. Z drugimi besedami lahko rečemo, da je veliko talentiranega kadra danes pasivnih iskalcev zaposlitve, ki pa jih je potrebno zvabiti stran od konkurence. Eden izmed novejših kanalov zaposlovanja je seveda internet. Načini privabljanja preko interneta so številni, vse od oglaševanja delovnih mest na lastnih spletnih straneh podjetja, pa do spletnih zaposlitvenih portalov in strani, ki se ukvarjajo s kariero. Uporaba interneta pri zaposlovanju lahko pomeni tudi znatno povečanje hitrosti procesa, saj so lahko nekateri deli avtomatizirani v primeru, da so vnosi rezimejev in ostalih podatkov standardizirani. Podatkovne baze predstavljajo še enega izmed novejših kanalov zaposlovanja. Proces se prične z identifikacijo posameznika, ki

poseduje karakteristike, ki jih iščemo in bi bil pripravljen nekoč delati za podjetje. S takšnimi ljudmi je potrebno ostati v kontaktu in jim dati vedeti, da želimo, da bi se pridružili našemu podjetju. Lahko se tudi pozanimamo o njegovih kariernih in osebnostnih dejavnikih, ki bi lahko vplivali na njegovo odločitev za zaposlitev v našem podjetju. Za gradnjo podatkovne baze s potencialnimi kandidati se je najbolje osredotočiti na vse ljudi, s katerimi ima organizacija kakršne koli stike. Lahko gre za kolege zaposlenih, kandidate, ki so zavrnili ponudbe, ljudi, ki niso ustrezali določenemu delovnemu mestu, pa bi bili pravi za nekatero drugo delovno mesto in nazadnje tudi učinkoviti zaposleni, ki so podjetje že zapustili. Da bo podatkovna baza še boljša pa je dobro dodati še vse zgoraj omenjene ljudi konkurenčnih podjetij.

Ukrivljanje plačilnih pravil

Na današnjem trgu talenta je povpraševanje po najboljšem talentu veliko, vrednost, ki jo lahko ustvarijo podjetju, ki jih zaposli pa ogromna. Podjetja morajo zato včasih prekršiti pravila in spremeniti plače. Po napornem postopku, ki ga opisujem tekom celotnega dela, ne smemo pustiti, da nam uide dober kandidat zgolj zato, ker želi plačilo, ki je višje od zastavljenega.

Proces prodaje podjetja kot dobrega delodajalca

Naloga podjetja na trgu je, da se uspešno proda kandidatu. Podjetja morajo biti še vedno nepopustljiva pri iskanju kadra, vendar morajo paziti da privabljajo kandidate na prepričljiv, očarljiv in spreten način. Kandidat mora imeti neprestano občutek, da ga zelo cenijo. Tako je zelo pomembno, da imamo svoje najboljše ljudi na prvi bojni liniji, ko pride do zaposlovanja. Managerji naj zato porabijo dan ali dva vsak mesec za zaposlovanje (intervjuvanje kandidatov, izvedba predstavitev na univerzah in prepričevanje kandidatov). Najboljši ljudje v podjetju naj vodijo strategijo zaposlovanja. Poleg vsega pa je zelo dobrodošlo tudi to, da na takšen način najboljši zaposleni postavljajo standard za bodoči talent v podjetju. Kot je nekoč dejal Arthur Conan Doyle: »Povprečnost ne pozna ničesar boljšega kot samo sebe, talent pa v hipu prepozna genija«.

Razvoj strategije zaposlovanja za vsak oddelek

Potrebno je biti pozoren na to, da ima podjetje razvito in robustno strategijo zaposlovanja, ki bo ključ do talentiranega kadra v podjetju. Najboljše strategije zaposlovanja so močno prilagojene slovesu podjetja. Vodilne organizacije ne želijo samo zaposliti najboljše talente, ampak želijo biti videne, da zaposlujejo vrhunske ljudi, saj to podpira njihove trditve o vodilni znamki (Brown, 2004, str. 190).

4.4. RAZVOJ ZAPOSLENIH

Človekov talent le redko srečamo dokončno razvit. Ljudje imajo navadno še ogromne količine potenciala. Če želi podjetje konkurirati v vojni za talente, mora poleg vsega skrbeti tudi za to, da razvija talentiran kader. Takšna podjetja, ki bodo razvoj zakoreninila v organizacijo, bodo bolj privlačna za nov talent, ga sposobna obdržati dlje in bodo imela boljše dolgoročne rezultate. Splošno gledano je razvoj zaposlenih v podjetjih zelo slabo zastopan. Podjetja morajo izboljšati sposobnost gojenja potenciala svojih ljudi. Izkušnje na delu lahko pomagajo pri izvajanju razvoja, ljudje morajo dobivati neprestana navodila in nato povratne informacije, mentorstvo pa se mora razširiti po celotni organizaciji (Michaels, 2001, str. 95).

Večina vodij ne razume, kako ljudje rastejo, in so mnenja, da je izobraževanje ključ do uspeha, vendar Michaelsove raziskave dokazujejo, da so bolj pomemben element izkušnje na delovnem mestu. Razlog za to, da podjetja tako slabo skrbijo za razvoj zaposlenih, tiči v tem, da se ne zavedajo povezave med dobrim razvojem in poslovno uspešnostjo. Razvoj v večini podjetij prav tako ni pričakovan, ne merjen ali vrednoten. Veliko managerjev ima težave s čustveno in osebno vpletenostjo, ki jo veliki talenti potrebujejo za razvoj. Dober mentor mora zaznati talente ljudi in z njimi poiskati njihov potencial. Ljudje potrebujejo izzive in izkušnje, da bi rasli. Potrebno jim je zadajati naloge, za katere ne vedo, kako bi jih rešili. Takšen pristop je še posebno uporaben za zaposlene z zelo velikim potencialom, kjer moramo vedno paziti, da je krivulja učenja⁵ zelo strma. Podjetja se največkrat soočajo s prepočasnimi premiki ljudi, kar zadržuje njihov tempo razvoja, le redko pa prihaja do preneglih premikov, kjer pa gre za nepopolna znanja (Michaels, 2001, str. 99-101). Zavedati se je potrebno tudi dejstva, da ljudje potrebujejo različne zaposlitve. V knjigi *The Lessons of Experience*, avtorji McCall, Lombardo in Morrison (1988) ugotavljajo, da gre za različne vrste izzivov, ki so pomembni za razvoj in izkušnje. Pomembne so premestitve iz proizvodnih linij v upravo, začenjanje projektov od začetka in popravljanje nastale škode v poslu v težavah. Če naj imajo ljudje zaokroženo znanje, se morajo spopasti z vsemi temi izzivi znotraj svoje kariere. Poleg naštetega predstavljajo dobre priložnosti za razvoj tudi sodelovanja v projektih, ki trajajo več mesecev in imajo specifične cilje. Takšni projekti lahko potekajo vzporedno s službo, ki jo ima vsak posameznik, in so koristni zaradi timskega dela, reševanja problemov in izpostavljenosti višjim vodjem. Tudi v obstoječi službi lahko ljudje poglobljajo svoje znanje in iščejo nove izzive. Zaposleni naj si na novo zastavijo vloge na svojem delovnem mestu, spremenijo odgovornosti in opravljajo delo na način, ki ga prej niso uporabljali. Najbolje je, da pri snovanju organizacije ustvarimo čim bolj plosko obliko in decentraliziramo čim več funkcij, s čimer ponujamo možnosti za rast managementa. Nekatera delovna mesta so še posebej pomembna za razvoj bodočih vodij. V raziskavi (Michaels, 2001, str. 104) managerji

⁵ Učinek krivulje učenja je povezan z učinkom krivulje izkušenj. Tako en kot drug izražata odnos med izkušnjami in učinkovitostjo. Na kratko: ko podjetje ali posameznik pridobi več znanja/izkušenj, postane bolj učinkovit. Učinek krivulje učenja je odkril nemški psiholog Hermann Ebbinghaus.

opredeljujejo kot pet najbolj pomembnih delov pri razvoju: položaj, ki pokriva široko področje, spreminjanje smeri poslov, začetek novega posla, velik specifičen projekt in delo izven domače države. Takšna delovna mesta so navadno redka v podjetjih, tako da jih je potrebno dodeliti zaposlenim z najboljšim potencialom.

Zelo pomembne za razvoj so povratne informacije in mentorstvo, da zaposleni lahko ocenijo, kje so njihove prednosti in kje slabosti. Delovanje zaposlenih mora biti dobro opisano, da vedo, na katerih področjih blestijo, in kje je potrebno storiti še kaj, da izboljšajo svojo učinkovitost. V kolikor zaposlenim ne posredujemo informacij, so prikrajšani za priložnost, da vzamejo kariero v svoje roke. Večina managerjev se izogiba konstruktivni kritiki. Zavedajo se, da gre včasih lahko za začetek neprijetnega dialoga, vendar lahko s primerno stopnjo preišljenosti in pozornosti posredujemo kritiko popolnoma brez negativnih posledic (Michaels, 2001, str. 107). Ena izmed možnosti, da se zaposleni privadijo na celoten proces, je, da vključimo razvoj zaposlenih kot kriterij za uspešnost vodij. Zaposlovanje vodij, ki so dobri v razvoju podrejenih, je vsekakor prednost. Poleg vsega pa lahko poudarimo, da ima razvoj ljudi veliko težo pri odločitvah o napredovanju. Beseda »mentor« izhaja pravzaprav iz Homerjeve Odiseje⁶. Delo mentorja je, da neguje samozavest svojega varovanca, ne zgolj preko hvale, ampak predvsem preko nudenja spodbude in preko tega, da verjame v posameznika, da bo dosegel velike stvari. Raziskave (Michaels, 2001, str. 117) kažejo, da je moč mentorstva zelo visoka. 95% anketiranih je trdilo, da jim je mentorstvo pomagalo, da so dali od sebe največ, 88% jih je omenilo, da jih je izkušnja zadržala v podjetju in kar 97% jih pravi, da je izkušnja razlog za njihov uspeh v podjetju. Od 23-ih, ki so izkusili pravo mentorstvo, jih polovica trdi, da jim je izkušnja spremenila življenje, kar so zelo močne besede. V večini podjetij se neke vrste mentorstvo odvija vsak dan, le redke organizacije pa imajo mentorstvo vtisnjeno globlje v organizacijo. Nekatera podjetja vseeno dodeljujejo mlajše zaposlene z visokim potencialom starejšim in izkušenejšim zaposlenim in dodajajo svoja pričakovanja, glede odnosa med zaposlenima, kot so frekvence srečanj in teme, o katerih naj bi razpravljala. Spet druga podjetja spodbujajo mentorstvo tako, da ga vključujejo v oceno vodenja.

Poleg mentorstva je pomembno tudi praktično reševanje problemov oziroma trening. Pri razvoju managerjev sta pomembna predvsem temeljna managerska izobrazba in vplivi, ki jih na managerjih puščajo dobri vodje. Temeljna izobrazba ima večji pomen pri nižjih ravneh managementa in pri tistih, ki se v managerske vode podajajo prvič. Nadaljnji razvoj managerjev pa se bolj opira na prvoosebne stike s cenjenimi vodji. Tako so taki programi razvoja vodij navadno zasnovani kar v obliki praktičnega reševanja poslovnih problemov, kjer pa pomembno vlogo igrajo povratne informacije, ki so ključnega pomena in jih mora biti v izobilju, poleg tega pa so dobrodošle z večih strani.

⁶ Preden se je Odisej odpravil na pot, je zaupal skrb za svojega sina Telemaha, družinskemu prijatelju Mentorju.

4.5. RAZLIKOVANJE ZAPOSLENIH

Raziskave kažejo na to, da se navkljub temu, da se je povečala stopnja visoko izobraženih, bazen talentov ni povečal. Ta rezultat je konsistenten z večino literature o vojni za talente. Vojna za talente je vplivala na to, da je globalna ekonomija znanja povečala pomembnost izvrstnega učinka s strani izjemnih posameznikov, namesto da bi sprostila talente in spretnost vseh (Brown, 2004, str. 222). Zaradi omenjenega bi bilo potrebno spodbujati organizacije, da se prestrukturirajo s hitrih premikov sponzorskega modela (izobrazbeno) kariere in napredovanja, na tekmovalni model, kjer je spekter zaposlovanja diplomantov širši in je zato napredovanje odvisno od učinkovitosti na delovnem mestu.

Z namenom, da bi bili pravični in sočutni, se velikokrat znajdemo v točki, ko bi svoje zaposlene radi obravnavali enakovredno. V realnosti pa so nekateri ljudje preprosto boljši pri določenih nalogah kot drugi. Razločevanje zahteva ocenjevanje učinkovitosti in potenciala zaposlenih in posledično napredovanja zaposlenih, dodeljevanje plačil in tehtanje razvojnih priložnosti. Michaels (2001) povzema omenjeni proces kot investiranje v ljudi tipa A, tako da si zagotovimo, da jih bomo obdržali in razvijali, potrditev ljudi tipa B, da bodo zmogli prispevati največ, in na koncu odločno ukrepanje pri ljudeh tipa C, ali jim pomagati dvigniti učinkovitost, ali pa jih premakniti s kritičnih delovnih mest. Ljudje tipa A določajo standard za izjemno dobro učinkovitost z doslednim doseganjem rezultatov ter inspiracijo in motivacijo preostalih. Ljudje tipa B so zanesljivi in dosegajo pričakovanja, vendar niso primerni za višja mesta v podjetju. Ljudje tipa C pa dosegajo komaj sprejemljive rezultate. Gledano relativno ima neko podjetje 10 do 20 odstotkov najboljših A ljudi, 60 do 70 odstotkov zlate sredine B ljudi in 10 do 20 odstotkov C ljudi. Naj dodam, da pri tem procesu ne gre za iskanje krivcev za težave, ampak za ocenjevanje uspešnosti. Poleg vsega pa ne gre za trajno oceno ampak zgolj trenutno stanje, katerega namen je tudi, da se ljudje informirajo in ga poizkušajo izboljšati.

Ljudje zelo cenijo potrditev, ki jim daje vedeti, da je njihov trud prepoznan, in da so cenjeni za svoj doprinos. Potrditev je velik faktor pri učinkovitosti posameznika in zadovoljstvu na delovnem mestu. V primeru, ko zaposleni ne dobijo potrditve za opravljeno delo, se hitro soočamo z odhodi z delovnih mest in padcem učinkovitosti. Skratka, gre za enega od pomembnejših faktorjev pri odhodih iz delovnega mesta. Zaradi velike pomembnosti omenjene delitve bom podrobneje opisal, kako je potrebno z vsemi tipi ljudi ravnati.

V ljudi tipa A je potrebno močno investirati, saj dvigujejo učinkovitost podjetja. Ustvarjajo največjo vrednost delničarjem, neposredno, ali pa preko motivacije in inspiracije ostalih zaposlenih. Najbolje je ugotoviti, kaj ti ljudje najraje počnejo in osnovati njihovo delovno mesto in odgovornosti glede na te preference. Pomembno je reševanje kakršnihkoli težav, ki bi jih lahko odvrčale od dela. Včasih jim je dobro tudi dodeliti mentorja, ne zgolj z

namenom, da bi se zaposleni bolje razvijal, ampak tudi zaradi reševanja težav, ki bi potencialno lahko vodile k njegovi zapustitvi podjetja. Potrebno je poskrbeti da se zaposleni tipa A razvijajo kar se da hitro, saj jih tako lažje zadržimo v podjetju, ker gre za ljudi, ki potrebujejo velike izzive, da so zadovoljni, poleg vsega pa s tem tudi maksimiziramo njihov doprinos k učinkovitosti podjetja. Razlikovanje razvojnih priložnosti ni dovolj, saj je potrebno razlikovati tudi plačila. Večina podjetij ne plačuje bolje tistih, ki se odrežejo bolje. Ne smemo pa pozabiti, da potrebujejo zaposleni tipa A ravno toliko pozornosti kot zaposleni tipa B in C (Michaels, 2001, str. 130).

Bazen talentov ne more biti napolnjen samo z zaposlenimi tipa A. Pri ljudeh tipa B je cilj povečati njihove zmožnosti in jih zadržati s primernimi investicijami. Tudi zaposlene tipa B je potrebno razvijati in jim postreči s potrditvijo. Z razvojem zaposlenih tipa B bomo pripomogli k njihovi produktivnosti in zadovoljstvu ter pomagali nekaterim izmed njih, da postanejo tip A. Potrebno jih je vzpodbujati in občasno ocenjevati, da vidimo če so napredovali. Zaposleni tipa B potrebujejo povratne informacije in uvajanje. Potrditi je potrebno njihove prednosti in iskreno izpostaviti njihove slabosti. Nekateri bodo s tem pridobili motivacijo da rastejo, saj jim s pomočjo povratnih informacij damo vedeti, kako napredujejo, in kje stojijo s svojim delom. Pomembno je tudi, da jih postavimo pred izzive z večjimi stopnjami odgovornosti (Michaels, 2001, str. 133).

Zaposleni tipa C so ljudje, ki dosegajo minimalne sprejemljive rezultate. Razmišljajo večinoma o plači in redko ustvarijo kaj drznega in inovativnega ter zelo redko navdihujejo. Ostali zaposleni neradi delajo z njimi, hkrati pa se redkokdo kaj nauči od njih. Naj vseeno dodam, da zaposleni tipa C niso slabi ljudje. Nekateri delajo zelo trdo in dajejo vse od sebe, nekateri so bili zelo dobri v preteklosti, pa jih je tempo sprememb pustil v ozadju. V kaki drugi vlogi bi morda lahko bili A ali B. Cilj pri zaposlenih tipa C je, da jim pomagamo postati tip B ali celo A, v nasprotnem primeru pa smo jih primorani zamenjati. To lahko pomeni, da se jim podredimo, lahko jim pomagamo, da so uspešni na drugem delovnem mestu, v skrajnem primeru pa to pomeni odpustitev. Ko so ljudje tipa C zaposleni na vodilnih položajih, predstavlja to za podjetje ogromne stroške. Zaposleni tipa C so pregovorno slabi vodje, zato je potrebno pozabiti na čustvene prepreke, čas in stroške potrebne za premik takšnih ljudi iz vodilnih položajev, saj so skriti stroški, ki jih imamo v primeru, da jih obdržimo na delovnem mestu, še precej večji. Poleg vsega pa zaposleni tipa C hkrati privlačijo druge C-je. Poleg vseh naštetih razlogov mečejo slabo luč na podjetje, saj zaposleni dobijo občutek, da je podjetje vodeno neučinkovito, kar pa predstavlja kritičen element vrednosti v očeh zaposlenega in hkrati gonilo zaposlenih. Zaposleni tipa C je tudi neposreden oportunitetni strošek v primerjavi z zaposlenim tipa A. Tako ima zamenjava polovice zaposlenih tipa C s tipom A lahko ogromen učinek na učinkovitost podjetja (Michaels, 2001, str. 136).

Razlikovanje in potrjevanje ljudi bazira na notranji oceni posameznikov. Zelo pomembno je torej izvajanje procesa učinkovitega pregleda talenta, kar predstavlja hrbtenico ravnanja s talentom v podjetju. Takšen proces je za dobro organizirano podjetje tako pomemben, kot vsi računovodski procesi. Dober proces bi moral oceniti zaposlene glede na neke ustrezno zastavljene standarde odličnosti. Služi naj kot osnova za alokacijo priložnosti, kompenzacij in nadaljnjega razvoja, poleg tega pa mora omogočiti vodjem, da odkrivajo globine in slabosti vsakega talenta.

Michaels (2001) razlaga celovit proces pregleda talenta kot nekaj, kar se razlikuje od tradicionalnega načrtovanja učinkovitosti. V celovitem procesu pregleda talenta ekipa vodij pregleda talent v vsaki enoti podjetja z namenom, da se odkrije dobre in slabe zaposlene, in odloča o tem, kako ojačati organizacijo. Večina podjetij izvaja proces planiranja uspešnosti, vendar je v večini primerov neučinkovit. Obstajajo tri glavne razlike med tradicionalnim načrtovanjem uspešnosti in obsežnim pregledom talenta. Kot prvo je celovit proces pregleda talenta izveden kot celodnevni sestanek, ki se odvija v vsaki diviziji podjetja, in mu predsedujeta direktor in vodja kadrovske službe. Kot drugo je celovit proces pregleda talenta tako poimenski pregled posameznikov kot ocena celotne moči talenta v diviziji. Udeleženci razglabljajo o močeh talenta za vsako funkcijo in regijo. Na koncu pa velja tudi, da ima celovit proces pregleda talenta čist cilj, ki je ojačanje talenta z namenom povišanja poslovne uspešnosti. Odprte teme opredelijo kakšne spremembe so potrebne pri konkretnih zaposlenih, zato so udeleženci primorani sprejemati težke odločitve glede vsakega posameznika. Ocenjevanje ljudi in njihovo razvrščanje ni namen celovitega procesa pregleda talenta. Do tega skozi postopek dejansko pride, a je glavni namen izboljšanje poslovanja podjetja, izvajanje nenavadnih premikov in spoznavanje vrednosti talentiranega kadra. Gre za gradnjo bazena talenta, ki je boljši od konkurence, za zmago na trgu in povečanje učinkovitosti.

Vsaka enota v podjetju bi morala izvajati celovit proces pregleda talenta. V kolikor je v podjetju več enot znotraj divizije, je potrebno izvesti pregled tudi na ravni divizije, ki povzema enote znotraj nje. Povzetki vseh divizij služijo kot osnova za oblikovanje pričakovanj celotnega podjetja. Ključnega pomena je sodelovanje direktorja podjetja in vodje kadrovske službe, saj direktor postavi pričakovanja za pregled in poudarja, da je potrebna nepristranskost, in spodbuja udeležence k tveganju pri dobrih posameznikih, zahteva odločilna dejanja v primeru slabih zaposlenih in vzdržuje nepopustljiv standard za odličnost vodij. Če povzamem, je ključnega pomena, da pri zagotavljanju konkurenčne prednosti s pomočjo zaposlenih, sprva poskrbimo za odličnost vodij v podjetju.

4.6. ZADRŽANJE TALENTA V PODJETJU

Z namenom, da bi talent v podjetju tudi zadržali, se moramo najprej vprašati, kdo sploh so ljudje, na katere moramo biti pozorni. V določeni meri to naredi v prejšnjem poglavju že Michaels. Branham pa nam ponuja pregledno alternativo Michaelsovim A, B in C tipom ljudi in pravi, da so ljudje, ki podjetje držijo v poslu, tisti zaposleni, ki jih najbolj cenite, in za katere si najtežje privoščite, da bi jih izgubili, in tisti, ki bi vas stali največ v primeru, da bi jih izgubili, hkrati pa so kritičen element uspešnosti vaše poslovne strategije. V večini situacij sta najbolj pomembna dva faktorja, in sicer stroški in zahtevnost iskanja zamenjave, ter seveda vrednost prispevka zaposlenega. S pogleda učinkovitosti Branham (2001), podobno kot Michaels, zaposlene razvršča v sledeče kategorije:

- Zvezde (angl. Star Performers),
- Visoko učinkoviteži (angl. High Performers),
- Povprečneži (angl. Steady performers),
- Nezadostneži (angl. Poor/marginal performers).

Branham dodaja, da se moramo ohranjanja ljudi lotiti selektivno, da bi se izognili izgubi ljudi iz prvih treh skupin, hkrati pa premaknili tiste iz zadnje skupine na druga delovna mesta, kjer bodo lahko bolj uspešni. Eden izmed bolj pomembnih razlogov za to, da je morala v zgornjih treh skupinah nizka, je to, da v podjetju ostajajo slabi zaposleni. Včasih je za takšne zaposlene praviša kaka druga služba znotraj organizacije, velikokrat pa je seveda takšna služba izven organizacije. Izplača se razmisliti, kateri ljudje so dejansko najbolj pomembni v podjetju in so rizični za odhod. Branham (2001, str. 254) določa več kriterijev, s pomočjo katerih lažje ocenimo ključne ljudi:

- Dolžina zaposlitve. Veliko število ljudi zapusti podjetje že v prvem letu ali pa v treh do petih letih v organizaciji.
- Ali so njihove spretnosti iskane na zaposlitvenem trgu?
- Ali so plačani pod ceno?
- Frekvenca s katero so menjali zaposlitve v preteklosti.
- Sposobnost ravnanja z ljudmi tistega managerja, ki mu zaposleni poročajo, in kvaliteta odnosa.
- Dostopnost novih izzivov in možnosti za učenje ali napredovanje.
- Verjetnost, da imajo osebno krizo.
- Kakšna je njihova stopnja vdanosti?

Največje tveganje za podjetja danes predstavlja ignoranca pravih razlogov, zakaj ljudje odhajajo iz podjetij in zanašanje na tradicionalni model nagrajevanja (Hay, 2002, str. 52). Omenim naj glavne razloge, zaradi katerih zaposleni največkrat zapustijo podjetje (Branham, 2001, str. 11):

- Ne vidijo povezave med plačilom in učinkovitostjo svojega dela.
- Ne zaznajo priložnosti za rast in napredovanje.
- Svojega dela ne vidijo kot pomembnega, ali pa njihov prispevek ni cenjen.
- Ne dobijo priložnosti, da bi uporabljali svoj talent.
- Imajo nejasna ali nerealistična pričakovanja.
- Ne bodo več tolerantni do izkoriščevalnih managerjev in slabega delovnega okolja.

Sedaj je jasno, kateri so ključni ljudje, ki jih moramo zadržati, in vemo, kateri so razlogi, zaradi katerih bi najverjetneje podjetje zapustili. V nadaljevanju se bom zato posvetil temu, kako se izognemo odhodu omenjenih zaposlenih. Da obdržimo prave ljudi, moramo biti pozorni na detajle, ki navadno služijo tudi izboljšanju učinkovitosti, motivaciji in zadovoljstvu na delovnem mestu. Branham (2001, str. 23) podaja štiri vodila, ki so analogna s fazami življenjskega cikla zaposlenega v podjetju:

Bodite podjetje, za katerega ljudje želijo delati

- Prisvojite si filozofijo, da dajete toliko, kolikor bi radi dobili od zaposlenih
- Izmerite, kaj šteje v organizaciji, in zaposlene pošteno plačajte za to
- Navdihujte zaposlene s čisto vizijo in definiranimi cilji

Izberite prave ljudi že na začetku

- Poskušajte razumeti, zakaj nekateri odidejo iz podjetja, spet drugi pa v podjetju ostanejo
- Preoblikujte delo tako, da bo ponujalo nek izziv in primerno nagrado
- Definirajte rezultate, ki jih pričakujete, in talent, ki ga potrebujete
- Zastavljate vprašanja, ki zahtevajo dokaz o talentu
- Pred zaposlitvijo prikažite realistično sliko delovnega mesta
- Uporabljajte več intervjuvarjev in preverjajte reference
- Ob uspešnih zaposlitvah nagradite zadolžene za zaposlovanje
- Zaposlujte in povišajte managerje, ki imajo talent ravnanja z ljudmi
- Zaposlujte znotraj podjetja, ko je to mogoče
- Pri širjenju svojega bazena talentov bodite ustvarjalni

Pomagajte ljudem pri dobrem začetku

- Novo zaposlenim dajte občutek, da so pomembni
- Komunikacija naj obsega tudi pogovore o tem, kako je delo posameznika pomembno za organizacijo
- Naj zaposleni prevzame obvezo za dogovor o učinkovitosti
- Postavljajte izzive že na začetku in čim bolj pogosto
- Dajte zaposlenim neodvisnost in nagradite iniciativo

Dajte navodila in nagrajajte, da vzdržujete zvestobo

- Pravočasno managirajte dogovore o učinkovitosti
- Prepoznavajte rezultate

- Izurite managerje, podajte jim vodila za kariero in pričakujte od njih, da se tega držijo tudi sami
- Zaposlenim dajte orodje, s katerim lahko vodijo svojo kariero samostojno
- Razlikujte med tem, kdaj je zaposlenega dobro zadržati in kdaj ne
- Posvetiti več časa zabavi

Na problem zadrževanja zaposlenih je potrebno gledati tudi z drugega pola. Organizacije so lahko zveste posameznikom le toliko časa, kolikor je za njih dela, posamezniki pa morajo imeti prosto pot, da lahko odidejo in si zagotovijo varnost. Veliko talenta se izgubi tudi z upokojitvijo, tako da se delodajalci poslužujejo večih metod. Ena izmed njih je, da poskušajo ljudi zadržati s polovičnim delovnim časom (Cartwright, 2003, str. 50).

5. SKLEP

Ljudje so najpomembnejši del vsake organizacije, saj s svojimi sposobnostmi, znanjem in motivacijo prispevajo k večji uspešnosti podjetja. Večina podjetij se tega zaveda, navkljub vsemu govoru o pomembnosti človeških resursov kot pridobivanja konkurenčne prednosti pa ima nemalo podjetij s tem še vedno precejšnje težave. Organizacije so vseeno že prišle do te točke, da želijo poiskati najboljše ljudi, in v ta namen uporabljajo aktualne načine pridobivanja kandidatov (s tem mislim predvsem na uporabo informacijsko komunikacijske tehnologije).

Z diplomsko nalogo sem želel opozoriti na pomen talenta kot pglavitne konkurenčne prednosti v podjetju. Danes se soočamo s silnicami, ki so zabrisale meje prednosti podjetij, ki izhajajo iz kapitala in zemlje, saj jih ni moč dolgoročno vzdrževati (razen v redkih primerih). Med te dejavnike lahko štejemo tako globalizacijo, razvoj svetovnega gospodarstva in prehod v informacijsko dobo. Podjetja so sprevidela, da brez zaposlovanja talentiranega kadra ne morejo računati na dolgoročno uspešnost.

Sodeč po opredelitvah konkurenčne prednosti v poglavju 2.3. in ugotovitvah skozi diplomsko delo, lahko rečem, da dobri in talentirani ljudje v podjetju brez kakršnekoli dileme predstavljajo veliko konkurenčno prednost, ki je ena od redkih v novi ekonomiji, kjer je zaradi pojava novih tehnologij vsem podjetjem dostopno praktično vse. Eno izmed dejstev, ki ga podjetja najbolj pozabljajo, je, da odpuščanje ljudi prinaša ogromne stroške, ki so vidni posredno, a je ravno zato potrebno biti posebej pozoren na njih. Velikokrat se spleča prekoračiti pravila zgolj zato, da zadržimo prave ljudi, saj nam njihovi zahtevki navadno pomenijo veliko manjše stroške kot pa njihova odpustitev. Vojna za talente torej ne pomeni samo osnovne konkurenčne prednosti, ampak postaja nuja v današnjem svetu, saj so podjetja, ki bodo ignorirala procese opisane v četrtem poglavju, obsojena na propad, s čimer pa hkrati

odgovarjam na svoje prvo vprašanje. Na drugo vprašanje odgovarjam že v drugem poglavju. Menim, da je polovično pravilno. Genska zasnova oziroma danost talenta ob rojstvu predstavlja glavno spremenljivko. Brez talenta za neko področje so vsakršni upi pri osebi takoj končani. Ne morem pa trditi, da so talenti bolj odvisni od genov kot pa od ostalih dejavnikov, saj sodeč po napisanem lahko ogromno talentov ostane skritih. Talent je tako prirojen, da ga razvijemo, pa so pomembne tudi okoliščine, priložnost in samoaktivnost. Nekateri avtorji celo dodajajo, da talentirani ljudje sami po sebi poiščejo pot in odpirajo priložnosti, v kolikor je le to možno.

Naj kot zaključek podam odgovor na zadnji dve vprašanji. Zavaljo napisanega se ne bom zopet opiral na pomembnost talenta in procesov, ki botrujejo vojni za talente, ampak bom zgolj na kratko razložil, zakaj formalna izobrazba izgublja na pomenu, in na koncu povezal ugotovitve z odgovorom na zadnjo domnevo. Dejstvo je, da se je povečala stopnja visoko izobraženih ljudi, podjetja pa opažajo, da je bitka za talente navkljub temu vedno bolj zaostrena. Razlog tiči v tem, da pridobivanje znanja postaja splošen pojav, več izobraženih pa pomeni samo to, da je to, da najdemo talent, še bolj pomembno, saj predstavlja vir povečanja ustvarjene vrednosti podjetja. Naj kot dodaten dokaz podam še, da je bilo skozi napisano ugotovljeno, da izobrazba in talent nista v neposredni povezavi. Izobrazba resda predstavlja pogoj za dober kader, a je takšnih ljudi sedaj v izobilju, štejejo pa le tisti s talentom.

Verjetno ni potrebno posebej poudarjati, da je bil pogoj za četrto domnevo izpolnjen, in s tem sem bralcu dolžan odgovor tudi na zadnje zastavljeno vprašanje. Razvidno je, da se kar nekaj podjetij še ne zaveda dogajanja, ki se tiče vojne za talente, veliko število preostalih pa se s tem pojavom ne zna soočati na način, ki bi jim na koncu dejansko prinesel konkurenčno prednost. Torej, ni važno samo dejstvo, da so vodilni v podjetju naravnani k talentu, ampak jim morajo biti znana tudi dejstva opisana v četrtem poglavju. Podpoglavje 4.3. posebej obravnava potrebo po prestrukturiranju strategij zaposlovanja, a je za zmago v vojni za talente potrebno upoštevati vse faze in ne samo faze zaposlovanja. Nenazadnje ima ogromen pomen to, kako zaposlenega zadržimo, s čimer sem se podrobneje ukvarjal v zadnjem podpoglavju procesa vojne za talente. Podjetja se bodo torej primorana prestrukturirati na način, da bodo upoštevala procese, ki jih opisuje četrto poglavje. Če se tega procesa organizacije ne bodo lotile zaradi tega, da bi pridobile konkurenčno prednost, pa bodo primorane to storiti iz preprostega razloga, da se izognejo propadu.

LITERATURA

1. Benedix Reinhard: Work and authority in industry: Ideologies of management in the course of industrialization. New York : John Wiley, 1959. 464 str.
2. Branham Leigh: Keeping the people who keep you in business: 24 ways to hang on to your most valuable talent. New York : AMACOM, 2001. 338 str.
3. Brown Philip: The mismanagement of talent: Employability an jobs in in the knowledge economy. Oxford : Oxford University Press, 2004. 278 str.
4. Buckingham Marcus, Coffman Curt: First, break all the rules: What the world's greatest managers do differently. New York : Simon & Schuster: Gallup Organization, 1999. 255 str.
5. Capelli Peter: Making the most of on-line recruiting. Harvard Business Review, Boston, 2001, 8, str. 139-146.
6. Capelli Peter: The new deal at work. Boston : Harvard Business School Press, 1999. 306 str.
7. Cartwright Roger: Managing talent. Oxford : Capstone, 2003. 108 str.
8. Davidson Hamish: Recruiting for success: challenges and solutions. Human resource management international digest, Bradford, 2004, 5, str. 24-28.
9. Drucker Peter: Post-capitalist society. Oxford : Butterworth-Heinemann, 1993. 240 str.
10. Durkheim Emil: The division of labour in society. New York : Macmillan, 1933. 416 str.
11. Ferberžar Ivan: Perspektivni razvoj nadarjenosti. Vzgoja in izobraževanje, Ljubljana, 2(1992), 3, str. 12-14.
12. Ghoshal Sumantra, Bartlet Cristopher: The individualized corporation: A fundamentally new approach to management. London : Random House, 2000. 368 str.
13. Gravili Ginevra: New organizational paradigms in the public Italian administration. 5th European Conference on e-Government, Antwerp, 2005, 8, str. 473-480.
14. Hay Michael: Strategies for survival in the war for talent. Career development international, Bradford, 2002, 4, str. 52-55.
15. Herzberg Frederick: One more time: How do you motivate employees? Harvard Business Review, Boston, 2003, 14, str. 83-96.
16. Holman David: A dialogical approach to skill and skilled activity. Human Relations, New York, 53(2000), 3, str. 957-959.
17. Kotler Philip: Management trženja. Ljubljana : GV Založba, 2004. 706 str.
18. Maccal Morgan W., Lombardo Michael M., Morrison Ann M.: The lessons of experience. New York : Lexington Books, 1988. 210 str.
19. Makarovič Jan: Odkrivanje talentov. Ljubljana : Mladinska knjiga, 1985. 95 str.
20. Marshall Gordon, Swift Adam: Social class and social justice. British Journal of Sociology, London, 44(1993), 24, str. 187-210.

21. Martin L. Roger, Moldoveanu C. Mihnea: Capital Versus Talent, The battle that's reshaping business. Harvard Business Review, Boston, 2003, 6, str. 36-41.
22. Michaels Ed, Handfield-Jones Helen, Axelrod Beth: The war for talent. Boston : Harvard Business School Press, 2001. 200 str.
23. Možina Stane et al.: Management kadrovskih virov. Ljubljana : FDV, 1998. 525 str.
24. Nordström Kjell A., Ridderstrale Jonas: Ta nori posel: Ko zaigra talent kapital pleše. Ljubljana : GV založba, 2001. 256 str.
25. Pfeffer Jeffrey: Competitive Advantage Through People – Unleashing the power of the workforce. Boston : Stanford University, Graduate School of Business, 1994. 281 str.
26. Pollit David: Talent Management puts the shine on Electrolux. Human Resource Management International Digest, Bradford, 2004, 3, str. 23-25.
27. Porter Michael: The competitive advantage of nations. Harvard Business Review, Boston, 1990, 21, str. 73-93.
28. Prosnik Tomi: Kaj narediti ko se v »bazenu talentov« podjetja pojavijo morski psi: »Talent relationship management«. HRM, Ljubljana, 5(2004), 2, str. 10-11.
29. Prosnik Tomi: Prihodnost zaposlovanja: Učinkovite strategije in vojna za talente v EU in Sloveniji. HRM, Ljubljana, 4(2004a), 3, str. 18-20.
30. Pučko Danijel: Strateško upravljanje. Ljubljana : Ekonomska fakulteta v Ljubljani, 1996. 394 str.
31. Stumpf A. Stephen, Tymon G. Walter: Consultant or entrepreneur? Demystifying the »war for talent«. Career Development International, Bradford, 2001, 8, str. 48-55.
32. Bobinac Franjo: Nadarjene moramo poiskati že med srednješolci, intervju z predsednikom uprave Gorenje Franjom Bobinac. HRM, Ljubljana, 4(2004), 2, str. 78-79.
33. Thurrow Lester: Building wealth: The new rules for individuals, companies, and nations in a knowledge-based economy. New York : Harper & Collins. 320 str.
34. Tulgan Bruce: Winning the talent wars. London : W. W. Norton & Company, 2002. 224 str.

VIRI

1. Encyclopaedia Britannica.
[URL: <http://www.britannica.com>], 20.6.2007.
2. E-Coach.
[URL: http://www.1000ventures.com/business_guide/crosscuttings/sca_main.html], 11.7.2007.
3. Google Jobs.
[URL: <http://www.google.si/jobs/fortune>], 23.6.2007.
4. Grad Anton: Veliki angleško-slovenski slovar. Ljubljana : DZS, 1995. 1377 str.
5. NGA.net.
[URL: <http://www.nga.net/e-recruitment>], 27.3. 2004.
6. Passage Matthew 25:14: Parable of the Talents.
7. QuickMBA.
[URL: <http://www.quickmba.com/strategy/competitive-advantage>], 13.5.2007.
8. Slovar slovenskega knjižnega jezika. Ljubljana : DZS, 2002. 1714 str.
9. Top-Consultant.com.
[URL: http://www.top-consultant.com/Australia/news/Article_Display.asp], 1.6.2005.
10. Value Based Management.net.
[URL: http://www.valuebasedmanagement.net/methods_experience_curve_effects.html], 10.5.2007.
11. Zukunftsinstitut.
[URL: <http://www.zukunftsinstitut.de>], 13.5.2007.

SLOVAR

Employee value proposition

High performer

Liberation of talent

Talent relationship management

War for talent

Vrednost v očeh zaposlenega

Visoko učinkovit zaposleni

Osvoboditev talenta

Ravnanje s talenti

Vojna za talente