

Универзитет “Св. Кирил и Методиј” Скопје
Филозофски факултет – Скопје
Постдипломски студии:
Менаџмент на човечки ресурси во општествените дејности

МАГИСТЕРСКИ ТРУД
**УПРАВУВАЊЕ СО ТАЛЕНТОТ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ФУНКЦИЈА
НА КОМПЕТИТИВНОСТ НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ**

Ментор: Проф. д-р Виолета Арнаудова

Кандидат: Бојан Петковски

Скопје, 2012

СОДРЖИНА

ВОВЕД	стр. 4
1.КРАТОК ОСВРТ НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ	9
1.1 Управување со талентот во рамки на менаџмент на човечките ресурси.....	12
2.ТАЛЕНТ МЕНАЏМЕНТОТ КАКО СТРАТЕГИЈА НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА	18
2.1 Интегрирање на талент менаџментот во стратегијата за конкуритивност на организацијата.....	26
3.КРЕИРАЊЕ СИСТЕМ ЗА УПРАВУВАЊЕ СО ТАЛЕНТОТ НА ВРАБОТЕНИТЕ ВО ЕДНА ОРГАНИЗАЦИЈА	31
3.1 Регрутација и селекција на високо квалитетни кадри.....	33
3.2 Управување со перформансите на вработените.....	40
3.3 Управување со знаењето и обука на висококвалитетните вработени во организацијата.....	45
3.4 Планирање “наследници” за клучните позиции во организацијата.....	53
3.5 Креирање политики за задржување на талентираниите вработени и зголемување на задоволството од работата	58
4.ОСТВАРУВАЊЕ КОМПЕТИТИВНА ПРЕДНОСТ НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ ПРЕКУ ПРОЦЕСОТ НА УПРАВУВАЊЕ СО ТАЛЕНТОТ НА ВРАБОТЕНИТЕ	67
4.1 Поимот “конкуритивност” во организациите.....	71
4.2 Идентификување на потребите од талент за постигнување на конкуритивност.....	78
4.3. Функционалната поврзаност меѓу управувањето со талентот на вработените и зголемувањето на конкуритивноста.....	89
4.4 Врската меѓу талент менаџментот и финансиските придобивки за организацијата.....	104

5.КОМПАНИИ СО УСПЕШЕН ТАЛЕНТ МЕНАЏМЕНТ.....	117
ЗАКЛУЧОК.....	132
БИБЛИОГРАФИЈА.....	138

ВОВЕД

Во последните две децении големо внимание се посветува на делот од науката за менаџмент на човечки ресурси, кој се однесува на талентот на вработените и управувањето со него. Во теоријата, а и во практиката се наведуваат различни причини за кои се смета дека извршиле влијание на фокусираноста на компаниите кон талентот на своите вработени. Талентот во теоријата се дефинира како стратегиски компетенции на поединците кои ѝ овозможуваат на компанијата да ги постигне своите краткорочни и долгорочни цели (Silzer, Dowel, 2010, стр.75). Во овој труд ние ќе ја користиме дефиницијата за талент како *најпосечно, високо ниво на компетенции, знаење, искуство и лични карактеристики на поединците*.

За управувањето со талентот во теоријата постојат голем број дефиниции, а за нас најприфатлива е онаа според која *“талент менаџментот претставува интегриран збир на процеси, програми и културни норми во рамките на една организација, дизајнирани на начин да привлечат, развијат и задржат талентирани работници, со цел да се постигнат стратешките цели и идните бизнис потреби на организацијата”* (Silzer, Dowel, 2010, стр.18).

Генерално, промените во општеството во светски рамки, имаат големо влијание на бизнис климата речиси во сите земји. Пред компаниите постојат голем број предизвици, кои тие мора да ги надминат за да останат конкурентни на пазарот. Овие предизвици и тешките услови во бизнис опкружувањето се главниот фактор поради кој компаниите се обидуваат да најдат нови начини за зголемување на производството, подобрување на своите услуги, развој на иновации и технологија, зголемување на креативноста и надминување на конкуренцијата. За да го постигнат ова потребни им се работници кои ќе ги имаат потребните знаења, искуство и компетенции. Токму оваа поврзаност е причината, поради која, последниве години голем број генерални директори на компании од светски ранг, во

своите интервјуа, ја потенцираат важноста на управувањето со талентот и истата ја поврзуваат со конкуритивноста.

Во Република Македонија управувањето со човечките ресурси постои кај определени компании, најчесто кај оние со странски капитал што ги преземаат практиките од своите матични компании. Но, примената на современите практики за менаџмент на човечките ресурси е сè уште на ниско ниво. Во голем број компании сè уште нема диференцирани сектори за човечки ресурси, туку тие функционираат во рамките на други сектори. Голем број компании немаат формална политика - стратегија за менаџирање на своите човечки ресурси. Ова се однесува и на управувањето со талентот, кој речиси и да не постои во компаниите како формален процес. Треба да напоменеме дека, дури и во светски рамки, талент менаџментот, како интегриран збир на процеси и практики, се применува само во определени компании, односно неговата примена е интензивирана во последниве години.

Поради тоа што речиси и не постои примена на талент менаџментот во нашата држава, интенцијата на овој труд е да ја потенцира важноста на овој современ менаџмент процес, а особено да ја покаже поврзаноста на управувањето со талентот и конкуритивноста на организациите, преку анализа на теоријата и користејќи како примери, податоци од емпириски истражувања на светски познати научници од областа на менаџментот и економијата, како и податоци од светски познати истражувачки центри и компании. Со ова би им се овозможило на компаниите од нашата земја да стекнат поголема претстава за значењето на талентираниите вработени и нивното влијание врз конкуритивноста¹. Овој труд дава вовед во менаџментот на човечките ресурси и вовед во основите на управувањето со талентот на вработените. Понатаму, во трудот се објаснува непходноста од интегрирање на практиките на талент менаџментот во еден систем, со прецизно дефинирани постапки, чекори, фази и логичен тек и проверка на исходот од нивната примена. Во рамките на системот се наведуваат практики

¹ Етимолошки зборот конкуритивност произлегува од латинскиот збор *competitio*, што значи натпревар, соперништво, полагање право на. (Вујаклија, М. (1975), *Лексикон старици речии и изрази*, Београд: Просвета, стр. 447)

од областа на менаџментот со човечки ресурси кои според нашето мислење, се неминовни за системот за талент менаџмент, како што се: привлекувањето на талентирани работници, обука и развој на вработените, задржувањето на вработените и сл. Понатаму, во третата глава зборуваме за потребата од интегрирање на талент менаџментот со бизнис стратегијата, а во четвртата глава се потенцира функционалната поврзаност на талент менаџментот и компетитивноста на организациите. На крајот од овој труд се даваат и неколку примери на компании кои во теоријата и практиката се сметаат за успешни во своите талент менаџмент практики.

Овде, треба да напоменеме дека не може да се определи еден модел или збир на практики од талент менаџментот, кои неминовно би довеле до *компетитивна предност*² на компаниите, од причина што постојат различни индустрии, области, услови за работа, специфичности со кои се карактеризираат определени дејности, различни цели, мисии, политики и стратегии на кои се посебни за секоја компанија. Во овој труд се претставени практики од менаџментот на човечки ресурси преку кои со соодветна примена во управувањето со талентот, компаниите може да ги имплементираат, развијат и применат за да стекнат компетитивна предност во однос на конкуренцијата. *Истио така, ќе илустрираме дека примената на овие практики за талент менаџмент во насока на стекнувањето на компетитивноста, се однесува на компании кои се соочуваат со голема конкуренција, компетитивни пазарни окружувања, компании кои применуваат стандарди за квалитет, компании во кои иновацијата и креативноста на работниците е основа за успешно функционирање. Управувањето со талентот во функција на компетитивноста на компаниите, истои кај оние компании каде што вработените се посветени и се залагаат за напредокот на компанијата, каде што*

² Компетитивната предност претставува предност на организацијата на пазарот, која овозможува континуирано надминување на конкуренцијата преку поголемо пазарно учество, преку повисок квалитет на добра и услуги, дистрибутивна мрежа, поддршка на клиентите или ниско ниво на трошоци.

http://www.investopedia.com/terms/c/competitive_advantage.asp#ixzz1mA1HRH6P, 19.04.2011

продуктивноста и перформансите зависат од заемната врска меѓу вработените и компанијата и каде што има организациска култура насочена кон иницијативање и развивање на талентите на вработените.

Ова го потенцираме од причина што во практиката постојат компании кои не ги применуваат овие практики за менаџирање на човечките ресурси, но тоа се компании кај кои, според природата на деловниот потфат, е потребно минимално учество на вработените во остварувањето на конкуритивна предност или таа воопшто не постои и не е потребна.

Потребно е да нагласиме дека секоја компанија е логично да се иницира и да функционира врз талентите и знаењето на своите вработени, но не секоја компанија својата конкуритивност ја иницира врз талентите на вработените! Управувањето со талентите не е исклучен услов за конкуритивна предност на организациите, но е еден од битните услови. Односно, за неговата примена треба внимателно да се проучи организацијата и нејзините специфичности и дури потоа да се реши дали управувањето со талентите на вработените може да доведе до конкуритивна предност на организацијата и на кој начин.

Во оние организации, каде што поради природата на дејноста талентот на вработените, не е пресуден за развојот на бизнисот и за капитализацијата на вредноста на организацијата, логично е да не постои интерес кај менаџментот за примена на практиките за управување со талентот на вработените. Овие компании својата конкуритивна предност на пазарот не ја градат преку талентот на своите вработени изразен преку зголемена продуктивност, перформанси или иновативност. Тие настојуваат да ги минимизираат трошоците и да го максимизираат профитот преку ниско ниво на плати и бенефиции за своите вработени. Своите клиенти тие ги привлекуваат преку ниските цени (на пример, Wall –Mart, Vero, Tinex и сл.).

Сепак, овој труд дава основа дури и овие компании да почнат да применуваат практики за талент менаџмент, поради тоа што се дава пошироко гледиште на ефектите од конкуритивноста, кои не мора да подразбираат само зголемено пазарно учество и профит, за што понатаму ќе

стане збор. Теоретската анализа на управувањето со талентот на вработените ќе биде посебно насочена кон докажување дека со самото имплементирање на процесот на управување со талентот во организацијата се постигнува не само повисоко ниво на перформанси на вработените, туку и внатрешно зацврстување на организацијата и поголема лојалност, што пак води до остварување на поголеми резултати во работењето. Исто така, со правилно менаџирање на талентот во корпоративниот свет, компаниите кои се ориентирани кон продажба, го подобруваат својот имиџ кон клиентите, ја зацврстуваат својата улога на пазарот, преку демонстрирање на стабилност и сигурност во рамките на компанијата, со што на долг рок се обезбедува успешност на деловниот зафат. Ова придонесува за капитализирање на вредностите на организацијата во економска смисла на зборот, а преку повисокото ниво на учество на пазарот на стоки и услуги, во рамки на позитивни економски услови води до зголемен профит.

1. КРАТОК ОСВРТ НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

Во време на чести промени во општеството и брзо темпо на прогрес на индустријата и информатичката технологија, голем број компании се наоѓаат пред предизвикот успешно да го унапредат деловниот зафат, да опстојат во бизнис сферата или да се “вратат од мртвите”. Во минатото, во оние компании што имале до педесетина вработени, “кадровските работи” најчесто ги вршеле секретарките на директорот, правникот или некој вработен задолжен за административните, општите, заедничките и кадровските работи во компанијата. Во компаниите со повеќе од педесетина вработени, веќе имало јасна дистинкција за тоа кој е одговорен за кадровските работи, од едноставна причина што самиот број на вработени значел поголеми обврски и ангажман, што само по себе наметнувало потреба од поголем број вработени одговорни за кадровските работи.

Со текот на времето и промените што настанале во системите на управување со компаниите, се јавила потреба од постоење на посебен сектор, оддел, дирекција или служба, која била задолжена за вршење на активностите поврзани со вработените, т.е со човечките ресурси.

Во овој динамичен период, во кој единствено сигурно нешто е промената, речиси невозможно е кадровските служби од минатото да се прилагодат на брзото темпо на развој во општеството, односно да функционираат во согласност со потребите на компаниите.

Самиот развој на менаџментот како научна дисциплина има значителен придонес во развојот на областа на управување со човечките ресурси, која денес во својата практична примена, има значајна улога во речиси секоја организација, независно од нејзината форма. Во 1920 година во литературата се појавуваат голем број трудови кои се занимаваат со проблематиката на персоналниот менаџмент, а авторите, слично како и кај школата за научно управување, биле практичари кои се занимавале со истражување на потенцијалните решенија за значајните проблеми во практиката. “Индустриската револуција и масовното производство кои се

јавуваат во деветнаесеттиот и почетокот на дваесеттиот век, ја трансформираа организацијата на два начини. Според првиот, задачите беа поделени на многу едноставни делови кои може да ги извршува и необучен работник. Според вториот, производството се зголеми на такво ниво што беше неопходна голема хиерархија на супервизори и менаџери. Заедно со ова се јави и потребата за научен пристап во анализата на работата, во смисла на нејзините основни делови. Токму во научниот менаџмент, чиј основоположник е Фредерик Тејлор (Frederick Taylor) и неговата идеја дека постои еден најдобар начин да се изврши работата, се почетоците на менаџментот со човечките ресурси (Fisher, Schoenfeldt, Shaw, 1999, стр.11).

Според Богичевиќ, во развојот на менаџментот на човечките ресурси најзначајно влијание имале: колективното преговарање, научниот менаџмент, индустриската психологија, теоријата на меѓучовечките односи и бихејвиористичките науки (Bogičević, 2003, стр.4).

Менаџирањето на човечките ресурси во една организација не е веќе збир на административни постапки, евиденции на хартија и големи тефтери. Сега станува збор за сложени процеси кои вклучуваат современи техники на менаџментот, психологијата, социологијата, економијата, правото и други научни дисциплини. Менаџирањето на човечките ресурси е процес во кој, преку правилно насочување, развивање, наградување или казнување на работниците, компанијата треба да дојде до успех во своето работење.

“Во развојот на функцијата на менаџментот со човечките ресурси, постојат четири фази. Првата фаза се однесува на формирање и чување на персоналните досиеја, а истата се јавила во периодот од настанувањето, па сè до 60-тите години на минатиот век. Втората фаза се однесува на зголемувањето на одговорноста на државата во врска со вработувањето и носењето закони кои ги штитат вработените од дискриминација на работното место. Оваа фаза го опфаќа периодот од 1964 до 70-тите години на минатиот век. Третата фаза се однесува на контролата на трошоците и зголемувањето на ефикасноста на активностите за менаџмент на човечките ресурси, преку континуирана обука на вработените и алтернативни начини на управување.

Оваа фаза го опфаќа периодот на 70-тите и 80-тите години на минатиот век. Четвртата фаза се поврзува за периодот од почетокот на 90-тите години наваму и се однесува на создавање на конкурентска предност преку вработените, соработка на сите нивоа на менаџмент и стратегиско партнерство на организациските делови при контролата на трошоците, зголемување на конкурентоста и создавање дополнителна вредност (Bogičević, 2003, стр.6-7).

Според Фишер, Шоенфелд и Шо, (Fisher, Schoenfeldt, Shaw, 1999) менаџментот на човечките ресурси, во неговата современа димензија, опфаќа повеќе функции. Како најчесто спомнувани функции се наведуваат: стратегиското управување со човечките ресурси, планирањето на човечките ресурси, регрутацијата на човечките ресурси, градењето на индивидуалните и организациските перформанси, наградувањето на вработените и задржувањето на вработените.

Покрај овие функции, менаџментот со човечките ресурси има и функција на управување со талентот на вработените во една организација. Оваа, во моментов многу актуелна функција, како што ќе биде објаснето во овој труд, опфаќа и е поврзана со голем дел од горенаведените функции.

1.1 Управување со талентот на вработените во рамки на менаџмент на човечките ресурси

Покрај многубројните аспекти на управувањето со човечките ресурси и талент менаџментот е една од областите што заслужува големо внимание, а исто така е предмет на интересирање, како на науката така и на практиката. Според најновите гледишта, сепак, за управувањето со талентот на вработените повеќе се интересира науката, отколку практиката, но голем е бројот на компании кои имаат практично имплементирани системи за управување со талентот на своите вработени. Во светски рамки, некои од компаниите сами развиваат сопствени талент менаџмент системи, но не се ретки и тие кои ги користат услугите на докажани консултантски компании од областа на управување со човечките ресурси.

Во класичната економија, работната сила е еден од трите фактори на производство, покрај капиталот и земјата. Според некои постари дефиниции кои се произлезени од класичните економски теории, поимот “работна сила” е често употребуван, особено во контекст на неговата обновливост, заменливост и хомогеност. Во поново време, работната сила, но не само како фактор на производство, се нарекува и *човечки капитал* под што, најопшто, се подразбираат сите вработени во една организација.

Адам Смит (Adam Smith), еден од основачите на политичката економија, уште во 1776 година дал една дефиниција на човечкиот капитал, во рамките на диференцирањето на капиталот според тогашните учења, каде наведува дека: “ стекнувањето со талент и корисни способности на стекнувачот за време на неговото образование, обука, или волонтерство, чини како вистински трошок, но е фиксен капитал врзан за неговата личност. Овие таленти, како што претставуваат дел од неговото богатство, тие исто така претставуваат богатство и на општеството во кое тој припаѓа. Подобрената умешност на работникот може да се стави на исто ниво со машина или инструмент за трговија кој може да го олесни или редуцира

трудот, а и покрај тоа што претставува трошок, го враќа тој трошок преку креирање профит”(Smith, 1976, стр.282).

Во современата економска теорија, овој поим за првпат се јавува во делото на Вилијам А. Луис, (William Arthur Lewis) “Економски развој со неограничена понуда на работната сила”,³ објавено во 1954 година каде тој наведува дека човечкиот капитал е средство на организацијата, со нагласена важност, и претставува препознатлив белег, па дури има и монетарна вредност за организацијата. Истиот се употребувал во негативна конотација, односно на изедначување на луѓето-работниците со другите ресурси на организацијата, сè додека не е употребен од страна на Артур С. Пигу (Arthur Cecil Pigou), професор и основач на школата за економија на Универзитетот Кембриџ, Англија. Подоцна, истиот термин се прифаќа и се користи од страна на голем број научници, а во денешно време е предмет на голем број теории и истражувања, како од областа на економијата така и од областа на управувањето со човечките ресурси.

Управувањето со талентот, како поим, за првпат се спомнува од страна на Дејвид Воткинс (David Watkins)⁴. Тој во еден свој напис во 1998 година промовира една софтверска апликација на својата компанија, која се нарекува “Lightyear”, а се однесува на управувањето со талентот на вработените во организациите.

Се смета дека, во практиката, зачетоците на управувањето со талентот, (иако не под ова име), се јавуваат во 80- тите години на минатиот век, преку развојот на технологијата и појавата на сервери за чување податоци и оптички читачи, каде за првпат се јавува можноста за категоризација на биографиите на кандидатите. Својот вистински развој управувањето со талентот го доживува една деценија подоцна, односно со развојот на информатичката технологија, а особено интернетот. Во почетокот на овој век, управувањето со талентот веќе беше во полн замав, преку постоењето на

³ William Arthur Lewis, (1915-1991), економист, прв афроамериканец добитник на нобелова награда за економија. Во своето дело “Economic development with unlimited supplies of labour”, за прв пат го спомнува поимот човечки капитал и дава негова дефиниција.

⁴ David Watkins, генерален директор на компанијата “Softscape” која нуди информатичка технологија за областа човечки ресурси.

интернет бази на податоци за лични биографии, “job search engines”, “e – recruiting” и други слични начини, преку кои компаниите ги привлекуваа кандидатите за вработување. Денес може да се каже дека е голем бројот на компании, во светски рамки, кои го имаат имплементирано управувањето со талентот на вработените, но исто така е голем и бројот на компании кои го немаат имплементирано, што би се рекло, состојбата оди од една во друга крајност.

Со текот на времето, организациите постепено почнаа да ја согледуваат потребата од вработени кои се способни да ги водат организациите до напредок и успех. Оваа потреба, се рефлектира преку примената на најсовремени практики, од страна на голем број организации кои имаат развиено квалитетни системи за управување со талентот. Но, во голем број компании овој процес се применува само делумно, односно организациите настојуваат да привлечат високо квалитетни кадри, но немаат системи за да ги развијат и да ги задржат или, пак, се привлекуваат и се развиваат кадри, кои по извесен (краток) временски период заминуваат од организацијата.

Брзото темпо на развој и динамиката во определени дејности (особено информатичката технологија), придонесуваат за создавање на компетитивна, комплексна, “борбена” и високо ризична средина за работење, во која секоја компанија се обидува да биде на првото место. Првото место, значи заземање што е можно поголем пазарен удел во определената дејност, кое подоцна се изразува преку зголемен профит. Ова е особено изразено кај мултинационалните корпорации, кои се “глобални играчи”. Сепак, и во национални рамки, постоењето на високо ниво на компетитивност е карактеристично за определени дејности. Сите компании, без разлика во која дејност функционираат, дали се интернационални или национални, се сретнуваат со определени предизвици, како на пример: успешно менаџирање на вработени од различна возраст (судир на генерации), различна националност или обичаи, недостиг на работа сила со специфични компетенции, различни законодавства, брз напредок на технологијата,

потреба од дополнителни знаења и сл. Овие компании треба да бидат во голема мера систематични и да имаат правилна стратегија во менаџирањето на човечките ресурси и управувањето со талентот на вработените, за да имаат успех во она што го работат и да имаат конкуритивна предност во однос на конкуренцијата. Целата оваа динамика и промени кај компаниите, наметнуваат развивање на практики и политики за управување со човечките ресурси, кои освен што треба да ги прилагодат кон современите текови и трендови, треба и да им дадат предност во однос на другите компании.

Компаниите кои имаат развиено процеси и системи за управување со талентот на вработените, во “ерата на знаење”, во која се наоѓа современото општество, имаат предност во однос на другите компании од едноставна причина што имаат вработени со високо ниво на знаење, компетенции и лични карактеристики. Преку соодветно искористување на талентот на вработените, на организациите им се овозможува да бидат конкуритивни на пазарот на добра и услуги. “Талентот на вработените - комбинација од капацитетите и волјата на луѓето да ги постигнат целите на организацијата- е продуктивен ресурс како никој друг. Компанијата останува конкуритивна само ако привлекува, развива и го искористува знаењето побрзо од конкуренцијата” (Cheese, Thomas, Craig, 2008, стр. 6).

Во последно време, со оглед на финансиската криза и големата стапка на невработеност поради отпуштањата на вработените, голем е бројот на кандидати за вработување со потребни квалификации, квалитет, искуство и сл. Но, сепак, и покрај големиот број на вакви лица, на пазарот на труд и понатаму ќе постои недостиг на лица - кандидати за вработување со определени, специфични квалификации. Ова наше тврдење е поткрепено со фактот дека ниту една компанија, дури и во време на криза, нема да даде отказ на своите најдобри вработени! Односно, преку нив таа ќе се обиде да ги надмине проблемите предизвикани од кризата и повторно да има успех во деловниот зафат. И покрај ова, управувањето со талентот на вработените, продложува да биде значајно подрачје во кое компаниите треба да ги развиват своите политики и стратегии за менаџирање на човечките ресурси.

Според истражувањето на Американско здружение за тренинг и развој (American Society for training and development) [ASTD], и Институтот за корпоративна продуктивност (Institute for corporate productivity) [i4cp] објавено во студијата *Талент менаџмент- практики и можности*, “интегрираното управување со талентот е релативно нова практика, која ќе биде применувана во значителна мера во организациите во наредните три години. Во услови на денешниот променлив бизнис пазар, ефикасното управување со човечкиот капитал, може да игра круцијална улога за успехот на бизнисот. Талент менаџментот е топ приоритет на организациите, а исто така е и област каде има голем простор за напредок. Само една од пет организации известува дека успева ефикасно да го менаџира талентот на високо или многу високо ниво” (ASTD, 2008, стр.1). Според истото истражување, “сите сознанија говорат дека управувањето со талентот е полно со предизвици, но е од непроценливо значење за организацијата да изгради ефективна програма за управување со талентот. Успешното менаџирање со талентот има потенцијал да ја трансформира организацијата” (ASTD, 2008, стр.5).

Исто така, според Барнер (Barner, 2006, стр.3) во голем број на организации, менаџерите за човечки ресурси сè почесто се одлучуваат да ги оутсорсираат или да го намалат ангажманот во традиционалните активности за менаџирање на човечките ресурси, како на пример финансиските и оперативните активности во врска со платите на вработените, со цел да можат да преземат пошироки, по влијателни улоги, како на пример, стратешкото планирање на талент. Некои организации отишле толку далеку што го формализирале овој процес креирајќи позиција талент менаџер или заменик претседател за управување со талент. Оваа промена не е само во формата или името на позијата, туку станува збор за суштинско ориентирање на менаџерите во организациите, кон талент менаџментот и неговото влијание на организациските перформанси.

Сите процеси во организацијата се поврзани меѓу себе и насочени кон успешно функционирање на организацијата, па согласно тоа, сите овие процеси мора да бидат поврзани и во однос на управувањето со талентот на

вработените во организацијата. Процедурите за работа треба да бидат поврзани и со стратегиите на компанијата, со цел да се работи ефикасно, посебно во случајот со управување со талентот. Организацијата која сака да управува со талентот на вработените, треба во сите свои аспекти на работењето да предвиди, да имплементира и да поврзе процеси, кои како крајна цел ќе имаат откривање, развивање, задржување и искористување на талентот на вработените. Дисперзирањето на одговорностите во однос на тоа, само ја олеснува работата и овозможува полесно функционирање и спроведување на активностите.

2. ТАЛЕНТ МЕНАЏМЕНТОТ КАКО СТРАТЕГИЈА НА ОРГАНИЗАЦИЈАТА

Со оглед на различните услови за работа во определени дејности, како и специфичностите на работењето во различни региони, според различни законодавства, културни, социјални и економски услови, секоја компанија треба да ја утврди својата стратегија за управување со талентот на своите вработени. Стратегијата за талент менаџмент се поставува согласно со условите во кои компанијата треба да функционира, но компанијата треба самата да создаде и да постави стратегија, согласно со нејзината мисија, визија, вредности и цели. Мисијата, визијата, вредностите и целите, се всушност дел од бизнис стратегија на организацијата. Стратегијата се креира од страна на основачите, акционерите или топ – менаџментот на компанијата. Насоките во кои се движи компанијата, резултатите што ги остварува, нејзината општествена одговорност, се одраз на поставената стратегија.

“Преку анализа на компетенциите, планирањето на талентот, евалуацијата на перформансите, регрутацијата, задржувањето на вработените и управувањето со бенефициите, денешните професионалци за управување со човечкиот капитал, континуирано се во потрага по нови начини за модернизација, интеграција и усогласување на процесите за управување со човечкиот капитал со бизнис целите на организацијата” (The economist intelligence unit - white paper, 2007).

Управните одбори, генералните директори, акционерите, сопствениците, се оние кои преку своите одлуки за развојот на компанијата и преку поставувањето на мисијата, визијата и целите на компанијата ја детерминираат стратегијата за талент менаџментот. Овде ќе искористиме еден пример, на кој начин во практиката се применува ова и колкаво е влијанието на овие топ- менаџмент структури во определувањето на стратегијата за управување со човечките ресурси:

- Во една компанија менаџерот за човечки ресурси дава предлог за утврдување на годишен буџет за менаџирање со човечките ресурси, во кој,

покрај другите ставки, се наведени ставки за обука на вработените, ставка за набавка на технологија за електронско управување со административните работи, ставка за бонуси на вработените и ставка за ангажирање на надворешни консултанти за испитување на мотивацијата и задоволството на вработените. Овој буџет се одобрува од страна на управниот одбор, кој, пак, во конкретниов случај смета дека не треба да бидат одобрени овие средства, од причина што тие не се во моментот неопходни за развојот на компанијата. На ваков начин, правилното менаџирање на човечките ресурси во оваа компанија, а со тоа и талент менаџментот, не може да се спроведе. Доколку кај органите на управување - топ менаџментот, не постои свесност за стратегиската улога на човечките ресурси, за важноста на овие процеси и за нивното влијание врз бизнисот, не постои можност да се усогласат двете стратегии и согласно со тоа компанијата, неможе да го оствари својот развој и да има успех во работењето. Според Дејвид Сearс (David Sears, 2003, стр.21), квалитетна стратегија за талент менаџмент, е онаа што создава основни врски помеѓу бизнисот и талентот, односно тоа што бизнисот сака да го постигне преку стратегијата и она што може да го оствари преку своите човечки ресурси. Стратегијата за талент менаџмент не е само стратегија за менаџирање на човечките ресурси, таа е и дел од бизнис стратегијата. Овие стратегии можат да направат разлика во бизнисот на компаниите, кои се борат за клиенти, како и разлика во компаниите кои се борат за талентирани работници.

Иако, во практиката голем број компании ја промовираат идејата дека управувањето со талент менаџментот е многу битен процес за развојот и напредокот на деловниот потфат, сепак малку се оние што ја применуваат оваа идеја и во практиката. Поставувањето на талент менаџментот на ниво на стратегија на организацијата е една од најбитните постапки, која пак во себе содржи и неколку други елементи што го оформуваат целиот процес.

Стратегијата за талент менаџмент која ја предлага компанијата “McKinsey” во еден од своите квартални извештаи (McKinsey and Company, 2001, стр.4) се состои во поставување на следниве принципи:

1) *Воспоставување на свесноста за талентот менаџментот на сите нивоа*, почнувајќи од сениор менаџментот, што подразбира верување дека градењето силна база на талент на менаџерско ниво е критично за постигнување на аспирациите на компанијата. Лидерите со свесност за талент менаџментот, го искористуваат својот талент во работата преку континуирано создавање, усовршување и откривање на нови начини за искористување на талентот. Тие се грижат за зајакнување на врската меѓу бизнис стратегијата и талентот.

2) *Создавање на предности за вредноста на вработените* – како збир на бенефиции да се привлече и задржи талентот во организацијата. Како што компаниите се грижат за создавање на предности за купувачите, така треба да се залагаат и за создавање на предности за вработените.

И покрај разликите во индустриите и определени специфичности на компаниите, како најбитни елементи на предностите за вредноста-бенефициите на вработените се: динамичната работа, одличната компанија, богатството и наградите и професионалниот раст и развој.

3) *Конинуирана регрутација на талентирани работници* – компаниите мора постојано да бидат во потрага по талент, треба да знаат кого бараат и да знаат да бараат на нови начини и на нови места. Тие мора да регрутираат таленти на сите нивоа во организацијата. Процесот треба да се сфати како процес на маркетинг и продажба, а не набавка на талент. Компанијата треба да ги “продава” своите работни места на високо компетитивен пазар. Мерењето на успехот во регрутацијата е начинот на кој тие го мерат својот раст на резултатите или пазарниот удел.

4) *Создавање на врвни лидери* – давање на предизвици кои ги поместуваат границите за кои вработените мислат дека се надвор од нивните можности. Голем дел од компаниите не ги користат своите потенцијали од причина што не ги развиваат правилно своите вработени, а од друга страна, она што го бараат талентирани работници е напредок и развој. Ова значи давање на фидбек, потребен за развој и менторство во рамките на организацијата.

5) *Диференцирање и афирмација* – преку јасна евалуација на талентот, да се диференцира како и колку се инвестира во работниците со високи перформанси, а како во оние со ниско ниво на перформанси. Да се наградуваат, да се создаваат предизвици и да се плаќаат за вредноста што ја создаваат оние со високи перформанси, а да се нотифицира неуспехот на оние со ниско ниво на перформанси. Но, од друга страна, да не се запостават и оние просечните кои не си ниту “свезди” ниту “губитници”.

Според истражувањето на Институтот на менаџмент професионалци (Chartered management institute) и компанијата Ashridge consulting од Англија, констатирано е дека различни организации бараат различни ефекти од своите талент менаџмент системи, но дека сите бараат да постигнат некаква цел со талент менаџментот. Ова се рефлектира на стратегиските цели на талент менаџмент системите. Стратегиските перспективи го обликуваат начинот на кој се гледа на талент менаџментот, на начинот на кој се имплементира и се функционира, а сето тоа може да резултира со различна акција или исход зависно од целите кои се поставени (Chartered Management Institute and Ashridge Consulting, 2007, стр.3).

Овде се наведуваат неколку перспективи/цели кои имаат различно влијание врз формирањето на стратегијата за талент менаџментот и ефектите од истиот:

1) *Перспектива на процесите* – ги вклучува сите процеси потребни за оптимизирање на луѓето во организацијата. Според оваа перспектива, се верува дека идниот успех на компанијата се базира на имањето вистински талент, на тој начин што менаџирањето и поттикнувањето на талентот е дел од секојдневните процеси во организацијата.

2) *Културна перспектива* – според која, талент менаџментот е колективна свесност и мора да се верува дека талентот е потребен за успех. Ова може да се види кога кај секој вработен успехот зависи од неговиот талент, зависно од природата на дејноста во која работи. Ова е карактеристично за компании во кои постои внатрешен пазар на труд, каде што се доделуваат ангажмани во зависност од успешноста во извршувањето

на претходните ангажмани. Оваа перспектива е карактеристична за организации во кои развојот на индивидуалниот талент е особено значаен, е вреднуван и им овозможува на луѓето да истражуваат и да се развиваат.

3) *Компјутеризирана перспектива* – се заснова врз верувањето дека талент менаџментот се однесува на идентификувањето на талентираниите поединци, откривајќи што тие сакаат и овозможување на истото, а ако не им се овозможи, тогаш конкуренцијата ќе ги искористи. Оваа перспектива е основна, ако не се прифати ниедна друга перспектива, и тоа како перспектива за задржување на вработените. Исто така, оваа перспектива се прифаќа од организациите кои се од бизнис сферата и од професионалните услуги, од причина што нивниот бизнис зависи од талентот на нивните вработени.

4) *Развојна перспектива* – според која талент менаџментот е забрзана патека за развој на вработените со највисоки потенцијали, но се применува врз сите вработени во организацијата со тоа што ефектите се поголеми и побрзи кај талентираниите работници.

5) *Перспектива за планирање на човечките ресурси* – според која талент менаџментот се состои во тоа да се имаат вистинските луѓе на вистинските работни места, во вистинското време, правејќи ги вистинските работи. Ова се применува во компании кои имаат значителен развој, што во некоја мера го наметнува и постоењето на талент менаџмент системот. Во ситуација на намалување на експанзијата, оваа перспектива може да се промени.

6) *Перспектива за менаџирање на промените* – со која се користи талент менаџментот како поттикнувач на промените во организацијата, како дел од поширока иницијатива за организациски промени. Ова може да придонесе за имплементирање на талент менаџмент процесот или пак да создаде дополнителен притисок на постојниот талент менаџмент процес (Chartered Management Institute and Ashridge Consulting, 2007, стр.4).

Секоја од овие перспективи има различно влијание и ефекти врз талент менаџмент системот и процесите во организацијата. Изборот на една од овие перспективи зависи од изборот на стратегијата на компанијата. Секоја

компанија треба да создаде свој талент менаџмент систем, поткрепен со модерни процеси за менаџирање на човечките ресурси, во зависност од целите кои сака да ги постигне.

Според Лолер (Lawler, 2008), ефективниот талент менаџмент не се состои само во привлекувањето, развојот и задржувањето на талентот. Тој се состои во организирање и менаџирање на вработените кои ќе ги извршуваат работните задачи на начин на кој ќе се добијат извонредни организациски перформанси, односно организацијата треба да се ориентира кон човечкиот капитал. Според него, денес во корпоративниот свет постојат два пристапа кај организациите ориентирани кон човечкиот капитал: *1. принципот на голема ангажираност* и *2. принципот на глобален компетенцииор*.

Овие два пристапа зависат од начинот на ефективното искористување на талентот на вработените како главен диференцијатор на конкуритивната предност. Тие се разликуваат во поглед на начинот на кој се однесуваат кон талентот на вработените и како очекуваат да ја стекнат конкуритивната предност.

Според Лолер, стратегијата што се однесува на *принципот на голема ангажираност* ја потенцира важноста на работата за вработените, им дава можност да донесуваат одлуки, им дава фидбек за ефикасноста на нивните перформанси, им дава предизвик за развивање и искористување на нивните вештини и способности. Исто така, ја потенцира и важноста на имање на работници, кои имаат способност за самоменаџирање, кои добро се обучени и за кои е многу веројатно да се очекува дека ќе имаат кариера во компанијата доколку имаат квалитетни перформанси. Според оваа стратегија, особено се потенцира важноста на лидерството, а исто така се дава предност и на демократскиот или партиципативен начин на менаџмент (Lawler, 2008, стр.2-3).

Стратегијата што се однесува на *принципот на глобален компетенцииор*, е производ на брзиот технолошки развој во последните години, а со тоа и потребата постојано да се развива и применува нова технологија. Овие компании им нудат на своите корисници, најнова технологија и услуги, а

истовремено имаат потреба од комплексни организациони структури и способност за иновации. Ним им е познато дека знаењето и талентот на нивните вработени се главен услов за конкуритивна предност. Организациите што ја применуваат оваа стратегија се во постојана потрага по таленти, но од друга страна и се грижат за континуиран развој на талентот на своите вработени. Тие, сепак, се повеќе насочени кон “купување” на таленти, отколку на нивно создавање (Lawler, 2008, стр.6).

На крајот, за да покажеме колку е битна стратегијата за управувањето со талентот за организациите, ќе наведеме дел од податоците на истражувањето на компанијата “Price waterhouse coopers”, спроведено во 2011 година на 1201 генерални извршни директори од компании низ светот, каде се наведува дека: “ 83% од директориите сметаат дека треба да направат промени во своите стратегии за да останат конкуритивни на пазарот на труд”.⁵

Овде ќе го спомнеме и истражувањето на ИБМ институтот за бизнис вредности (IBM institute for business value) и Институтот за човечки капитал (Human capital institute), за интегрираниот талент менаџмент, спроведено над 1900 испитаници од над 1000 јавни и приватни компании во светот и тоа од 19 различни индустрии, каде се утврдуваат 6 кластери во кои се класифицираат компаниите според нивото на примена на талент менаџмент практиките. Тие кластери се следниве:

- 1) *ефикасни компании* - кои во најголема мера користат талент менаџмент практики,
- 2) *талент менаџери* - компании кои се фокусираат на привлекување, задржување, мотивација и развој на човечкиот капитал,
- 3) *магнети* - компании кои се фокусирани на привлекување и задржување на вработените, без да се грижат многу за мотивацијата и развојот,

⁵ Price waterhouse coopers. (2011), 14th Annual CEO Survey, стр.9 , www.pwc.com/hrs, 05.11.2011

- 4) *инжењери* - компании кои креираат структура за поддршка на вработените, со средно ниво на примена на талент менаџмент практики,
- 5) *инвестиции* - компании кои почнуваат да користат талент менаџмент практики, но на пониско ниво и
- 6) *набљудувачи* - кои имаат минимална или никаква примена на талент менаџмент практики (IBM Global Services, 2008a, стр.5)

Овде се наведуваат и индустриите каде има најголема примена на талент менаџмент практиките и тоа во насока на стекнувањето на конкуритивна предност. Според податоците од истражувањето, најголема примена на талент менаџментот има во телекомуникациската индустрија, индустријата за електроника/технологија и индустријата за професионални услуги, а нешто помалку во финансиските услуги и банкарството. Ова е поради потребата на овие индустрии брзо да ги имплементираат новите промени кои настануваат на пазарите, како и континуираното намалување на актуелноста на определени електронски производи и идеи. Сите овие индустрии се во голема мера зависни од максимумот што можат да го дадат нивните вработени- капиталот кој се движи низ зградата секој ден (IBM Global Services, 2008b, стр.4).

Целите на организацијата како и нејзината мисија и визија, се креатори на стратегијата за менаџирање со човечките ресурси, односно со стратегијата за талент менаџмент. Без конкретна и теоретски заснована стратегија компанијата нема да има успех во својот талент менаџмент. Од една страна, таа нема да може да биде конкуритивна на пазарот, а од друга страна, може да има и зголемени трошоци поради неправилно и несоодветно поставени процеси за менаџирање на човечките ресурси. Поради ова, поставувањето на правилна стратегија за менаџирање на талентот во организацијата има особена важност.

2.1 Интегрирање на талент менаџментот во стратегијата за конкуритивност на организациите

Управувањето со талентот е (треба да биде) дел од секоја бизнис стратегија на компаниите. Бизнис стратегиите на компаниите најчесто имаат тенденција да не ја земаат предвид реалната состојба и податоците за бизнисот кои зависат од способностите и знаењето на вработените во организацијата. Менаџерите најчесто размислуваат за тоа дали ќе имаат основни средства, финансиски и технолошки ресурси, за да спроведат некоја нова деловна стратегија, без да водат сметка за тоа дали вработените ги имаат потребните способности за да ги извршат неопходните активности за тоа. Поради тоа потребно е да се изврши интегрирање на талент менаџмент стратегијата со стратегијата за конкуритивност на организациите.

Единствениот начин да успее политиката за талент менаџмент во една организација, во однос на стекнување на конкуритивна предност, е да биде интегрирана и да биде поддршка на стратегиските бизнис цели на организацијата. Талент менаџментот треба да биде не само процес за управување со човечките ресурси, туку да биде издигнат на ниво на култура на организацијата (Silzer, Dowel, 2010, стр.80).

Според Силзер и Дауел, најголема ефикасност на талент менаџмент процесите постои кога сите активности имаат свој редослед во вид на фази или чекори, слично на бизнис активностите. Покрај функционалната поврзаност и редоследот, треба да постои и хронолошки редослед на активностите. Тоа е поради фактот што стратегиските одлуки, без разлика дали се однесуваат на бизнисот или на менаџмент политиките, се рedefинираат во определен временски период (2, 3, 5 годишни бизнис планови). На овој начин се овозможува пополнување на празнините од тековната состојба со талентирани работници и на она што во иднина се предвидува како потреба (Silzer, Dowel, 2010) .

Во практиката, голем број организации ги применуваат процесите на стратегиско планирање, но не ги вклучуваат организациската култура и

активностите за талент менаџментот во стратегиското планирање. Оние организации што ја поставиле стратегијата за талент менаџмент во процесите на стратегиско планирање, мора да обезбедат кадар со потребниот талент за стратегиските цели. Поради тоа, интегрирањето на талент менаџментот во бизнис планирањето, мора да биде на периодична основа и да се темели врз реални претпоставки базирани на податоци од секојдневното функционирање на бизнисот.

Според Силзер и Дауел, бизнис стратегијата вклучува и одлучување за ресурсите и за инвестициите со цел да се создаде компетитивна предност. Кога талент менаџментот е интегриран во стратегиското бизнис планирање, тогаш постои можност да се утврдаат способностите и вештините потребни за спроведување на планот. Сето ова е во корист на лидерите и менаџерите за креирање проактивни планови и да се осигураат дека ќе располагаат со потребниот талент за да ја остварат стратегијата (Silzer, Dowel, 2010, стр.75).

Овде треба да се напомене дека оставарувањето на бизнис целите е поврзано и зависи од повеќе фактори. Според Улрих и Лејк (Ulrich, Lake) организациите кои ја поставиле стратегијата за талент менаџмент во нивните процеси за стратегиско планирање, треба да се осигураат дека ќе го имаат потребниот талент за да го операционализираат стратегискиот план. Според нив, најчесто, како фактори со најголемо влијание за успешност на стратегијата на компанијата и нејзина диференцијација кај клиентите се: економската и финансиската способност на организацијата, маркетингот и стратегиското планирање, технолошкиот развој и организациската способност (според Silzer, Dowel, 2010).

При развојот на стратегијата треба да се води сметка за остварливоста на планираните цели, задачите и активностите за нивно остварување. Ова е особено важно во фазата на поставување предлог стратегија на организацијата, бидејќи би било премногу доцна тоа да се направи во фазата на имплементација на бизнис планот.

Силзер и Дауел истакнуваат дека расположливоста на талентот на вработените на компанијата во определен момент е од големо влијание за

остварливоста на стратегијата во однос на успехот или неуспехот на деловниот потфат. За да се обезбеди ефикасна интегрираност, некои од компаниите симултано ги подготвуваат стратегиските планови и плановите за талент менаџмент. За да се изврши правилно и ефикасно интегрирање на талент менаџмент стратегијата, треба да се изврши искрена и критичка анализа на тоа како компанијата ги остварува своите цели во однос на усогласувањето на бизнис потребите со понудата на талент во организацијата (Silzer, Dowel, 2010).

Интегрирањето на талент менаџментот освен што зависи од бизнис планирањето во една организација, треба да биде усогласено и со останатите практики и политики за менаџмент на човечките ресурси во организацијата. Откако ќе бидат поставени основите на стратегијата за талент менаџмент и ќе бидат усогласени со бизнис стратегијата, треба да се креираат програми кои ќе овозможат остварување на оваа стратегија. Ако не е извршено усогласување на талент менаџмент стратегијата со генералната стратегија или политика за менаџмент на човечките ресурси во организацијата, голема е веројатноста неефикасната талент менаџмент политика да доведе до неуспех на организацијата.

На пример, ако една компанија има генерална политика според која постојано настојува да има врвен талент на сите клучни позиции, но според политиката за плати и бенефиции, таа настојува сите нови вработувања да бидат на средно ниво на надомест - плата во однос на конкуренцијата на пазарот, или нивото на плати да биде значително пониско отколку на конкуренцијата, малку е веројатно дека оваа компанија ќе успее во својата стратегиска определба за привлекување или задржување на вработени со врвен талент. За оваа компанија да успее во својата замисла и да создаде ефикасно интегрирана талент менаџмент политика усогласена со генералната политика за менаџмент на човечки ресурси, таа треба да овозможи конкурентни плати за талентирани вработени, потенцирање на индивидуалните резултати и перформанси, ефикасен систем за мерење на перформансите, како и соодветен систем за обука и развој.

Во западните земји чест пример за неусогласност на политиките за менаџмент на човечките ресурси и талент менаџментот е и раното пензионирање на менаџерите, односно компаниите им нудат големи отпремнини на менаџерите и компензација за пензионирањето, како еден вид на награда за долгогодишниот ангажман и придонес во компанијата. Но, како проблем во практиката се јавува зачестениот број на менаџери кои решаваат многу рано да се пензионираат и да се повлечат од работниот ангажман. Поради ова голем број компании се засегнати од ваквата состојба и остануваат без своите искусни менаџерски кадри кои учествувале во креирањето на успешната бизнис приказна на компаниите. Одлуката на менаџерите за предвремено повлекување е поради големите компензациски пакети и бенефиции што им ги нудат компаниите. Поради тоа, во последно време, голем дел од компаниите одлучуваат да ги намалат овие пакети или, им овозможуваат скратено работно време, консултантски ангажман, повисоки плати како и слични бенефиции, а сè со цел да ги задржат овие менаџери.

Откако ќе се изврши усогласување на бизнис стратегијата и на талент менаџмент стратегијата, треба да се усогласат талент менаџмент процесите, со цел стратегијата да ги донесе планираните резултати. Процесите на талент менаџментот треба да овозможуваат утврдување на предностите и слабостите на определената талент менаџмент стратегија, како на индивидуално ниво така и на организациско ниво, со намера да се усоврши или да се промени.

Интеграцијата на талент менаџментот во стратегијата за конкуритивност на организациите претставува одење кон заеднички цели и следење на заеднички насоки на организацијата. Интеграцијата наметнува постапување според прецизно утврдени правила, постапки и процеси. Свкупниот процес на интеграција на стратегиите на организацијата, води кон поголема ефикасност и ефективност во нејзиното секојдневното функционирање. Може да заклучиме дека софистицираниот талент менаџмент систем треба да се базира врз стратегија која, за да биде насочена

кон иднината – бизнис планирањето, мора да биде насочена и кон минатото, односно кон успешноста или неуспешноста на конкретни талент менаџмент процеси во организацијата. На ваков начин, преку стекнувањето на конкуритивна предност, се гарантира враќање на инвестицијата во однос на регрутацијата, селекцијата, обуката, развојот и задржувањето на талентите во една организација.

3. КРЕИРАЊЕ НА СИСТЕМ ЗА УПРАВУВАЊЕ СО ТАЛЕНТОТ НА ВРАБОТЕНИТЕ

Според Роберт Силзер и Бен Дауел (Silzer, Dowel, 2010, стр.89) талент менаџментот е најнефективен кога функционира како систем, каде што процесите се интегрирани на начин на кој се постигнува логичен тек, а “аутпутот” од еден процес, преставува “инпут” во следниот процес. Активностите на талент менаџментот треба да следат круг, исто како и кај секој друг бизнис процес. Ова претпоставува дека дека секоја година стратегиските и тактичките улоги се правилно адресирани, но и дека се временски испланирани, со цел да се постигне најголемо влијание врз успехот на бизнис планот.

Системот на управување со талентот треба да биде креиран за конкретна организација. Креирањето на системот треба да се изведе врз основа на познавање на принципите на талент менаџментот. Во спротивно, може да се постигне обратен ефект и наместо конкуритивна предност, ова да стане причина за неуспех на организацијата. Системот за управување со талентот претставува збир на практики и активности од областа на стратегиско управување со талентот на вработените. Но, Швејер (Schweyer, 2004, стр.10) наведува дефиниција според која: “системот за талент менаџмент претставува софтверско, технолошко решение за примена на практиките за ефективен талент менаџмент во една организација.”

Во овој труд се зема предвид поширокото сфаќање на системот за талент менаџмент, односно се наведуваат практиките и активностите од менаџментот на човечки ресурси, кои се однесуваат на управувањето со талентот во една организација.

Креирањето на системот опфаќа примена и усогласување на практики од областа на менаџмент на човечките ресурси во организацијата. Овие практики се усогласуваат една со друга во рамките на бизнис стратегијата на организацијата и стратегијата за менаџмент на човечките ресурси. Кои практики ќе ги одбере организацијата зависи од стратегијата за талент

менаџмент на секоја организација. Треба да напоменеме дека не постои еден универзален систем за управување со талентот на вработените во организациите. Во нашиот пример се наведени најчесто применуваните практики во креирање на систем за талент менаџмент. Која од овие практики ќе биде основата на која ќе се постави еден ваков систем, како што веќе рековме, зависи од стратегијата на организацијата.

Според Џонатан Смилански (Smilansky, 2006, стр.7), треба да се прави разлика во примената на процесите, бидејќи станува збор за постапки кои можат да бидат интегрирани и во “вообичаениот” процес за менаџмент на човечките ресурси, додека пак овие постапки во рамки на талент менаџментот се креирани и се применуваат со цел да се осигура подобрувањето на бизнисот преку стекнување конкуритивна предност и ефективно искористување на мал број на извонредни индивидуалци на клучните лидерски позиции.

Менаџирањето на талентираниите работници би било најлесно и едноставно со преземање- копирање на практиките за талент менаџмент од компаниите кои се покажале како продуктивни и профитабилни. Но, секоја организација зависи од различни активности, приоритети и има различни цели. Некои од нив зависат од иновацијата, некои од развојот на нови продукти, или од грижата за клиентите. Со оглед на тоа што постои различно менаџирање на бизнисот и различни бизнис цели и стратегии за нивно остварување, од ова логично произлегува дека мора да се менаџираат и луѓето на различен начин.

Во овој труд ќе ги спомнеме регрутацијата и селекцијата на вработените, управувањето со перформансите на вработените, управувањето со знаењето и обуката на вработените, планирањето на наследници за клучните позиции во организацијата и задржувањето на талентираниите вработени.

3.1 Регрутација и селекција на талентирани кадри

Според Богичевиќ (Bogičević, 2003, стр.91) *регрутацијата* е процес на привлекување на квалификувани кандидати во таков обем, што ќе ѝ овозможи на организацијата да ги избере најдобрите, со цел пополнување на испразнетите работни места.

Интенцијата на секоја компанија е да има високо квалитетен кадар кој ќе ѝ овозможи континуиран раст и развој преку примена на најсовремени методи и техники во работењето, иновации, преземање на иницијатива за намалување на трошоците, зголемување на продуктивноста, воведување нови услуги и сл. Секоја компанија што сака да биде компетитивна и да остварува успеси во работењето, мора да има соодветен систем, политика и практика на регрутирање и селектирање на своите потенцијални вработени.

Привлекувањето на работниците-регрутацијата, е процес преку кој компанијата се презентира како атрактивна, нудејќи различни можности, предности и бенефиции за своите вработени. Не постои единствена “формула” за привлекување работници, затоа што постојат различни сфери во бизнисот, кои зависат од индустријата, дејноста и многу други услови кои ја детерминираат атрактивноста на една компанија како работодавач.

Компаниите кои имаат развиено свои системи за управување со талентот, како и позитивна репутација како работодавачи, освен што се атрактивни за високо талентирани работници, се атрактивни и за бизнис договори, партнерства, како и за други видови на соработка која се однесува на работењето на компанијата. Предностите од располагање, во секое време, со талентирани работници и презентирање на предностите кои компанијата ги стекнала со примена на современи програми и практики, како и креирањето на силен бренд е од големо значење, па поради тоа, компанијата треба да ги искористи во создавањето ефикасен систем за регрутација и селекција на работниците.

Силзер и Дауел (Silzer, Dowel, 2010, стр.126) истакнуваат дека секоја организација одлучува каква стратегија за регрутација на талентирани

работници ќе одбере, односно дали ќе создаде своја стратегија, или ќе искористи веќе успешна и докажана стратегија за регрутација и селекција на работници. Секоја стратегија е различна, има свои предности и слаби страни и логично, зависи од условите во кои се одвива бизнисот, специфичностите на компанијата, организациската култура и од други фактори. Компанијата треба да одбере стратегија која најмногу и одговара.

Овде е особено важно да се напомене дека за да се добијат податоци за ефикасноста на една стратегија за регрутација и селекција на кадри, мора да се спроведува и мерење на успешноста на стратегијата. Мерењето на ефикасноста на регрутацијата е битно за подобрување на процесите и ефектите од истата. Ние ќе наведеме само дел од податоците и индикаторите кои можат да бидат мерени за да се утврди ефикасноста и ефективноста на определена стратегија.

Според Силзер и Дауел, постојат два вида на податоци: тактички и стратегиски. *Тактички податоци-индикатори* се следниве: број на поминати денови од објавата на работното место до неговото пополнување, број на отворени работи места, број на квалификувани кандидати кои аплицирале за работното место, посети на веб страната на компанијата во делот за кариера, односот на понудени и прифатени понуди за работа, односот меѓу бројот на апликанти и бројот на одбраните кандидати за работното место, трошоци за регрутација по работно место, број на апликации преку т.н “talent finders”, односот на заминати и нововработени работници и др. (Silzer, Dowel, 2010).

Стратегиските податоци-индикатори ретко се применуваат поради нивната специфичност, односно поради тоа што се однесуваат на надворешни фактори, на кои компанијата нема влијание, ниту може да има. Според Силзер и Дауел, како позначајни стратегиски индикатори се следниве: демографски промени, стапки на невработеност, трендови на пазарот на труд, глобални трендови во однос на работната сила и професиите, анализа на конкурентски стратегии за привлекување на талент и др. (Silzer, Dowel, 2010).

Сепак, влијанието на овие два типа на индикатори врз креирањето и изборот на стратегија за регрутација и селекција на работници има големо значење. Поради тоа е потребно да се користат заедно, за резултатите од мерењето да бидат реални. Како пример за наведеното ќе го наведам следново: - ако една банка во државата објави оглас за вработување на двајца дипломирани економисти и на истиот се јават 500 кандидати, од кои 250 ги исполнуваат условите наведени во огласот, според тактичкиот индикатор “број на квалификувани кандидати кои аплицирале за работното место”, компанијата би требало да смета дека има успешна стратегија за регрутација на работници. Но, ако се земе предвид стратегискиот индикатор “стапка на невработеност”, а во случај таа да е висока, заклучокот би бил поинаков, односно дека можеби големиот број на заинтересирани работници за отвореното работно место и не е резултат на “добрата” стратегија на компанијата за регрутација-привлекување на талентирани работници, туку на високата стапка на невработеност во државата.

Според Швиф (Shwiff), откако ќе се креира организациска стратегија за привлекување на кадри, истата може да се спроведе на неколку начини, и тоа: преку регрутација во рамките на компанијата, агенции за вработување, веб страни за вработување, “headhunting” агенции (за менаџерски позиции), компании за регрутација специјализирани според области (Shwiff, 2007, стр.11-13). Целта на овие неколку начини за регрутација на работници е иста- избор на најквалитетниот работник за определеното работно место.

Компаниите кои сакаат да бидат компетитивни мораат да имаат стратегија – политика за регрутација, која практично ќе биде применета преку еден современ и добро развиен систем-процес на регрутација и селекција. Регрутацијата ја спроведува организационата единица за управување со човечки ресурси, најчесто лице кое има квалификации за “специјалист за регрутација”. Оние компании што немаат соодветен кадар за спроведување на регрутацијата, ги користат услугите на консултантски агенции за регрутација.

Процесот на регрутација има повеќе фази и најчесто (треба да) претставува одраз на политиката на компанијата и нејзината организациска култура. Според Ротвел, (Rothwell, 2010a, стр.52) како основни две фази, постапки на процесот на регрутација кои се генерално прифатени се следниве:

- *Планирање на работната сила* – со оваа постапка се утврдува бројот на вработените врз основа на стратегиските цели на компанијата. Преку постапката за планирање на работна сила се овозможува “пребројување” на вработените лица во текот на определен временски период и определување на квалификациите на тие лица и споредување со бројот и квалификациите на работниците кои се потребни за да се постигнат определени резултати.

Со планирањето на работната сила се овозможува и увид во потребата од замена на вработените кои се пред пензија, континуитет на работните места и критичните позиции и детерминирање на квалификации, вештини и талент на вработените потребни за развој на деловниот потфат.

- *Дефинирање на работни места* – претставува процес на определување на клучните задачи, функции и одговорности на определено работно место.

Преку дефинирањето на работните места се овозможува прецизно утврдување на работните активности кои ги носи едно работно место. Со самото тоа се определуваат и квалификациите што треба да ги поседува работникот кој треба да го пополни тоа работно место. Доколку компанијата нема дефинирано работно место или има непрецизно дефинирано работно место, тогаш е голема веројатноста дека нема да биде направен правилен избор на работник.

Според Торингтон, Хол и Тејлор, (Torrington, Hall, Taylor, 2004, стр.192) во практиката постојат два принципа на дефинирање на критериумите за работните места, при што првиот и почесто применуван е “прво работата - потоа личноста”, а вториот е “прво личноста – потоа работата”. Првиот принцип тргнува од анализата на работните задачи, а потоа се дефинираат личните квалитети, компетенции кои е потребно кандидатот да ги поседува.

Вториот принцип тргнува од идентификување на успешни работници, а потоа опис на нивните карактеристики.

Дефинирањето на работните места е потребно доколку се објавува оглас за работното место, за кандидатите однапред да знаат дали и кои квалификации и услови е потребно да ги исполнуваат за да аплицираат за вработување. Со тоа, освен што се информираат потенцијалните кандидати, компанијата се заштитува и од голем број на несоодветни апликации, што е честа практика кај високоатрактивни – бренд компании.

Торингтон, Хол и Тејлор (Torrington, Hall, Taylor, 2004) наведуваат уште една фаза во процесот на регрутација, а тоа е “детерминирање на компетенции за работните места”, а според нив, компетенциите преставуваат нагласени карактеристики на личноста кои резултираат со ефективен или супериорен резултат, а ги опфаќаат личните способности, знаење, мотиви, посебни квалитети, имиџ и општествена улога.

Со детерминирањето на компетенциите се креираат т.н модели на компетенции кои претставуваат дефинирање на клучни атрибути, вештини и компетенции за секоја позиција или процес во компанијата. Овој процес се користи и за веќе вработените лица во компанијата, но се користи и од страна на специјалистите за регрутација и “headhunter-ите” при регрутација на кандидатите. Целта е да се утврдат силните страни на кандидатот и да се утврди дали се во согласност со моделот на компетенции за огласеното работно место, со цел да се произведат најефикасни тимови и највисоко ниво на квалитет во работата (Sanghi, 2007, стр.42).

Според Богичевиќ, (Bogičević, 2003, стр.123) *селекцијата* е процес во кој се врши избор меѓу пријавените кандидати за определено работно место и се носи одлука за вработување на одбраниот кандидат.

При селекцијата се врши оценка на карактеристиките, компетенциите, знаењето, вештините и искуството на секој од кандидатите кои аплицирале за определено работно место. Во овој процес вработените кои ја спроведуваат селекцијата имаат можност да ги откријат и определат талантираните кандидати, а потоа од нив да го направат и конечниот избор за вработување

на еден или неколку од нив. Процесот на селекција е доста битен во однос на откривањето на талентот на потенцијалните кандидати, и поради тоа во практиката се развиени голем број техники, методи и алатки преку кои лицата што ја спроведуваат регрутацијата можат да го направат вистинскиот избор на кандидати за определено работно место. Процесот на селекција е, сам по себе, специфична област во управувањето со човечки ресурси, па поради тоа овде се наведени само некои генерални забелешки.

Според Торингтон, Хол и Тејлор (Torrington, Hall, Taylor, 2004, стр.193) главната улога во процесот на селекција ја имаат менаџерите за човечки ресурси, а сè почесто се вклучуваат и менаџерите на определен оддел во кој спаѓа отвореното работно место. Селекцијата се спроведува според неколку методи, кои најчесто се комбинираат, а изборот зависи од голем број фактори. Најчести методи на селекција се формуларите за пријава, самостојна процена, телефонски разговор, тестови, центри на проценка, референци, интервју и друго.

Во практиката најчесто се комбинираат методот на тестирање, при што од поголема група на пријавени кандидати се врши елиминирање на оние што нема да го поминат тестот (способности, личност, интерес, знаење), и потоа се пристапува кон интервјуирање на кандидатите.

Според Богичевиќ, (Bogičević, 2003, стр.133) со ова се елиминира една од главните слабости на интервјуто како метод на селекција, а тоа е избор на кандидатот со најдобро интервју, а не најквалификуваниот кандидат, од причина што интервјуто е насочено повеќе кон предвидување на идно однесување, отколку на ставови и вештини. По интервјуирањето на кандидатите се прави кратка листа на потенцијалните кандидати за вработување, и се применува методот на проверка на референци. Со ова се врши елиминирање на уште една група од кандидатите за вработување, за најпосле, повторно, со уште едно интервју, да се одбере кандидатот кој ќе го пополни работното место.

Процесот на селекција овозможува, преку примена на сите овие методи и техники, да се утврдат голем број на особини, знаење,

карактеристики, социјални вештини кои ги разграничуваат талентираните кандидати од “просечните кандидати” за определено работно место.

Во случај кога компанијата има одбрано и спроведено правилна стратегија за регрутација на кандидати за вработување и добро обучени и искусни специјалисти за селекција, преку примена на современи и правилни техники, методи и алатки на селекција на кандидатите, изборот на талентираните вработени, теоретски, не би требало да претставува проблем за компанијата. Ваква компанија секогаш ќе има пристап до талентот на пазарот на труд, а од друга страна, ќе ги има и талентираните поединци - професионалци во своите редови.

3.2 Управување со перформансите на вработените

Управувањето со перформансите на вработените е една голема и сложена област во рамките на науката за управување со човечките ресурси, па поради тоа овде ќе бидат објаснети само основните принципи и цели на овој процес и нивната улога како интегрален дел од системот за управување со талентот на вработените во една организација.

Фишер, Шоенфелт и Шо (Fisher, Schoenfeldt, Shaw, 1999, стр.493) истакнуваат дека управувањето со перформансите на вработените претставува процес преку кој се евалуира придонесот на работникот за организацијата во еден определен период.

Процесот на управување со перформансите е еден од битните делови во системот за управување со талентот на вработените. Малку веројатно е дека може да се создаде функционален и ефикасен систем за управување со талентот, ако компанијата нема систем за управување со перформансите на вработените или ако тој е недоволно развиен и прилагоден на политиката на компанијата за откривање, развој или задржување на талентирани вработени. Во дел од теоријата за управувањето со перформансите се тргнува од *Законоџ на ефективноџ*⁶, според кој, луѓето ги повторуваат оние постапки за кои претходно добиле награда или одобрување и обратно, односно не ги повторуваат оние постапки за кои добиле казна или не добиле ништо.

Според некои теоретичари, вработените во една компанија сакаат да го прават-работат она што може да ги доведе до награда за нивниот труд. Основната идеја на ова гледиште, кое има голем број следбеници, иако има и голем број противници, во голема мера претставува и основа на голем број современи системи за управување со перформансите на вработените.

⁶ Принцип во Психологијата на учењето, опишана од Едвард Торндајк (Edward Thorndike), според кој постапките кои предизвикуваат задоволство, пријатна состојба, или водат кон награда и одобрување, најверојатно, под исти услови, ќе се повторат и обратно, постапките кои предизвикуваат незадоволство, непријатност, или водат кон казна или негирање, најверојатно, под истите услови, нема да се повторат.

Според Ленс и Дороти Бергер (Berger L., Berger, D. 2004, стр.86) генерално, еден систем за управување со перформансите се состои од два дела:

1) *мерење на перформансиите* - процес на дефинирање на мерни вредности, коефициенти, критериуми и примена на истите врз конкретните перформанси на вработените и

2) *преглед на перформансиите* - соопштување на резултатите од процесот на мерење на перформансите и нивно комуницирање со вработените.

Овие два дела од системот на управување со перформансите се состојат од повеќе процеси кои имаат определени фази или чекори, кои можат да бидат различни, во зависност од целите, интересите, или политиката т.е стратегијата на една компанија. Во теоријата постојат и случаи каде постои поделеност меѓу дефинирањето на перформансите и нивната примена врз фактичките перформанси на вработените, што е и реално, поради тоа што станува збор за различни фази со различна улога во целиот процес.

Развиените компании од светот имаат различни видови на системи за управување со перформансите на вработените но, сепак, секоја компанија треба да прифати или да создаде систем кој ќе соодветствува на целите на компанијата, односно во зависност од тоа што сака компанијата да постигне со имплементирање на ваков систем. Каков ќе биде системот и, нормално, кои ќе бидат целите на компанијата зависи и од средината, бизнис факторите, корпоративната клима, вредностите на компанијата, индустријата, типот на вработените и слично.

Системот за управување со перформансите е насочен кон утврдување на ефикасноста на вработените и согласно со тоа еден од најбитните процеси кои треба да функционираат со цел создавање на ефикасен талент менаџмент систем во една компанија. Причината за ова е многу едноставна, односно како што истакнуваат Лангдон и Озборн (Langdon, Osborne, 2001, стр.23) компанијата не знае и не може да знае со какви перформанси располагаат

нејзините вработени, ако не определи каков тип на перформанси се потребни, да постави стандарди за мерење на истите, нивно вреднување според однапред определени критериуми, нивно соопштување на вработените и да предвиди наградување или казнување во зависност од резултатите.

Освен тоа, оние компании што ги мерат перформансите и соодветно ги наградуваат вработените за остварување на резултатите, од една страна ги поттикнуваат вработените уште повеќе да вложуваат труд, знаење, искуство и време, а ова пак, од друга страна, води кон создавање на организациска клима насочена кон високо ниво на перформанси, кои доведуваат до високи резултати – профит за компанијата.

Според Симс (Sims), организациите прават големи напори на сите нивоа во организацијата во однос на:

- 1) дизајнирање на работни места и системи за работа со цел да се постигнат организациските цели,
- 2) да вработат поединци со способности и желба да работат ефикасно и
- 3) да ги обучат, мотивират и наградат работниците за перформансите и продуктивноста (Sims, 2002, стр.198).

Овде треба да се напомене дека, покрај улогата на системот за управување со перформанси за мерење на перформансите на сите вработени, овој систем мора да овозможи, преку мерењето на перформансите, компанијата да открие кои се нејзините вработени со врвни перформанси – вработени со натпросечно и високо ниво на компетенции, знаење, искуство и лични карактеристики. Во тоа се гледа и улогата на системот за управување со перформанси во талент менаџмент системот на компанијата.

Симс, исто така наведува дека функцијата на управувањето со перформансите, како интегрален дел од талент менаџмент системот, е во тоа што во фазата на евалуација на вработените, се врши мерење на двата најбитни елементи на кои се заснова талент менаџмент системот: а) перформансите на вработените и б) потенцијалот на вработените (Sims, 2002, стр.199).

Мерењето на перформансите на вработените е полесниот дел во целиот процес, поради тоа што, перформансите се повеќе видливи и мерливи, отколку потенцијалите на вработените. Доколку системот е правилно создаден и адаптиран на целите на компанијата, мерењето на перформансите, во идеални услови, би требало да биде лесна работа.

Компанијата, прво, поставува критериуми кои ќе бидат предмет на евалуација. Откако ќе бидат поставени овие критериуми, се утврдуваат нивните вредности во определена скала на вредности. Секој критериум има своја вредност, но не секој критериум е применлив во евалуацијата на сите работници. На пример, работник во сметководство не може да биде евалуиран за способност за продажба или остварени резултати и сл.

Симс, истакнува дека мерењето - оцената на перформансите, има цел - утврдување на минати резултати - перформанси, со потенцирање на позитивните достигнувања и недостатоци, како и утврдување на детални планови за иден развој на работникот. Покрај оцената на минатите перформанси и потенцирањето на идните планови, преку ефикасно и целосно спроведување на процесот за оцена на перформансите, компанијата може да има многу позитивни ефекти од тоа. Преку обезбедување на "фидбек" во насока на конструктивност, а не критизерство, многу веројатно е дека процесот на оцена на перформансите, ќе ги мотивира вработените да се подобрат онаму каде што е потребно или да остваруваат уште повисоко ниво на перформанси (Sims, 2002, стр.200).

Исто така, откривањето на потенцијалот на вработените, преку процесот на мерење на перформансите е доста посложен и многу специфичен процес. Овој процес бара поголем ангажман, но и искуство и стручност на лицата кои ја вршат евалуацијата на перформансите, а тоа се директните претпоставени - менаџери на работниците. Ако мерењето – оцената на перформансите ги мери минатите резултати и е, генерално, насочено кон откривање на слабите перформанси, откривањето на потенцијалот на вработените е насочено кон откривање на јаките страни и креирањето на идни планови за работниците. Откривањето на потенцијалот, при

управувањето со перформансите, е откривање на талентот на вработените, во талент менаџментот.

Џејми Валтерс (Jamie Walters), директор за визија и стратегија во “Ivy Sea Inc.”, смета дека за да се откријат потенцијалите и силните страни на вработените, главна улога има менаџерот кој ја врши евалуацијата, а успешноста зависи од неговите лични карактеристики како лидер, ментор, добар психолог, потоа отвореноста за комуникација, прилагодливоста и неговата желба. (Walters, 2001) Таа наведува дека секој менаџер треба да ги направи следните работи за да ги открие потенцијалите на своите вработени:

- да одвои време за позитивно признавање на трудот на работникот
- да идентификува методи за примена на постојните силни страни на работникот на нови начини
- да го консултира работникот
- добро да го проучи минатото на секој вработен
- да ги открие слабостите и предностите на работникот
- да овозможи ротација на работните места- без последици (Walters, 2001).

Иако не постои општа формула за успех сепак, заклучокот е дека за да се откријат потенцијалите на работниците, мора да се користат и неформални методи и техники како што се наведени погоре. Мерењето на перформансите и прегледот на перформансите, покрај формалниот дел на дефинирање на вредности, критериуми и евалуација се состои и од неформален дел во кој менаџерот – претпоставениот ја има главната улога. Психолошките карактеристики на менаџерот, кој треба да биде лидер, да биде отворен за комуникација, предлози, забелешки и да знае на вистински начин да ги мотивира вработените, се од особена важност во процесот на управување на перформансите.

Комбинацијата од сите наведени фактори, услови и елементи, треба да има резултат во создавањето и примената на еден ефикасен процес на управување со перформансите, како дел од системот за талент менаџментот во компаниите.

3.3 Управување со знаењето и обука на талентираните вработени во организацијата

Управувањето со знаењето како научна дисциплина е воспоставено во 90-тите години на минатиот век и се однесува на различни области како што се: бизнис администрација, информациски системи, менаџмент и информатички науки.

Управувањето со знаење според Фирстон (Firestone) и Мек Елрој (Mc Elroy), претставува збир на стратегии и практики насочени кон идентификување, создавање, дистрибуција и прифаќање на знаењето во рамките на една организација. Управувањето со знаењето има за цел интегрирање на знаењето и создавање на знаење во организацијата (Firestone, Mc Elroy, 2003, стр.19).

Во денешно време, голем број компании од корпоративниот свет како и невладини организации, посветуваат внимание на управувањето со знаењето и развиваат интерни системи, како дел од нивната бизнис стратегија, стратегискиот менаџмент и управувањето со човечките ресурси во организацијата. Исто така, постојат и консултантски компании кои нудат услуги во креирањето стратегии и давање совети во врска со управувањето со знаењето во организациите.

Преку овие процеси може да им се помогне на определени категории на вработени да се запознаат и да го развијат интелектуалниот капитал и другите вредности во една компанија, со цел да се прилагодат на променливите услови за работа, средината и пазарите. Преку ова компаниите се насочуваат кон постојан напредок, следење на технологиите и следење на трендовите во однос на знаењето на вработените, што од друга страна, под определени услови, може да ги доведе до самиот врв во својата индустрија. Во рамките на профитните организации постоењето на сите наведени предности е од големо значење бидејќи тоа се рефлектира со високо, односно зголемено ниво на профит, што е и основата за постоењето на овие компании.

Според Спендер (Spender) и Шерер (Scherer), во последно време, како резултат на развојот на информатичката технологија, се јавуваат и информатички програми кои се користат за развој на системи за управување со знаењето. Ова доведува до создавање на две главни насоки во науката за управување со знаењето, односно *техноцентрична насока*, според која, технологијата треба и може да овозможи правилно создавање и споделување на знаењето во организациите, и вториот правец е *организационата насока*, која се фокусира на тоа на кој начин треба да биде дизајнирана организацијата за да овозможи правилен развој на управувањето со знаење. Но, од друга страна пак, без оглед на овие правци, општо е прифатено дека основни делови на управувањето со знаењето се: луѓето, процесите, технологијата, културата, структурата, а тоа е во зависност од определена перспектива на различните школи односно правци за управување со знаењето (Spender, Scherer, 2007, стр.5).

Влијанието на управувањето со знаењето на талент менаџментот постои и во создавањето и развивањето на интелектуалниот капитал на вработените. Според Валтер Вристон (Walter Wriston), поранешен генерален извршен директор на “City bank”, новиот извор на богатство не е материјалот, ниту информацијата, туку знаењето применето во работата со цел да се создаде вредност (*The American Enterprise* 3, no.5, 1992). Од многуте дефиниции на интелектуалниот капитал, како негови главни карактеристики, се издвојуваат неговата непарична-нефинансиска форма, неговата улога во создавањето на финансиски средства на организацијата и влијанието на конкурентивноста на организацијата.

Постојат голем број случаи кога знаењето, како дел од интелектуалниот капитал на една компанија, иако не е прикажано во финансиско-сметководствените извештаи, поради својата природа, сепак има директно влијание врз финансиските средства на компанијата. Таков е

случајот со корпорацијата “Netscape”⁷. Корпорацијата одлучила да ги продава своите акции, а во тој период, проценетата вредност на компанијата била 17 милиони долари, но само во првиот ден од тргувањето вредноста на акциите стигнала до 3 милијари долари. Ако се има предвид односот на вредноста според извештаите и пазарната вредност, кој изнесува 3, очигледно е дека Netscape имал раст на вредноста од 175 пати. Причината за ваков раст на акциите на Netscape е во тоа што, според финансиските извештаи е определена вредноста на капиталот (згради, опрема, компјутери и сл.), но пазарот ја вреднува компанијата не само според овој капитал, туку и според интелектуалниот капитал, а тоа е иновацијата на “web browser”-от⁸ (прво наречен Mosaic, а потоа развиен и преименуван во Netscape Navigator).⁹ Исто и иновативните проекти, патентираната технологија и “know-how”, како и улогата и работата на основачот Марк Андерсен (Andersen), кој има најголемо влијание за создавањето на интелектуалниот капитал на корпорацијата.

Во поткрепа на улогата на управувањето со знаење во насока на креирање на интелектуален капитал на организацијата и стекнувањето на конкуритивна предност е и примерот на “Coca- Cola” – формулата за создавање на еден од најпопуларните производи на денешнината, која без оглед на развојот на технологијата, се уште е тајна, но има голема улога во креирањето на позицијата на пазарот на оваа компанија.

Според Ваиман и Ванс (Vaiman, Vance, 2008, стр.177), управувањето со знаењето и управувањето со талентот треба да се поврзани преку обврската и одговорноста за креирање и имплементација на политики насочени кон повисоко ниво на единствена конкуритивна предност стекната од

⁷ *Netscape Communications* е компанија за компјутерски услуги, најпозната по својот веб пребарувач Netscape Navigator, а воедно е една од првите компании кои почнале да работат на искористување на потенцијалите од развојот на интернет технологијата.

⁸ *Web browser* претставува софтверска апликација за презентирање, примање или трансфер на информации на интернет. Првиот browser е “Mosaic” и е креиран од тим предводен од Марк Андерсен (Marc Andersen), кој подоцна формира своја компанија која ја нарекува Netscape, а Netscape navigator станува најпопуларен web browser, и во 1997 година стигнува до 90% употреба од страна на интернет корисниците.

⁹ <http://news.cnet.com/2100-1023-218360.html>, 03.02.2010

организацијата преку стратегиско насочување на активностите поврзани со човечките ресурси.

Ако организацијата целосно ја прифати и ја развие идејата и концептот за управување со талентот, тогаш многу поедноставно е да се дефинираат улогите на системот за управување со знаењето во една организација. Како што претходно споменавме, целите на организациите се различни, како и мотивацијата за нивно остварување, но сепак може да се каже дека постојат неколку генерални тврдења кои ја потврдуваат врската помеѓу управувањето со талентот и управувањето со знаењето во една организација.

Според Винсент (Vincent), тоа се следниве:

- Постигнувањето на повисоко ниво на знаење на вработените може да придонесе за развој на нови производи и услуги со кои би се надминала конкуренцијата.

- Постигнувањето на пократки производствени циклуси со кои се намалуваат трошоците.

- Поттикнување на иновацијата

- Постигнување на повисоко ниво на експертиза на вработените во организацијата

- Развивање на внатрешна поврзаност меѓу вработените и размена на искуство и знаење

- Управување со “know – how” технологијата

- Задржување на знаењето во рамките на организацијата, преку спречување на одлив на талентираниите вработени

- Креирање на програми за учење преку кои се овозможува развој на талентираниите вработени (Vincent, 2006, стр.67)

Покрај овие постојат и други тврдења кои се во насока на потврдување на постоењето на поврзаноста на овие два менаџмент процеси во организациите. Во денешната глобална економија која се карактеризира со кратки производни циклуси, висока стапка на одлив на работна сила, голем број на информатички технологии, особено е битна способноста на

организацијата да го интегрира управувањето со знаење во талент менаџмент системот.

Според Богичевиќ, составен дел од менаџментот со знаењето претставува обуката на вработените во организациите. Обуката може да се дефинира како плански напор на организацијата да ги подобри перформансите на вработените на нивното работно место или за некое друго работно место. Под обука се подразбираат промените во специфичните знаења, способности, вештини, ставови или однесување на вработените (Bogičević, 2003, стр.153).

Обуката треба да ја пополни или да ја намали празнината меѓу она што работниците го знаат и она што треба да го знаат за да бидат успешни во вршењето на своите работни задачи.

Улогата на обуката е доста голема особено во период на брзо растечки економии, глобализација, големи пазари и силна конкуренција, што е проследено со потребата за зголемување на знаењето на вработените и привлекување на талентирани вработени, а сè со цел да се биде во врвот на успешните компании во определена индустрија. Голем дел од буџетите на организациите, покрај рекламирањето и развојот на нови технологии, зазема и обуката на вработените. Американското здружение за обука и развој (ASTD), во својот годишен извешај за 2011 година утврдува дека организациите во САД потрошиле 171,5 милијарди долари за обука и развој на своите вработени, од кои 103, милијарди на интерна обука во организациите, а останатиот дел од 68,5 милијарди долари се трошат на надворешни тренинг провајдери (ASTD Research, 2011, стр.7). Според ова истражување во кое се опфатени 400 компании од САД, евидентно е дека организациите продолжуваат да бидат посветени на стекнувањето на знаење преку обуката и развојот на своите вработени. Организациите инвестираат повеќе во обуката и развојот на работниците, задржувајќи го истиот квантитет на часови поминати на обука, а го зголемуваат трошокот за остварената обука. Со ова тие ја поврдуваат вредноста на обуката и нивната

посветеност кон образованието и професионалниот развој на своите вработени (ASTD Research, 2011, стр.7).

Во последните неколку години е актуелен е трендот на т.н. “континуирана обука” која преку развојот на технологиите (особено информатичката) е наметната на компаниите. Според определени податоци голем дел од знаењето и вештините на вработените застаруваат во текот на една година, како последица на брзиот развој на технологијата.

Обуката има значајна улога како индивидуално за вработените, така и за организацијата во целина. Сепак, организацијата е таа која ќе одлучи каква стратегија ќе донесе во однос на обуката, во зависност од нејзините бизнис планови и цели и според тоа истата ќе се примени на индивидуално ниво или, поедноставно кажано, обуката на вработените треба да биде во корист и согласно со потребите на организацијата.

Обуката на вработените, не само индиректно, поради поврзаноста со управувањето со знаењето во една организација туку и самата е директно поврзана со управувањето со талентот. Вработените кои имаат талент - високо, натпросечно ниво на компетенци, знаење и искуство, имаат желба и потреба тоа да го надградат, развијат и соодветно да го искористат и материјализираат.

Според Сузан Хетфилд (Susan Heathfield), експерт за човечки ресурси, постојат пет фактора кои вработените ги ценат на едно работно место, тоа се:

- 1) да ги почитуваат на работното место,
- 2) да бидат активен дел од тимот,
- 3) да учат нови вештини, да ги развиваат своите способности и да го унапредуваат своето знаење и развој на кариерата,
- 4) да бидат вклучени во донесувањето на одлуките и
- 5) да бидат водени од вистински лидери во организацијата.¹⁰

¹⁰ Heathfield, S.M, *Five factors every employee wants from work*, *Buisnes management success tips*, www.humanresources.about.com/od/managementtips/qt/four_factors_b4.htm, 11.07.2011

Во практиката, за што можеме да посведочиме и од нашето лично искуство, едно од најчесто поставуваните прашања на крајот од интервјуто со кандидатите за вработување е: *”Какви можности за обука и усовршување има во компанијата?”* Ова потврдува дека обуката е од големо значење при изборот на вработување во една компанија. Честопати, голем дел од компаниите кои сакаат да регрутираат талентирани вработени, во “бланко” договорот за вработување имаат вметнато износ кој се однесува на обука по желба за работникот, или стручно усовршување според определни потреби на компанијата. Ова е само еден од методите кои организациите ги користат за привлекување на високо талентирани вработени, како дел од нивната талент менаџмент стратегија.

Обуката, исто така, има улога и во креирањето на организациска стратегија за развој на талентот. За да се креира организациска стратегија за развој на талентот, менаџерите и вработените треба да бидат обучувани да бидат ентузијастички во однос на “предвидување” на иднината. Но, со оглед на тоа дека идните услови се променливи и непознати, предвидувањето е високо креативен и субјективен процес, за кој е потребно големо знаење и следење на актуелните трендови.

Ротвел и Казанас (Rothwell, Kazanas, 2003, стр.435) истакнуват дека обуката има и стратегиска - долгорочна улога во однос на планирањето на човечките ресурси. Со цел да се намали разликата меѓу постојната понуда на работна сила и идната побарувачка, менаџерите мора да направат нешто повеќе од обично искористување на постојната понуда. Тие треба, исто така, да ја променат алокацијата на работата, која може да има влијание на бројот и вештините на вработените кои ќе бидат потребни во иднина, да автоматизира или да го промени типот на вработени кои се регрутираат во компанијата. Со ова компанијата може да ги искористи своите талентирани вработени и да биде подготвена за идните промени и состојби, или да привлече талентирани вработени кои во некое идно време би биле главната “алатка” за стекнување на конкуритивна предност.

Сепак, без оглед на целите на организацијата, сите факти говорат дека вложувањето во обуката и знаењето на вработените е инвестиција во која вложеното се враќа во многу поголем обем, а предностите се повеќебројни, што е видливо и од примерите во практиката кои навистина се многубројни. Дали организацијата ќе биде конкуритивна и ќе биде на врвот од индустријата, преку овозможување на стекнување на знаење на своите вработени, како начин на нивен професионален развој или како дополнителна мотивација или бенефит, останува на секоја организација самата да одлучи.

3.4 Планирање “наследници” за клучните позиции во организацијата

Планирањето на наследници во организацијата Ротвел го определува како “процес на идентификување на клучните позиции и обезбедување на континуитет на ефективни перформанси на организацијата, секторот, дирекцијата или групата, преку обезбедување на развој, замена и стратегиска регрутација на клучни вработени, во еден определен временски период” (Rothwell, 2010b, стр.6).

Овој процес има два аспекта: традиционален и современ. *Традиционалниот аспект* на планирањето на наследници се однесува на едноставната замена на работниците или вработените на раководни позиции од пониско ниво, додека *современиот аспект* е развој на вработените преку креирање на групи на високо талентирани вработени, кои поминуваат низ посебен процес на обуки, со цел да станат замена - наследници на клучните лидери и менаџери во организацијата.

Бонадио истакнува дека повеќе од 80% од компаниите моментално го ставаат фокусот на планирање на наследниците на највисоките три нивоа на менаџерски позиции, вклучувајќи го и топ менаџментот (Bonadio, 2010, стр.5). Но, голем дел од компаниите имаат планови да го прошират планот за наследување на клучните позиции, заради откривање на вработените со високо ниво на перформанси и знаење. Покрај тоа што би ги откриле потенцијалните лидери и менаџери, со ова тие би требало и да ги задржат истите, исто како и талентираните вработени, намалувајќи го ризикот од испразнување на клучните позиции во организацијата.

Планирањето на наследниците е дел од стратегијата на организацијата за развој на лидери преку обука и поттикнување на лидерските способности, но од друга страна планирањето на наследниците претставува врска помеѓу управувањето со знаењето и управувањето со талентот во една организација. Преку оваа врска се овозможува трансфер на знаењето внатре во самата организација, каде што во улога на развојот на талент менаџментот, станува

збор за трансфер на знаење од лидерите и менаџерите на највисоки раководни позиции, на талентираниите вработени.

Според Венди Хирш (Wendy Hirsh) експерт за стрателгиско планирање, планирањето на наследници може да се јави во неколку форми:

“Ако и кога”- слободните позиции се пополнуваат ако или кога ќе настанат, со минимално планирање.

“Чекор по чекор” или *“наследување по слоеви”*- наследниците се идентификуваат и се во фокусот на унапредувањето од едно на следно ниво.

“Планиран развој”- идентификување мала група на потенцијални *“наследници”* кои имат долгорочен потенцијал за определени работни места или менаџерски позиции.

“Развоен потенцијал”- креирање на разновидна и високо квалитетна база на талент на вработените (според Yarnall, 2008,стр.87).

Целиот процес е со цел да се минимизира празнината меѓу понудата и побарувачката на работна сила, земајќи ги предвид предвидувањата на идни потенцијални состојби на пазарот на труд. Предвидувањата, иако се однесуваат на пазарот на труд, во голема мера, зависат од различни економски, социјални, политички и други состојби.

Според Јарнал, во последниве години организациите почнаа да се оддалечуваат од пристапот за наследување *“чекор по чекор”* и од стратегиите насочени кон поголема популација на потенцијални лидери и се поврзуваат со други иницијативи, насочени кон идентификација на талент или стратегии за развој. Оваа поширока форма на стрателгиското планирање на наследниците го има својот фокус на развојот на клучните луѓе во компанијата и идентификација на клучните работни места, наместо пополнувањето на формулари и бази на податоци (Yarnall, 2008, стр.88).

Планирањето наследници на клучните позиции во организацијата, покрај останатите аспекти кои ги карактеризираат современите трендови, е исто така во фокусот како еден од клучните аспекти на бизнисот. Ова е еден од најбитните аспекти, поради тоа што развојот на бизнисот и зголемениот профит се главната цел на профитно ориентираните компании. Поради тоа,

првиот чекор би требало да биде дефинирање на позициите кои се клучни за одржување или развој на бизнисот, па потоа да се дефинираат и критериумите според кои ќе се одберат талентираниите вработени.

Селекцијата на талентираниите вработени, кои би биле потенцијални “наследници” на клучните позиции, се прави од страна на менаџерите- директно претпоставени на овие вработени, како и од топ- менаџментот, со поддршка од секторите за човечки ресурси. Откако ќе се одберат, тие треба да поминат неколку фази на интервјуа и тестирања од различен вид. Кога ќе биде направен конечниот избор, зависно од стратегијата на организацијата, избраните поминуваат различни обуки, школи и тренинзи. Најчесто се однесуваат на развој на менаџерски, организациски и лидерски способности, а исто така и на специјализација во определена, т.н “клучна област” за организацијата.

Сепак и во планирањето на наследниците постојат класификации, односно фази во кои се наоѓаат талентираниите работници кои се планираат за клучни позиции во организацијата. Во истражувањето на Институтот на професионалци за кадри и развој од Велика Британија (Chartered institute for personnel and development) [CIPD], за согледување на димензиите на талент менаџментот, се наведуваат 4 нивоа во кои може да се класифицираат потенцијалните наследници за клучните позиции во организацијата, а тоа се: 1) подготвеност веднаш да се работи на работната позиција, 2) подготвеност да се работи на работна позиција за период од 2-3 години, 3) подготвеност за ротација на исто работно ниво, 4) подготвеност за периодични ангажмани или проекти (CIPD, 2006, стр.9).

Со развојот на технологијата сè повеќе се присутни компјутерски апликации кои се во функција на унапредувањето на управувањето со талентот, а особено планирањето на наследниците на клучните позиции. Според Дејвис и неговите соработници (Davis, et al. 2007, стр.156), информатичката технологија ако е правилно искористена дава можност за обезбедување на богата база на податоци за менаџирањето, особено во помошта за мерење на нивото на поврат на инвестициите кои би требало да

се реализираат. Наведените автори презентираат еден широк модел на информатичка база на податоци со нејзината структура и содржина, преку која би се овозможило за секој вработен да се планира и следи напредокот, како и за креирање на извештаи поврзани со примената на талент менаџмент практиките. Овој модел може да искористи како појдовна основа за креирање на информатичка база на податоци во секоја компанија.

Според нив, базата на податоци се состои од 7 елементи-табели:

- 1) Податоци за работникот
- 2) Индивидуална програма за талент менаџмент
- 3) Работни позиции на работникот во организацијата
- 4) Евалуации на работникот
- 5) Квалификации
- 6) Психолошки карактеристики
- 7) Ментори на работникот (Davis, et al. 2007)

Овој модел на база на податоци е прилично едноставен, но дава можност за доста ефикасно евидентирање на податоците за работниците, а понатаму зависно од потребата, истиот може да се проширува, дополнува или да се исклучат определени елементи. Според нашето мислење, овие неколку елементи на една ваква база на податоци, треба да бидат основа на информатичкото решение за талент менаџмент за секоја компанија, особено за оние кои се на почетокот на примената на овие практики. Со самиот развој на практиките, како и искуството, а и поради сложеноста на процесите, неминовно би се наметнала потребата и за покомплексно информатичко решение.

Според Бонадио, постојат голем број на ИТ решенија за талент менаџментот, кои имаат свои предности и слабости но, генерално, еден квалитетен софтвер за планирање на наследниците на клучните позиции треба да содржи опции за интегрирање на учењето и развојот во организацијата, поврзување на оваа со другите функции и процеси во талент менаџментот, особено управувањето со перформансите, потоа флексибилност, и прилагодливост кон потребите на организацијата, и уште, централизиран и

консолидиран пристап кон информациите и податоците, лесен за употреба, како за менаџерите така и за вработените (Bonadio, 2010, стр.4).

Без оглед на примената на информатичките решенија, со што се олеснува постапката за планирањето на наследници на клучните позиции, сепак со него овозможува континуитет на квалитен кадар на најбитните работни места во организацијата. Со самиот факт што организацијата има “резерва” од вработени кои во случај на потреба можат да ја преземат главната улога или да обезбедат континуитет на процесите, прави оваа практика да биде особено важна за конкурентивноста на организациите.

3.5 Политики за задржување на талентираниите вработени и зголемување на задоволството од работата

Речиси и да не постои дефиниција за талент менаџмент која во себе не го содржи задржувањето на талентираниите работници, како еден од основните составни делови на еден талент менаџмент системот.

*“Задржувањето на вработениите е систематски процес преку кој работодавачите креираат работна средина која ги поттикнува работниците да останат во работен однос во компанијата, преку креирање на политики и практики кои се однесуваат на задоволување на нивните различни потреби.”*¹¹

Наједноставно кажано, задржувањето на работниците се однесува на сите политики на компанијата, насочени кон спречување на одливот на работна сила. Во практиката задржувањето на работниците се јавува во два случаја и тоа: *задржување на работниците – работната сила генерално и задржување на работниците со високо ниво на компетенции, знаење, искуство- талентираниите работници.*

Во минатото, па и денес, сè уште постојат компании кои немаат вакви политики, односно го практикуваат принципот на заменливост на кадрите, според кој, секој работник во компанијата, вклучувајќи ги и менаџерите, е заменлив. Овој пристап постои во земјите со висока стапка на невработеност кадешто постои лесен, брз и евтин пристап до работната сила. Пополнувањето на испразнетите работни места се одвива значително брзо и постои голем број на кандидати кои можат да одговорат на потребите на компанијата. Ова, во поголема мера, се однесува на работни места со пониско ниво на сложеност или почетни работни позиции, додека, пак, за посложените работни места или најниското ниво на менаџерски позиции е потешко, но сепак, и во овие случаи остварливо.

Компаниите се заинтересирани за задржувањето на работниците поради тоа што непланираниот обрт на работна сила предизвикува големи трошоци. “Трошоците на работодавачот, од непланиран обрт на работна сила

¹¹ *Report of the retention workgroup, (2002), USA: NYS department of civil service. str.2*

може да бидат за 200% поголеми од постојната плата на работникот, во зависност од неговото ниво на работното место.”¹² Доколку станува збор за менаџерски позиции, трошоците можат да бидат уште поголеми. Трошоците за замена на заминатите работници беа главната причина за интересот на компаниите да креират политики и стратегии за да ги задржат своите работници.

Во последно време, особено во развиените земји, покрај грижата за трошоците, компаниите се грижат за тоа да ги задржат своите високо талентирани работници, искористувајќи го нивниот потенцијал за зголемување на вредноста на своите компании.

Според Силзер и Дауел, една од причините за ова е тоа што високо талантираните работници се ориентираат кон трендот на самостојно менаџирање на кариерата и самите агресивно ја насочуваат својата кариера и постојано се во потрага кон сопствено унапредување преку промена на различни компании, индустрии па дури и географски региони (Silzer, Dowel, 2010, стр.9).

За талантираните работници не постои недостиг на можности во однос на развојот на кариерата. Постоенето на успешни компании кои се во постојана потрага на талентирани работници, исто така, дополнително ја зголемува можноста работникот кој не е задоволен од условите на конкретно работно место кај конкретен работодавач, лесно да го напушти и да најде нов. За да се создаде или да се одржи успехот на компанијата, работодавачите треба да ги земат предвид сите расположливи солуции, техники и практики за да ги задржат талантираните работници, на начин на кој постепено ќе ја обезбедат нивната лојалност, но и ангажманот во компанијата.

Оние компании што навреме сфатиле дека треба да вложуваат во своите вработени и преку нив да ја остварат компетитивната предност во однос на конкуренцијата, сфатиле дека, на долг рок, преку задржувањето на овие работници, тие заштедуваат пари. Кога работникот ја напушта компанијата за конкурентска фирма, секогаш постои можност дека со себе ќе

¹² според *Report of the retention workgroup*, (2002), USA: NYS department of civil service. p.2

понесе и значаен дел од бизнис стратегијата, специфичностите и тајните на бизнисот, кои ќе бидат искористени во конкурентската фирма. Менаџерите знаат дека најдобрите, најквалификуваните работници доаѓаат од конкуренцијата и често го применуваат овој начин на регрутација. Тоа е и предизвикот пред кој се поставени компаниите: како да привлечат и задржат талентирани работници, во услови на активен и компетитивен пазар на труд, а од друга страна да спречат одлив на својот интелектуален капитал во рацете на конкуренцијата.

И покрај фактот што талент менаџментот е формален процес составен од процеси и постапки, кај политиките за задржување на талентираниите работници тоа може, но не мора да биде така. Ова е поради тоа што овие политики се однесуваат на различни аспекти и на различни области во работењето и функционирањето на компанијата, а не само на формалното менаџирање на талентот.

Алан Вајс и Ненси Мек Кеј (Weiss, MacKay, 2009, стр.125), дефинираат шест стратегии за задржување на талентираниите работници кои менаџерите би требало да ги практикуваат, а тоа се следниве:

- 1) Поврзување со луѓето – директно подредените и луѓето од листата на наследници на клучните позиции
- 2) Програми за учење и развој
- 3) Признавање и наградување на трудот на работниците
- 4) Креирање на кариера на високо талентираниите работници
- 5) Креирање на динамичност на високо талентираниите работници
- 6) Потенцирање на важноста на луѓето

Покрај овие стратегии, тие наведуваат и “нестандардни”, што се јавуваат како специфични, во зависност од индустријата, географскиот регион, видот на работни задачи и слично.

Според истите автори, овде важни за издвојување се стратегиите за:

- 1) Создавање на поволна работна средина за жените
- 2) Почитување на културната различност на работниците
- 3) Поттикнување на меѓукултурен дијалог и почитување

4) Почитување на старосните разлики (Weiss, MacKay, 2009, стр.125)

Битно е да се напомене дека креирањето или одбирањето на стратегија е задача на менаџментот на компанијата, најчесто топ- менаџментот. Но, исто така менаџерите од пониските нивоа можат и треба да имаат влијание врз креирањето стратегија за задржување на талентираниите работници. Ова е од причина што тие се во непосреден контакт и имаат директен увид во квалитетот на работата на работниците и се првите кои го откриваат талентот кај вработените.

Во однос на ова тврдење, Кеј и Џордан-Еванс (Kaye, Jordan- Evans) наведуваат три принципи кон кои менаџерите треба да се придржуваат и да ги применуваат со цел да ги задржат своите талентирани работници:

1) Ангажирањето и задржувањето на талентираниите работници да биде континуирано - без оглед на економски или друг тип на промени.

2) Менаџерите имаат влијание на задржувањето на талентот – задржувањето на работниците не се однесува само на пари, бонуси бенефиции. Предизвикот во работата, можностите за учење и развој, пријатната работна средина, препознавањето и вреднувањето на работата, се само дел од факторите во кои менаџерите можат да имаат влијание.

3) Придржување и примена кон веќе проверени, тестирани стратегии за задржување на талентираниите работници (Kaye, Jordan-Evans, 2007, стр.15).

Покрај овие три принципи, тие наведуваат 26 стратегии кои ги предлагаат како успешни во задржувањето на работниците. Сите се базирани врз личното искуство што тие го стекнале како менаџери и како консултанти работејќи за голем број компании кои имале проблем со задржувањето на работниците.

Во теоријата постои и пристап во кој како што истакнува Томас главната причина за останување на едно работно место е ангажманот на работниците кој директно произлегува од нивната активната улога во сопственото себе- менаџирање (Tomas, 2009, стр.47). Основата на овој пристап

е ангажирањето на работниците и интринзичната мотивација¹³, во насока на себе-менаџирањето и себе-мотивирањето на работниците, кое има поголемо влијание отколку сите надворешни фактори кои имаат улога врз одлуката на работникот за останување на работното место.

Според овој пристап, Томас дефинира 4 интринзични награди, кои се поставени во определен редослед онака како што се јавуваат во процесот на себе-менаџирање, а тоа се:

- *чувсѝво на значајносѝ* - се однесува на можноста да се оди кон вредни цели, да се има чувство дека се оди по вистинската патека која е исплатлива за времето, енергијата и трудот кои се вложуваат, да се биде дел од битната мисија и личната цел да биде дел од целината на компанијата,

- *чувсѝво на избор* - се однесува на можноста да се изберат активности кои имаат смисла и да се вршат на соодветни начини, односно да се биде во можност да се користи сопствена оценка и да се постапува согласно сопственото сфаќање на нештата.

- *чувсѝво на комѝеѝенѝносѝ* – се однесува на постигнувањата кои се чувствуваат при искористување на личните вештини во извршувањето на задачите, односно чувство дека се прави добро, преку вршење на високо квалитетна работа и

- *чувсѝво на најредок* – се однесува на постигнувањата направени во извршувањето на целите и активностите. Тоа се однесува на чувството дека работата оди напред, односно дека, преку извршување на активностите, навистина се постигнува нешто (Tomas, 2009, стр.50).

Една од најпознатите компании во светот, која во последниве години е меѓу првите три на листата најпосакувани работодавачи, е компанијата “Google”. Оваа компанија применува едни од најсовремените практики за менаџирање со луѓе, а воедно е и создавач на свои сопствени практики кои, потоа, се користат и од други компании во светот. Покрај примената на овие

¹³ Интринзична мотивација е онаа мотивација кај која потребата потекнува од внатрешни побуди, а задоволството произлегува од самата таа активност или од нејзиното значење, а не поради надворешни фактори, награди или казни.

практики за менаџирање со вработените, Google има и своја корпоративна култура, во која и се имплементираат.

Google го добил своето место на овие рејтинг листи за најпосакувани работодавачи со поставување на свои принципи и вредности кои, можеби, дотогаш ретко беа сретнати во некои од компаниите.

Главното мото на Google е “ *уживај во тоа што ти правиш, каде што ти е удобно и со луѓето со кои ти е удобно*, стратегијата е едноставна, ние најмуваме одлични луѓе и ги поттикнуваме да ги претворат своите желби во реалност. Ние работиме вредно, се забавуваме и сонуваме. Нашите вработени се позитивни, исполнети со страст, имаат различно минато, и се насочени кој создавање на единствена култура. Култура каде што се поттикнува отворената размена на идеи и се очекува размислување надвор од нормите, без оглед на која работна позиција се однесува. Работењето во Google е исто толку начин на размислување колку што е работа.”¹⁴

Google на својата веб страница наведува 10 причини поради кои вреди да се работи таму:

1. *Подај рака* – со милиони посети дневно, Google е дел од секојдневниот живот, добар пријател, кој ги поврзува луѓето со информациите кои им се потребни за да живеат добар живот.

2. *Животој е убав* – да се биде дел од нешто што е значајно и да се работи на производи во кои се верува е многу исполнувачки.

3. *Благодарноста е најдобра мотивација*- забавната и инспиративна работна атмосфера е нешто што секој би го посакал, вклучувајќи доктор, забар, масажа, јога, можности за професионален развој, градинка, патеки за рекреирање и храна за да се помине денот.

4. *Работата и забавата не се исклучуваат обособено* - можно е истовремено да се програмира и да се додаде “пакот”.

5. *Ние ги сакаме нашите вработени и сакаме да ги знаат тоа* – Google овозможува различни бенефиции, вклучувајќи медицински програми, акции, породилно отсуство и за жените и за мажите и друго.

¹⁴ <http://www.google.com/intl/en/jobs/index.html>, 24.03.2011

6. *Иновацијата е крвојокој* – дури и најдобрата технологија може да биде подобрена. Ние гледаме бескрајни можности да се создадат побитни, попрактичини и побрзи производи за нашите корисници. Google е лидер во организирање на информациите во светот.

7. *Добра комјанија каде и да ѝоѓледнејте* – нашите вработени се поранешни неврохирурзи, генерални директори, шампиони во решавање сложувалки, борачи со алигатори и војници.

8. *Обединување на свејој, корисник ѝо корисник* – луѓе од сите земји во светот ги користат нашите производи. Глобалното работење и делување, се наш мал придонес да се направи светот подобро место за живеење.

9. *Храбро одење каде што никој ѝрејходно не бил* – има стотици предизвици што треба да се решат. Вашите креативни идеи се важни кај нас и се вредни за истражување. Ќе имате можност да развивате нови, иновативни производи кои милиони луѓе ќе ги користат.

10. *Сейак ѝосјои шакво нешто како беслајен ручек* – всушност го имаме секој ден, здрав, вкусен и направен со љубов.¹⁵

Од наведеното може да заклучиме дека не постои една стратегија за да се обезбеди успешна политика за задржување на работниците.

Во практиката постојат голем број стратегии кои се потпираат врз различни принципи, како, на пример: поттикнување на комуникација помеѓу вработените и менаџерите, вклучување на вработените во определени процеси на одлучување, пренесување на знаењето помеѓу работниците, континуиран фидбек од менаџерите во однос на извршувањето на работните задачи на работниците, баланс и разбирање за приватниот живот на работниците, овозможување на можности за развој на кариерата, јасно дефинирање на работните задачи и очекувањата, квалитетна супервизија и менторство, еднаков третман на сите вработени, воведување на бонуси за лојалност, активности за поттикнување на тимски дух, пријатна работна атмосфера и дружење надвор од работното место и др.

¹⁵ <http://www.google.com/intl/en/jobs/lifeatgoogle/toptenreasons/>, 24.03.2011

Без разлика која од стратегиите да се избере истата треба да се усогласи со останатите практики кои се составен дел од талент менаџмент системот. Таа мора да биде усогласена со стратегијата за регрутација и селекција, а исто така и со стратегијата и практиките за планирање на наследници во организацијата. Само интегрирана политика за задржување на талентираниите вработени може да придонесе за ефективен талент менаџмент систем.

Погоре наведовме поголем број на практики за задржување на вработените и за нивна мотивација и зголемување на задоволството од работата, но овде треба да се потенцира и значењето на политиката за управување со платите, бонусите и наградувањето на вработените, како средство за привлекување и задржување на квалитетните кадри, што само по себе претставува една посебна практика. Компанијата треба да има конкурентни плати и награди за вработените, особено ако станува збор за врвна компанија која својот успех го должи на талентот на своите вработени. И покрај тоа што во западните земји платите и бонусите не се главниот предуслов за задржување на вработените, нивната мотивација и зголемувањето на задоволството од работата, сепак истите имаат значајна улога.

Според истражувањето на Кеј и Џордан Еванс, спроведено врз 15000 работници, за тоа која е причината за нивното останување во компанијата, наведуваат 20 причини, а првите 5 се следниве:

- 1) возбудлива работа и предизвик,
- 2) напредок во кариерата, учење и развој,
- 3) позитивна работна атмосфера,
- 4) правично плаќање на работата и
- 5) поддршка од менаџментот/претпоставениот (Kaye, Jordan-Evans, 2007, стр.10).

Ова истражување покажува дека плаќањето на работата е на дури петото место на листата на причини поради кои работниците остануваат на своите работни места.

Според Симс, плаќањето на работата е особено значајно за процесите за менаџмент на човечките ресурси во организацијата, поради тоа што им обезбедува материјална награда на работниците за нивните активности, а исто така е значајно за нивното препознавање на трудот и квалитетот на живот (Sims, 2002, str.245). Тој понатаму наведува дека бизнис опкружувањето станува комплексно и глобално, а предизвикот да се создаде и одржи ефективна програма за управување со платите и бенефициите, со оглед на ограничувањата, како никогаш досега бара голема професионална стручност, разбирање на организациските принципи, креативност и визија. Системот кој организацијата го користи за наградување на вработените може да игра значајна улога во обидите на организацијата да се стекне со компетитивна предност и да ги постигне своите цели.

Политиката за платите, бонусите и наградувањето на вработените е начин на кој компанијата покажува колку се значајни нејзините вработени и колку таа го вреднува нивниот труд. Сосема веројатно е дека ако компанијата е успешна-профитабилна, таа да ја постави оваа политика на начин на кој ќе овозможи правилно вреднување на трудот на рабтниците, а од друга страна ќе остане конкурентна на пазарот на труд.

Според Тропман, најголемо влијание во задржувањето на вработените имаат оние компании кои овозможуваат квалитет на животот преку правилно поставен баланс на приватниот живот и работата, што од друга страна пак е најтешко да се постигне (Tropman, 2001, str.183).

Како и да е, оваа област е особено значајна и компаниите треба да посветат големо внимание при нејзиното креирање, примена, а особено и кон усогласувањето со останатите политики за задржување на талентираниите вработени, од причина што глобализацијата наметнува ориентирање кон материјалното, а нематеријалните награди сè помалку се вреднуваат.

4.ОСТВАРУВАЊЕ КОМПЕТИТИВНА ПРЕДНОСТ НА ОРГАНИЗАЦИИТЕ ПРЕКУ УПРАВУВАЊЕ СО ТАЛЕНТОТ НА ВРАБОТЕНИТЕ

Во текот на својот развој, менаџментот на човечките ресурси, минувал во различни фази, во кои се јавуваат определени трендови, кои биле под влијание на условите за работа на организациите во тој конкретен временски период. Во последно време, еден од најзначајните трендови во менаџментот на човечките ресурси е одржувањето чекор со растечката конкуренција на пазарот на производи и услуги. Компаниите се справуваат на различни начини со конкуренцијата. Едни ги намалуваат цените, други ги намалуваат трошоците, некои ги зголемуваат платите со цел да ги задржат своите вработени, а други пак отпуштаат вработени. Голем дел од компаниите се ориентираат и кон примена на нови технологии, поедноставување на производните процеси, зголемување на квалитетот на услугите.

Според Фишер, Шоенфелт и Шо, компаниите се преокупирани со изнаоѓање и примена на начини за зголемување на конкуритивноста преку зголемена продуктивност, квалитет, време на одвивање на процесите и услугата на клиентите. Овие начини за зголемување на конкуритивноста вклучуваат значителни промени во културата и работата на организациите, а соодветно на тоа промени и во практиките за менаџирање на човечките ресурси во организацијата (Fisher, Schoenfeldt, Shaw, 1999, str.445).

Истите автори истакнуваат дека конкуритивноста меѓу компаниите своето најголемо влијание го има направено преку глобализацијата на пазарот и учеството на јапонските и другите азиски компании, со што се предизвика загриженост на американските компании за нивната конкуритивност. Разликите во традициите, начинот на размислување и работење, организациската поставеност и посетеноста на работниците се најдоа во меѓусебна пресметка. На почетокот, проблемот со кој се соочуваше американската индустрија беше продуктивноста, но подоцна под притисокот на високо квалитетните производи на Јапонија и Германија, квалитетот стана главната грижа на американските компании (Fisher, Schoenfeldt, Shaw, 1999,

str.445). Во насока на поттикнување и зголемување на нивото на квалитет, во 1987 година во САД, започна програмата на Malcom Baldrige, која доделуваше Национална награда за квалитет, врз основа на критериуми кои служеа како водич за евалуација на квалитетот и насоки за подобрување на американските компании.¹⁶ Оваа компанија постои и денес, со единствена цел: “да се зголеми конкуритивноста и перформансите на организациите во САД”. Исто така во функција на определување на критериуми за квалитет на глобално ниво и давањето на насоки и инструкции е и формирањето на Интернационалната организација за стандардизација (ИСО) и познатите ИСО стандарди.¹⁷

Конкуритивноста на организациите и покрај тоа што се јавува во фазата на засилено индустриско производство, не значи дека не се однесува и на услугите кои компаниите ги нудат на клиентите. Квалитетот е битен и во областа на обезбедување на услуги на клиентите, поради тоа што тие сè даваат на клиентите во реално време, за разлика од производите кои подлежат на контрола, коригирање на грешки и друго (Fisher, Schoenfeldt, Shaw, 1999, str.446).

Според овие автори, со промената на состојбите во општеството и индустријата фокусот на некои компании се насочува кон брзината. Голем број на компании исклучуваат процеси во производството кои не даваат дополнителна вредност. Високото ниво на квалитет не е императив, туку вршењето на оние процеси кои се задолжителни. Во овој период најконкуритивни бизниси се оние кои се брзи и флексибилни, а подобрувањето на бизнис чекорите треба да ја зголеми брзината на многу процеси (Fisher, Schoenfeldt, Shaw, 1999, str.447). Ова тврдење се однесува и на производите и на услугите кои се нудат на клиентите, поради тоа што оној кој прв ќе понуди определен производи има предност пред конкуренцијата.

Од ова може да констатираме дека во минатото, а и денес компаниите во светот бараат различни начини да бидат конкуритивни. Актуелниот тренд

¹⁶ http://www.nist.gov/baldrige/about/improvement_act.cfm, 12.09.2011

¹⁷ www.iso.org, 12.09.2011

на одржување чекор со конкуренцијата и борбата за пазарното учество, предизвикано од глобализацијата, ги мотивираат компаниите да најдат начини за зголемување на конкуритивноста.

Според Лолер, голем е бројот на компании од различни бизниси кои откриваат дека луѓето може да бидат нивниот главен извор на конкуритивна предност. Но не е доволно лидерите да кажат дека луѓето се значајни, или да ги стават на нивната листа на приоритети. Она што е потребно се организации дизајнирани и управувани на начин на кој ќе се оптимизира привлекувањето и задржувањето на талентирани работници и нивните перформанси, од најниско до највисоко ниво (Lawler, 2008, str.2).

Според Фишер, Шоенфелт и Шо, во последните дваесетина години американските бизниси експериментирале со различни методи и се јавиле голем број на успешни пристапи за зголемување на конкуритивноста. Некои од овие пристапи се потпирале врз компјутерски контролирано производство, статистички методи, нови договори со добавувачи, врата на врата достава на производи и сл. Голем дел од овие пристапи за зголемување на конкуритивноста ја потенцираат важноста на улогата на вработените, или самостојно или во корелација со други методи. Ова е поради фактот што секоја промена на продуктивноста, квалитетот или процесите има влијание на работата на работниците, а нејзиниот успех е критично зависен од работниците (Fisher, Schoenfeldt, Shaw, 1999, str.447).

Во насока на овие тврдења се и податоците од истражувањето на Институтот на професионалци за кадри и развој (CIPD), за лидерските перспективи во 2008 година, спроведено на 259 менаџери од Англија и светот, кои покажуваат дека, меѓу останатите четиринаесет, како топ три приоритети на менаџерите се:

- 1) раст на нивните бизниси - 95% од менаџерите во Англија, односно 69% од менаџерите во организациите од светот,
- 2) подобрување на состојбата со талент и зголемување на талентот во организацијата - 75% од менаџерите во Англија, односно 64 % од менаџерите во организациите од светот и

3) подобрување на грижата за клиентите и услугите на клиентите- 82% од менаџерите во Англија, односно 66 % од менаџерите во организациите од светот (CIPD, 2008, str.3).

Ова е актуелно прашање во рамките на глобалната економија и борбата за конкуритивност и се поврзува со менаџментот на човечки ресурси, и како наука и како практика. Во натамошниот дел од овој труд, преку теоретска анализа и практични примери, ќе ја претставиме поврзаноста на управувањето со талентот на вработените и конкуритивноста на организациите.

4.1 Поим за конкуритивност на организациите

Конкуритивноста кај организациите и кај државите е различна, иако станува збор за истиот поим со исто значење, но со различни импликации. Според Пол Кругман (Paul Krugman), од една страна аналогијата меѓу државите и организациите е разумна, ако прашањето е дали САД се конкуритивни на светскиот пазар, во иста насока може да се постави и прашањето дали Џенерал моторс е конкуритивна компанија на американскиот пазар за производство на возила (Krugman, 1994, str. 30-31). Сепак, дефинирањето на конкуритивноста кај државите е потешко, отколку кај организациите. Кругман понтаму наведува дека, кај државите нема долна граница на конкуритивноста, за разлика од организациите, кои ако не ги исплаќаат своите работници, добавувачи или акционери, нема да можат да функционираат. Во овој случај, кога ќе речеме дека организацијата е неконкуритивна, мислиме дека нејзината позиција на пазарот не е стабилна и ако не ги подобри своите перформанси, ќе престане да постои. Државите, од друга страна, не можат да излезат од бизнисот. Тие можат да бидат среќни или несреќни од нивните економски перформанси, но немаат прецизно дефинирана долна граница на конкуритивноста (Krugman, 1994, str. 31).

Кај оние организации, кои се профитно ориентирани, конкуритивноста е она што ги води напред, кон постигнување на поголем успех и претставува борба за поголемо пазарно учество, кое, пак, за крајна цел има зголемување на профитот. Овие организации настојуваат да најдат начини на кои би ја зголемиле својата конкуритивност во однос на конкуренцијата. Главниот начин за зголемувањето на конкуритивноста е стекнувањето на конкуритивна предност. За конкуритивната предност може да се каже дека претставува стратегиски начин за надминување на конкуренцијата во една определена област. Во теоријата се сретнува и мислењето дека компаниите стекнуваат конкуритивна предност кога развиваат ресурси кои имаат вредност, кои се ретки и тешки за имитирање (според Silzer, Dowel, 2010, str.26).

Во написот во еден од најпознатите бизнис магазини, “Buisnessweek”, Џозеф Даниел Мек Кул (Mc Cool), советник на менаџери за човечки ресурси, управни одбори и генерални директори на голем број компании, наведува дека во процесот на закрепнување на американската економија, а имајќи ја предвид невработеноста и недостигот на кадар во компаниите, бизнисот е фокусиран на управување со ризиците, контрола на трошоците, одржливост на процесот на набавки, ефикасност на ресурсите и одржување на конкуритивноста. Тој, понатаму наведува дека успехот на компанијата или пак неуспехот, во која било од овие области, е дискутабилен, ако не ги препознава и не се справува со проблемите поврзани со задржувањето на работниците и планирањето на наследниците. Мек Кул смета дека бизнис резултатите во критичната година ќе зависат од пристапот на организацијата за талент менаџмент на извршно ниво.¹⁸

Од друга страна еден од основачите на идејата за конкуритивноста на организациите, Мајкл Портер¹⁹ наведува дека конкуренцијата е главен услов за успехот или пропаста на компаниите. Конкуренцијата ги определува активностите на компанијата кои може да придонесат за нејзините перформанси, како иновации, кохезивна култура или соодветна имплементација. Конкуритивната стратегија е потрагата по подобра конкуритивна позиција во индустријата, која е арена во која се случува конкуренцијата. Конкуритивната стратегија води кон воспоставување на профитабилна и одржлива позиција, наспроти силите кои ја детерминираат конкуренцијата во рамките на таа индустрија (Porter, 1998, XV).

Моделот кој, според Портер, може да создаде конкуритивна предност се темели на: стекнување на предност во трошоците и предност во диференцијацијата (Porter, 1998, str.36). Овие предности се познати и како позициски предности, од причина што имаат влијание врз позицијата на

¹⁸ http://www.businessweek.com/managing/content/jan2010/ca20100122_122728.htm, 09.11.2010

¹⁹ Мајкл Портер (Michael Porter) е универзитетски професор на Harvard Buisness School, кој се занимава со проучување на стратегијата и конкуритивноста. Во светски рамки се смета за современ гуру на теоријата за конкуритивност на компаниите, а ги има и рedefинирано мислењата за конкуритивноста, економскиот развој и улогата на корпорациите во општеството.

фирмата во една определена индустрија. Портер понатму наведува дека компанијата создава вредност преку серии од активности, кои тој ги нарекува “синџир на вредности”. Овие активности се извршуваат во системот на вредности на компанијата, кои во себе ги вклучува и добавувачите и потрошувачите. За да се постигне конкуритивна предност, компанијата мора една или повеќе од активностите за создавање на вредност, да ги прави на начин на кој се создава поголема вредности отколку кај конкуренцијата. Највисока вредност се создава преку ниски трошоци и високи бенефиции на потрошувачите.

Во теоријата и во практиката се среќаваат различни мислења за стекнувањето на конкуритивна предност, односно има размислувања дека конкуритивната предност компаниите може да ја стекнат на повеќе начини. Се сретнуваат мислења според кои користењето на технологијата е начин на стекнување на конкуритивна предност. Овде се јавуваат повеќе размислувања и аргументи од кои како најважни Биџоли (Bidgoli) ги издвојува: “примена на технологијата на сите нивоа во организацијата, подобрување на ефикасноста преку континуиран мониторинг на трошоците, нудење на нови производи и услуги, поголема достапност до потрошувачите (Bidgoli, 2011).

Овде треба да се спомене и проектот “Socrates” на САД, кој бил проект на американската агенција за одбрана, во 1983 година, според кој, требало да се идентификува главната причина на САД за намалената конкурентност, потоа да го промени начинот на кој американските компании ги водат бизнисите и да ја врати конкуритивноста на САД на светските пазари.²⁰ Она што се смета за откритие на овој проект се 5-те промени кои требало САД да ги направи, а тоа се:

- 1) промена на економски заснованото планирање, на планирање базирано врз технологија,

²⁰ <http://projectsocrates.us/index.html> , 17.07.2011

- 2) планирањето базирано врз технологија е потребно за голем број јавни и приватни компании кои настојуваат да бидат конкуритивни,
- 3) светот е на прагот на револуција за автоматизирана иновација, од која зависи економската конкуритивност, за која мора да се создаде и да се води оваа револуција,
- 4) развиен е систем преку кој подоцна јавниот и прватниот сектор може да ја водат оваа технолошка револуција и да бидат конкуритивни,
- 5) овој систем мора да се користи на начин на кој ќе создаде симбиотски стратегии за технологијата на сите нивоа, овозможувајќи сите ресурси да се користат на кохерентен, флексибилен и независен начин, согласно со демократските принципи.²¹

Покрај овој, постојат и други примери според кои може да се потврди тврдењето дека технологијата има влијание на стекнувањето на конкуритивна предност. Но, во голем дел ова се однесува на области во бизнисот, кои зависат, главно, од ефикасното функционирање на технологиите. Сепак, генерално е гледиштето дека технологијата имала влијание на стекнување на конкуритивната предност на организациите во периодот на технолошкиот развој, во средината на минатиот век. Примената на нови технологии може да има краткотрајно влијание врз конкуритивната предност, бидејќи истите се користат, или пак, може да се ископираат од страна на конкуренцијата за краток временски период и со тоа се намалува значењето на истата.

Иновацијата, како конкуритивна предност, е често спомнувана и има влијание врз развојот на компаниите, односно примената на одредени иновации води кон светска слава на компаниите. Таков е примерот со “City Bank”. Таа имаше краток период на конкуритивност во однос на конкуренцијата поради создавањето на претходникот на “АТМ”-от, односно

²¹ <http://www.tradereform.org/2010/08/mike-sekora-towards-a-technology-based-strategy/>, 17.07.2011

банкоматот и автоматизираната исплата на пари, но за кратко време таа технологија беше развиена и од конкуренцијата.

Софтверот на компанијата Microsoft за “web mail” услуги – “Hotmail”, ги популаризираше системите за електронска пошта кои им овозможуваат на широка маса корисници да примаат и праќаат пораки преку интернет. Но, за кратко време, технологијата беше копирана, а тоа што претставуваше иновативна технологија и создаде краткотрајна конкуритивна предност, за кратко време стана регуларна услуга на пазарот на ИТ услуги.

Овде треба да се спомене и истражувањето на Организацијата за економска соработка и развој (ОЕЦД), кое имало цел да ги утврди ефектите од големите иновации и патенти на профитабилноста и развојот на компаниите, при што е утврдено дека влијанието на истите е мало и непрецизно определено. Исто така, во ова истражување е утврдено дека иновативните компании се поотпорни на цикличните влијанија и дека компаниите кои се извозно ориентирани се многу повеќе ориентирани кон иновациите.²²

Покрај овие две најчесто спомнувани области кои може да преставуваат конкуритивна предност на организациите, се сретнуваат и други, како на пример знаењето, организацката ефикасност, стратегиското планирање, оригинални маркетинг стратегии и сл. *Сепак, сите овие конкуритивни предности не би можеле да се стекнат без луѓето кои ги создале.* Развојот на нови технологии се врши од страна на инжињерите за развој, иновациите се создаваат од креативните поединци, специјалисти во определени области, креирањето на стратегии за развој, маркетинг, бизнис планирање како и нивната имплементација зависат од специјалистите во компанијата. Изјавите дека луѓето се највредниот ресурс на компанијата се можеби и вистинскиот показател на вредноста на човечкиот капитал.

²² *Innovation and competitive advantage* (1995), OECD, Economic department, working papers no.159, p.8

Вреди да се спомене изјавата на Ендрју Карнеги ²³ кој рекол: “земете ми ги луѓето, а оставете ми ги машините и наскоро прева ќе почне да расте на подовите во фабриките.. земете ми ги фабриките, а оставете ми ги луѓето и за кратко ќе имам нови, подобри фабрики” .

Значењето на конкуритивноста е особено големо. Во прилог на сите тврдења е и фактот дека една од најнапредните земји во светот, САД, односно нејзиниот претседател Обама, во Јануари 2011 година го објави основањето на Советот за вработување и конкуритивност, чија главна цел треба да биде изнаоѓањето начини да се поттикне приватниот сектор на вработување и да се инвестира во американската конкуритивност. ²⁴

Поврзувањето на талент менаџментот со конкуритивноста на организациите е направено во истражувањето на компанијата “McKinsey” во 1997 година, кое е наречено “The war for talent” (војна за талент), а се однесува на проблемите за регрутација и задржување на талентираниите работници во конкуритивното деловно опкружување. Во ова истражување се наведува дека постои недостиг на извршни менаџери и работници со специфични знаења и компетенции и дека овој тренд на дефицит на кадри е во нагорна линија. Поради тоа кај компаниите постои и ќе постои таканаречена војна за талент, каде секоја компанија ќе се бори да привлече и задржи работници со високо ниво на знаење, искуство и компетенции, кои би ѝ помогнале во остварувањето на нејзините цели. ²⁵

Од тогаш па сè до денес, се јавиле голем број на теоретичари и компании кои се занимаваат со менаџментот на човечки ресурси, кои биле инспирирани и заинтригирани да го проучат овој феномен. Денес е голем бројот на книги, статии, истражувања кои се обидуваат да ја покажат поврзаноста на талент менаџментот и конкуритивноста. Ако побарате на најпознатиот веб сајт Google, “талант менаџмент и конкуритивна

²³ Andrew Carnegie е еден од најголемите индустријалци во САД, бизнисмен и претприемач кој ја водел експанзијата на американската челична индустрија во 19тиот век. Неговата компанија во 1900 година била најголемата и најпрофитабилната компанија во целиот свет.

²⁴ <http://www.dailyfinance.com/2011/01/25/obamas-competitiveness-council-good-for-business-bad-for-work/>, 03.10.2011

²⁵ <http://www.fastcompany.com/magazine/16/mckinsey.html>, 28.09.2011

йредносѝ” ќе добиете околу 38.000.000 одговори. Токму оваа голема светска заинтересираност за талент менаџментот беше една од главните причини за темата на овој труд и за претставување на неговите предностите и светските искуства на компаниите во нашата држава.

4.2 Идентификување на потребите од талент за постигнување на конкуритивна предност

Според компанијата “Mariner”²⁶, од почетокот на 90-тите години, кога главниот извор на конкуритивната предност се префрли од капиталот, средствата и локациските услови, во непарични средства како што се талентот на вработените, брендот и интелектуалниот капитал, талентот се издвои како главен извор на конкуритивноста. Стекнувањето и примената на знаењето стана главен фактор на конкуритивноста и сè повеќе има голема улога, поради фактот што економиите се ориентирани на знаење, а зголемената вредност на талентираниите работници продолжува да расте, а од друга страна побарувачката за нив на пазарот на труд е поголема од понудата. Исто така зголемена е конкуренцијата за талентот, и истата го ремоделира начинот на кој бизнисите се структурираат и организираат.²⁷

Според Силзер и Дауел, талентот станува препознатлив како клучна предност за конкуритивност во бизнис организациите и како средство на бизнисот. Во последните години, голем број организации го прифатија талент менаџментот со сите програми, процеси, средства, со цел да привлечат, изберат, развијат и анагажираат талентирани вработени кои ќе им помогнат да ги остварат своите бизнис цели (Silzer, Dowel, 2010, str.11).

Организациите почнуваат да ја согледуваат стратегиската улога на талентот и влијанието на талентот на вработените врз финансиските резултати на компанијата. Во минатото, компаниите, преку планирање на кадарот, имале за цел подобро искористување на потенцијалот на вработените со цел да се постигнат целите на бизнисот. Преку искуството со менаџирањето на вработените, компаниите дошле до заклучок дека талентот е оној елемент кој има влијание во подемите и падовите на една организација, особено во времиња на криза. Поради ова согледување, компаниите

²⁶ Mariner е американска компанија која се занимава со менаџмент и подобрување на перформанси во корпоративниот менаџмент и консалтингот. Компанијата користи современи методи и примена на технологија за откривање на потенцијал кај вработените, развој на талентот и подобрување на стратегиите на организациите.

²⁷ *The business case for performance and talent management*, electronic review p.3, www.Mariner7.com

одлучуваат да креираат талент менаџмент системи и практики, со цел да менаџираат со талентот во организациите, а не само да се насочени кон регрутација на истиот, кога ќе им биде потребен. Всушност, ние сме во фазата на стратешкото управување со човечкиот капитал, каде талентот, на вработените ќе биде од големо значење за бизнис одлуките.

Според Силзер и Дауел, стратешкиот талент менаџмент ќе еволуира во дисциплина која ќе има битна улога, во однос на донесувањето на правилни одлуки за управувањето со талентот во една организација. Извршните директори ќе гледаат на талентот исто како на финансиските средства на организацијата. Директорите за човечки ресурси ќе стекнат ист статус и влијание како и финансиските директори на организацијата. Влијанието на стратешкиот талент менаџмент врз финансиските резултати, ќе биде јасно видливо и респектирано (Silzer, Dowel, 2010, str.23).

Се разбира дека ова се само предвидувања, направени со цел да се потенцира важноста на талент менаџментот и неговото влијание врз бизнисот и финансиските резултати, но со оглед на т.н “војна за талент” оценуваме дека овие предвидувања се прилично реални и извесни.

Во однос на идентификувањето на потребите на талент за постигнување на компетитивност, донесувањето на одлука кои категории на талент ќе бидат определени како стратешки, е првиот чекор во креирањето на интегрирана талент менаџмент стратегија.

Овие автори дефинираат 4 пошироки категории на талент со стратешко значење за организацијата и тоа:

- талент за лидерство
- талент за стратешки функции
- талент за стратешки технологии
- талент за стратешки региони (Silzer, Dowel, 2010, str.76).

Секоја од овие категории е од особено значење за организацијата и е поврзана со определен број на процеси, со цел тие да се имплементираат.

Талентите за лидерски способности најчесто се евалуира од страна на топ менаџментот кој, пак, ги добива информациите од линиските менаџери за

карактеристиките на работниците, како и за состојбата со лидери на сите нивоа (работници, ниско и средно ниво на менаџери).

Талентоите за стратешки функции е од големо значење за организацијата и тоа најчесто се однесува на определен временски период. Најчесто станува збор за функции со главна улога за организациите, но и помалку битни, кои во определен временски период треба/може да имаат значајна улога за стратегијата на организацијата.

Талентоите за стратешки технологии се заснова врз определена технологија која во определен период може да донесе конкуритивна предност. Со оглед на фактот дека технологијата често се менува, потребно е да се има работници кои имаат различно искуство во создавање на технологија. Ова е предизвик за оние компании кои својот бизнис и организациска култура ја изградиле потпирајќи се врз една технологија која им донела успешни резултати и со тоа стекнале светска слава.

Талентоите за стратешки региони, со ширењето на бизнисите и глобализацијата на пазарот на стоки и услуги, е една од битните категории во кои компаниите го насочуваат развојот и привлекувањето на талантираните вработени. Ова е и најтешката област во бизнисот за голем број компании, па поради тоа е потребно големо знаење, упорност и усет на менаџментот за усогласување на бизнис стратегијата со стратегијата за талент менаџментот. Првиот чекор кон географската експанзија на бизнисот е идентификување на стратешките региони и определување на нивната важност, а потоа развој на соодветна стратегија за талент менаџментот (Silzer, Dowel, 2010, str.77-80).

Во однос на улогата на талентот во стекнување на конкуритивна предност, во теоријата постојат гледишта според кои компанијата треба да се насочи на т.н “круцијален талент”, односно според Силзер и Дауел треба да се посвети внимание на оние работници каде подобрувањата во способностите ќе направат најзначајно влијание на конкуритивната предност на организацијата.

Од друга страна, Зубоф (Zuboff), (според Silzer и Dowel, 2010, str.76), истакнува дека сите работници треба да бидат развивани и ангажирани со

цел да се постигне одржливост на компанијата, бидејќи во практиката не постои една компанија која има исклучиво талентирани работници, со високи потенцијали, а од друга страна ако се потпрете само на талентираниите работници се поставува прашањето што со останатите, обични, не-талентирани работници. Затоа, преку талент менаџментот треба да се дефинираат групите или индивидуалците кои се клучни за организацијата и да се креираат процеси, програми и методи за да се развива овој талент. Исто така, покрај развивањето на постоечкиот талент, треба да се овозможи и преминување на останатите работници во групата на талентирани вработени. На овој начин се постигнува долгорочна стабилност и одржливост на талент менаџмент системот, а со тоа и на остварувањето на бизнис целите и на самата организација.

Во зависност од стратегијата која компаниите ќе ја одберат, според условите во кои функционираат и специфичностите во рамките на една определена бизнис сфера, тие треба да ги постават своите приоритети во идентификувањето на талентот на вработените. Различните стратегии и услови наметнуваат различни потреби од талентот на вработените.

Како пример ќе го наведеме следното: - една компанија која се занимава со давање на услуги на клиенти, доколку има поставено стратегија, во период од 3 години, да направи зголемување на продажбата, преку зголемување на пазарното учество и зголемување на нејзиниот рејтинг во јавноста, истата треба да идентификува потреба од талентирани работници со знаење, искуство и компетенции од областа на маркетинг, односи со јавноста, директна и индиректна продажба и сл. Доколку една ваква иста компанија има поставено стратегија за усовршување и зголемување на квалитетот на оперативните процеси и услуги, истата треба да идентификува потреба од талентирани работници од областа на специјалисти за истражување и развој, специјалисти за управување и развој на производи, специјалисти за технолошки развој и инженеринг.

Најчесто, остварувањето на ефикасност и идентификувањето на потреба од талент, во сите области, е речиси невозможно. Поради тоа

компаниите најчесто избираат една стратегија кон која се стремат за да го достигнат врвот, но постои можност тие паралелно да работат и да ги развиваат и останатите со цел да се прилагодат кон идните промени на пазарот на производи и услуги и пазарот на труд.

Дефиницијата за талентот на вработените во рамките на менаџментот со човечки ресурси, под која се подразбира натпросечно и високо ниво на компетенции, знаење, искуство и лични карактеристики на вработените, сама по себе прави дистинкција на категориите на работници. Според наједноставната категоризација, согласно со оваа дефиниција, постојат две категории на работници: талентирани работници и неталентирани работници. Во теоријата, една од најпознатите и најчесто применувани квалификации, а воедно и дефинирање, е со помош на категориите на работници како на пример: “А” категорија на работници, “Б” категорија на работници и “Ц” категорија на работници.

“А категоријата” на работници се врвните работници. Тоа се вработените кои кариерата ја поставуваат пред својот приватен живот и семејството, со цел да напредуваат и да постигнат што е можно повеќе и да бидат повисоко на скалата во организацијата. Овие работници преземаат ризици и кои имаат високо ниво на потенцијали и заради тоа се најмногу барани и регрутирани од работодавачите. Но, тие се и категоријата на работници која, во потрага по предизвици, често ја напушта организацијата.

“Б категоријата” на работници се компетентни и одговорни работници кои прават баланс меѓу работата и својот приватен живот, а воедно вложуваат голем труд во секојдневните работни активности. Оваа категорија на работници е, обично, во позадина и не бара големо внимание, но работата ја врши ефикасно. Овие работници, не се толку насочени кон често менување на компаниите и поради тоа тие се нарекуваат и историја на организацијата.

“Ц категоријата” на работници се оние кои не постигнуваат доволно резултати во работењето за да ги задоволат своите работодавачи. Поради ниското, незадоволително ниво на квалитет во работата, со користење на

евалуација, овие работници најчесто се отпуштаат од организацијата, но во последно време овој тренд се намалува.²⁸

Определувањето во која категорија ќе биде еден работник е во зависност од тоа со какви лични карактеристики, мотивација, амбиции, знаење и искуство, располага работникот. Во минатото организацијата најчесто не креираше прецизна дефиниција на критериумите за А, Б или Ц категоријата на работници. Сега, таа ги поставува рамките во кои секој работник треба да ја пронајде својата улога. Со прифаќањето на талент менаџмент процесот, како дел од менаџментот со човечки ресурси, организациите сè повеќе се стремат кон дефинирање на овие категории и на критериумите за да се влезе во оваа категорија, а воедно и ги “маркираат” своите вработени со цел да знаат со каков талент располагаат.

Во практиката, флукуацијата од една во друга категорија на работници е честа појава. Овде се гледа влијанието на можноста за избор од страна на работниците. Иако голем дел од карактеристиките на работниците се постојани, сепак постои можност за промена во делот на нивното знаење, компетенции, ангажираност, а можни се промени и во делот на личните карактеристики. Голем број од Б категоријата на работници се поранешни работници од категоријата А, односно тоа се работници кои одлучиле да посветат повеќе време на семејството, отколку на работата.²⁹

Потенцирањето на улогата на А категоријата и Б категоријата на работници за организацијата е честа практика и секое од гледиштата има свои аргументи. Меѓутоа, заедничко за нив е што сите наведуваат дека треба да се посветува големо внимание на овие две категории на работници.

Според Ротвел, менаџерите, често пати, сметаат дека треба да ги менаџираат своите работници на ист начин, со цел да нема фаворизирање меѓу нив. Овој пристап има повеќе слабости отколку предности. Работниците со висок потенцијал или талентираниите работници треба да бидат менаџирани на поинаков начин од работниците со просечно или ниско ниво

²⁸ <http://www.baudville.com/a-players-b-players-c-players-appreciate-the-difference/article-view/33>, 18.04.2011

²⁹ Исто, 18.04.2011

на компетенции, знаење, искуство и лични карактеристики. Ова е поради тоа што вложувањето во високо талентираните работници е со голема веројатност дека истото ќе се врати во поголема мера, отоколку инвестирање во сите работници подеднакво (Rothwell, 2010a, str.129). Тоа произлегува од пристапот дека талентираните работници можат со својот труд, квалитет, иновативност да придонесат за зголемување на профитабилноста на организацијата.

Во прилог на ова тврдење одат и податоците што ги соопштуваат Кембел и Смит, а се однесуваат на истражувањето на 199 лидери од разни индустрии, спроведено од Центарот за креативно лидерство (Centre for creative leadership - CCL) според кое 84% од испитаниците високо талентирани вработени сметаат дека организациите треба повеќе да вложуваат во нив и во останатите талентирани вработени (Campbell, Smith, 2010, str.3). Тие сметаат дека треба да имаат поголем развој, поддршка и инвестирање во нивните потенцијали, како и менторство и обука од сениор лидерите.

Исто така, тие наведуваат дека 77% од лидерите, испитаници во ова истражување сметаат дека формалното идентификување на високо талентирани работници е особено важно. Тоа се поткрепува со фактот што само 14% од високо талентираните вработени кои се и формално идентификувани како такви, бараат нова работа додека, пак, кај оние кои не се формално идентификувани овој процент изнесува 33%.

За разлика од категоризацијата на работниците наведена погоре, која се однесува на сите работници во една организација, постои и пристап кој се однесува на диференцирање само на талентираните работници.

Според овој пристап, Ротвел истакнува дека талентираните работници можат да бидат:

- *работници со висок потенцијал* – високо ниво на компетенции, можност за унапредување, лидерски способности,
- *работници со високо ниво на перформанси* – континуирано надпросечни резултати во работењето, високо ниво на продуктивност и

- *работници со високо ниво на професионалност* – знаење за специфични проблеми, предизвици, технички или функционални компетенции (Rothwell, 2010a, str.129-130).

Идејата за менаџирање на работниците на еднаков начин произлегува уште од зачетоците на теоријата на менаџментот. Но, сè повеќе се јавуваат теоретски пристапи кои наведуваат дека различните категории на работници треба различно да се менаџираат. Ова е предизвикано и со “еволуцијата” на теоријата на менаџментот, а под големо влијание од самите организации кои, преку искуството, дошле до заклучок дека работниците треба различно да бидат менаџирани. Сè повеќе организациите ги разликуваат работниците според нивото на перформанси и потенцијалите за напредок, а исто така и различните позиции бараат различни компетенции, знаење, искуство и сл.

Исто така, треба да се напомене дека секој работник вложува различен степен на ангажираност за да ја изврши работата која му е дадена, талентираните помала ангажираност, просечните и подпросечните поголема ангажираност. Сето ова придонесува, во последно време, да се креираат соодветни обуки и тренинг програми кои треба да ги обучат менаџерите како да ги менаџираат талентираните работниците. Улогата на менаџерите е голема поради тоа што погрешното менаџирање на оваа категорија на работници, може да доведе до нивно заминување од компанијата или намалување на нивното ниво на перформанси, квалитет или продуктивност. И во двата случаи, организацијата губи. Поради тоа се креираат соодветни талент менаџмент системи и процеси, со цел талентираните вработени да се менаџираат соодветно.

Според сознанијата на Ваиман и Ванс (Vaiman, Vance, 2008) преку ефикасниот талент менаџмент не само што се привлекуваат и задржуваат високо квалификувани луѓе во организацијата, туку и се осигурува правилниот однос меѓу организацијата и работникот. Се управува и се мониторира односот на работникот со организацијата, со цел негова ефикасност, сè додека тоа е во интерес на организацијата да има таков поединец како свој работник.

Сепак, управувањето со талентираните работници е сложен процес, поради тоа што треба да се управува со работници кои имаат високо ниво на потенцијал, перформанси, компетенции, знаење, а и се свесни дека се главната алка за напредокот на организацијата.

Марк Роџерс во својата статија "Менаџирање на суперзвездите", наведува кои позитивни придобивки може да ги има една компанија, доколку има талентирани вработени, но и кои се слабостите од нив во компанијата. Според него, талентираните вработени може да *придонесат* за компанијата:

- во остварување или надминување на поставените бизнис цели,
- високо ниво на одлучност и бизнис инстинкти,
- поттикнување на другите вработени кон повисоко ниво на перформанси,
- фокусирање на главните цели и
- помала потреба од менторство или обука (Rogers, 2008, str.63).

Од друга страна, тој исто така наведува дека, често, во практиката овие талентирани вработени може да имаат и *негативно влијание* во компанијата, односно:

- истите да имаат улога на "суперсвезди" за кои не важат правилата на компанијата,
- затвореност за идеи и предлози од останатите вработени (преголем индивидуализам),
- наметливо доминирање над другите вработени,
- нереални очекувања од другите во тимот,
- пребрзо "трошење" на своите потенцијали и
- нервоза и агресивност кога се под притсок на време.

Според него, негативностите од талентираните вработени во компанијата може да се отстранат со правилен начин на нивно менаџирање. Тој смета дека треба да се постави правилен начин на кој талентираните вработени ќе бидат наградувани, воспоставување на 360° анализа на нивните перформанси, воспоставување на посебен систем на наградување, поттикнување на нивниот личен развој и доделување на менторски улоги.

Со оглед на овие специфичности, може да се заклучи дека правилното менаџирање со овие талентирани вработени е многу тешко, но дека секој менаџер треба да најде соодветен начин со кој ќе го извлече максимумот од овие вработени, а ќе ги намали негативните аспекти во нивното работење.

Според Стивен Грејвс (Graves), постојат шест најчести грешки кои менаџерите ги прават со талентираните вработени.

- голем обем на работа и обврски на талентираните вработени, наместо да се концентрираат на клучните работи, со поттикнување на продуктивноста, ефикасноста и ефективноста во работењето на сметка на квантитетот,

- директно или лошо делегирање на обврските, наместо издвојување на високо комплексните задачи и оставање на слободата, креативноста и способноста за решавање на проблеми и

- “микро менаџирање”³⁰ на талентираните вработени, наместо водење и давање на генерални насоки за работењето,

- овозможување на целосна автономија на талентираните вработени, наместо интересирање за нивниот ангажман, однесување, почитување на правилата и законите,

- отсуство на фидбек на работата на талентираните вработени, наместо специфичен и стратешки фидбек насочен кон потврдување или насочување на перформансите и ангажманот на овие работници и

- предавање на главната улога во компанијата на талентираните вработени, наместо објективно вреднување на нивните резултати и улога за компанијата.³¹

За да биде менаџирањето правилно и со што е можно помалку негативни ефекти, оние кои ги менаџираат талентираните работници мора да бидат компетентни, сигурни и да знаат да воспостават контрола. Исто така, за да се отстранат негативните ефекти и последици од лошото менаџирање на

³⁰ Микроменаџирање е начин на менаџирање каде менаџерот врши непосредна и постојана контрола на своите вработени. Во практиката се смета за негативен начин-стил на менаџирање.

³¹ Graves, R.S., *Six common mistakes in leading high performers*, Cornerstone coaching. <http://www.coachingbycornerstone.com/resources/white-papers>, 02.10.2011

високо талентираните вработени, потребно е организацијата да преземе мерки за зголемување на нивната ангажираност и лојалност.

Високо талентираните работници во истражувањето на “Centre for creative leadership” (CCL) наведуваат кои практики организацијата би требало да ги спроведува:

- планирање на кариерата и поддршка – 27 %
- зголемување на авторитетот – 16%
- фидбек и комуникација – 13%
- наградување – 11%
- можности за развој – 11%
- поддршка која не се однесува на развојот- 11%
- развој – 11% (Campbell, Smith, 2010, str.21).

Врз основа на наведеното, може да заклучиме дека колку повеќе се вложува во овие работници, толку поголеми се шансите за враќање на инвестицијата презентирани преку успех на организацијата. Управувањето со високо талентираните вработени има за цел да го подигне на едно повисоко ниво ангажманот на овие вработени кој изразен преку продуктивноста би требало да доведе до повисоки резултати на организацијата. Преку примената на овие техники за менаџирање на оваа категорија на работници, организациите се чекор поблиску до максимизирање на повратот на инвестицијата во талент менаџментот.

4.3 Функционалната поврзаност меѓу управувањето со талентот на вработените и зголемување на конкуритивноста

И покрај тоа што концептот, според кој конкуритивноста во бизнисот е тесно поврзана со талентот, изгледа прилично интуитивно поставен, во светски рамки голем број научници потрошиле многу труд и време за да го докажат ова. Во периодот од 1993 до 2003 година, се јавиле голем број истражувања од различни истражувачи, како на пример Артур Јонг и Боб Берман. Тие со примена на статистички методи во студија на случај на компанијата “Eastman Kodak” се обиделе да одговорат на прашањата дали практиките за менаџмент на човечките ресурси влијаат на бизнисот, на кој начин практиките за менаџмент на човечки ресурси може да придонесат за зголемени бизнис перформанси и кои практики може да ги поттикнат бизнис перформансите (Yeung, Berman, 1997, str.321-335).

Овде треба да се спомнат и истражувањата на Мек Дафи и Крафчик, кои проучувале практики за менаџмент на човечки ресурси во 70 фабрики на 24 компании од автоиндустријата (според Yeung, Berman, 1997, str.323). Потоа, треба да се спомне и Марк Хуселид (Huselid, 1995, стр.635-872) со своето истражување за влијанието на практиките за менаџмент на човечките ресурси на продуктивноста и перформансите, каде преку примена на комплексни статистики се обидел математички да ја претстави оваа поврзаност, како и истражувањето на Остроф, кој на национално ниво, во САД спровел истражување во кое развил индекс за квалитет на практиките за менаџмент на човечките ресурси, врз основа на збирниот рејтинг на практиките кои ги применува компанијата (според Yeung, Berman, 1997, str.323).

Едно од позабележителните истражувања, кое ја покажува функционалната поврзаност на талент менаџментот со конкуритивноста е направено од страна на консултантската компанија “Watson Wyatt” ³²,

³² Watson Wyaat е глобална консултантска компанија која нуди професионални услуги на компании низ целиот свет, преку кои може да се постигне подобро ниво на

наречена “Watson Wyatt Human Capital Index: Human capital as a lead indicator of shareholder value”. Во ова истражување е направена компарација на индексот на човечкиот капитал во организациите, преку утврдување на односот меѓу практиките за менаџирање на човечкиот капитал во организацијата и финансиските перформанси и пазарната вредност на организациите, во периодот од 1999 до 2001 година. Истражувањето опфаќа повеќе од 750 компании од САД, Канада и Европа, а секоја од компаниите има повеќе од 1000 вработени и повеќе од 100 милиони долари приходи или пазарна вредност (Watson Wyatt, 2001/02, стр.2).

Одговорите од истражувањето се поврзани со објективни финансиски показатели, вклучувајќи пазарна вредност, три и пет годишен поврат на средства на акционерите и “Tobin Q” индексот кој ја мери способноста на организацијата да креира вредност надвор од основните средства. При истражувањето се користени јавно објавени податоци од датата на компанијата “Standard and Poor’s”³³ за да се дојде до потребните финансиски податоци и информации.

Во ова истражување, за да се истражи поврзаноста меѓу практиките за управување со човечкиот капитал и создавањето на вредноста, направени се голем број анализи, при што е идентификувана јасна поврзаност меѓу ефективнос­та на практиките за управување со човечкиот капитал на една организација и креирањето на вредност за акционерите. Според истражувањето: триесет клучни практики од менаџментот на човечки ресурси се поврзани со 30% зголемување на пазарната вредност. Индексот на управување со човечки капитал за секоја организација е вреднуван на скала од 0 до 100, од најниско до највисоко. Колку е поголем овој индекс, толку е повисока неговата вредност на акциите, односно колку подобро една

перформансите, зголемена ефикасност на работниците, талент менаџмент како и услуги од областа на управување со ризици и финансиски менаџмент. Компанијата има 14000 вработени низ целиот свет, а во 2010 година се спои со компанијата Towers Perin и денеска функционираат под името Towers Watson.

³³ Standard and Poor’s е американска компанија која нуди финансиски услуги и објавува истражувања и анализи на акции и обврзници на компании, како и вреднување на индекси на пазарот на пари и хартии од вредност на земји од целиот свет.

организација го менаџира својот човечки капитал, толку повеќе се зголемува вредноста на акционерскиот капитал. Податоците од ова истражување кои се однесуваат на ефектите од практиките за управување со талентот на вработените, врз зголемувањето на вредноста на акциите, се наведени во наредната глава од овој труд, која се однесува на финансиските придобивки од управувањето со талентот. Овде ќе го наведеме заклучокот на ова истражување според кое *не постои сомневање дека организациите имаат бенефиции од правилно менаџирање на своите вработени*. Податоците од истражувањето неминовно водат кон докажувањето на гледиштето на оваа компанија дека ако се вработени вистинските луѓе, ако е креирана работна средина која поттикнува креативно мислење и зголемена продуктивност, помогната од технологија, организацијата на крајот ќе ги добие своите награди.

Ова истражување јасно ги покажува ефектите од правилно менаџирање на вработените во организацијата и истото претставува сериозна основа за иницирање на развој на стратегии и системи за талент менаџмент на оние компании кои истите досега ги немаат имплементирани. Податоците се однесуваат на финансиските придобивки за организацијата, што во голема мера може да биде главната мотивација на профитните компании за имплементирање на талент менаџментот. Но, од друга страна, треба да се напомене дека компаниите, оние профитно ориентираните, прават голема грешка кога очекуваат со примената на определена практика за управување со талентот да имаат ефект во конкурентивноста, поради тоа што неопходно е постоење на талент менаџмент систем, потребно е усогласување со бизнис стратегијата, организациска култура ориентирана кон талент менаџмент и интегрирање на сите овие елементи во една заедничка цел, стекнување на конкурентивна предност.

Во контекст на поврзаноста на талент менаџментот и конкурентивноста ќе го наведеме и истражувањето на компанијата “Success factors Inc.”, која работи на креирање на софтвер за бизниси од различни индустрии, започнато во ноември 2006-та година, на принцип на “on-line” прашалник и вклучува

одговори на 726 професионалци за управување со човечки ресурси и специјалисти за управување со перформанси од САД. Истражувањето вклучува и интервјуа со повеќе извршни директори на компании од корпоративниот свет, како и експерти за талент менаџмент, организациски перформанси, кои се однесуваат на приоритети, мотиватори, предвидувања и грижи во однос на талент менаџментот.

Според ова истражување се покажува дека компаниите кои применуваат напредни решенија за подобрување на перформансите и управувањето со талентот, постигнуваат значајни предности, како намален обрт на работници, повисоко ниво на постигнување на целите, повисоко ниво на ангажман и перформанси на вработените, за краток период на време.³⁴

Како дел од заклучоците од ова истражување ги наведуваме следниве:

- 98% од испитаниците наведуваат дека “војната” за талентирани работници се зголемува во нивната индустрија.

- 65% од испитаниците наведуваат дека ова зголемување е на многу високо или високо ниво.

- 80% од малите компании не применуваат никакви практики за талент менаџмент.

- 77 % од организациите сметаат дека влијанието на глобализацијата и поместувањето на границите на бизнисите има голем ефект на талент менаџментот и истото има влијание на нивните талент менаџмент стратегии.

- 27% од испитаниците сметаат дека талент менаџментот е на највисоко место според приоритетите на компанијата, а за 45.6% талент менаџментот е на високо место на приоритети во компанијата.

- 77% сметаат дека зголемената конкуренција придонесува компаниите потешко да регрутираат талентирани работници.³⁵

Во заклучокот на ова истражување се наведува, дека со оглед на фактот дека предностите и потенцијалите за талент менаџментот се реални и постојат во голем број, и тоа во форма на решенија, методологии, стратегии

³⁴ Success factors. (2007), *Performance and talent management trend survey 2007*, p. 4

³⁵ Исто, pp.5-8

за талент менаџмент, а ако истите се применат правилно постои можност да се добие “војната за талентот” и да се граби кон водечките позиции во глобалниот бизнис.³⁶

Во светски рамки, на пазарот на услуги од областа на менаџментот со човечки ресурси, се јавуваат компании кои нудат модели за поврзување на примената на талент менаџмент практики со компетитивноста, преку таканаречен “поврат на инвестиција – ROI³⁷” преку кои им се овозможува на компаниите да го измерат повратот на инвестицијата од регрутирањето и ангажирањето и перформансите на талентираниите вработени во својата компанија. Овие пресметки може да се прават на квартали, полугодишно или годишно. Пристапот на пресметка на ROI, односно индикаторите според кои се мери овој сооднос е различен во зависност од методологијата, софтверот или принципите на компаниите кои ги нудат овие услуги.

Компанијата “Halogen Software” нуди едноставен модел на софтвер преку кој може да се добие базична претстава за повратот на инвестиција во талент менаџмент. Овој модел има 3 чекори. Првиот чекор е пресметка на трошоците од моменталниот менаџмент со перформансите, вториот чекор е пресметка на можните трошоци од талент менаџментот, односно новиот менаџмент на перформансите, а третиот чекор е пресметката на ROI, односно разликата меѓу старите трошоци и новите трошоци во секоја година за да се видат заштедите, а потоа да се утврди разликата со трошоците за новото решение. Секој од овие чекори во себе опфаќа мерење на ставки специфични за компанијата. Пресметката на овие трошоци и нивниот сооднос го дава индексот на поврат на инвестицијата.³⁸

Според нашата оценка овој модел е премногу едноставен, поради тоа што истиот не ги зема предвид останатите фактори кои можат да имаат влијание врз повратот на инвестицијата од талент менаџментот. Сепак, овој пристап е корисен за генерална оценка на примена на определена талент

³⁶ Исто, р. 3

³⁷ ROI или Return of Investment го претставува односот меѓу средствата добиени или изгубени од една инвестиција за сметка на парите вложени во инвестицијата.

³⁸ http://www.halogensoftware.com/resources/reference-library/measuring_talent_management_roi.php, 24.02.2011

менаџмент стратегија, но не и за прецизно дефинирање и примена во практиката. Овде треба да го спомнеме и мислењето на Џон Ингам, кој наведува дека повратот на инвестицијата кај практиките за талент менаџмент не може да се примени во својата вистинска форма од причина што ефектите од истите честопати не се квантитативни, туку квалитативни, па поради тоа и не се финансиски изразени (Ingham, 2007, стр.180).

Според истражувањето спроведено од страна на Capital Consulting и Cranfield School of Management, 85% од организациите немаат систематски начин за оценка на тоа дали имаат поврат на инвестицијата од примената на својот талент менаџмент процес. Оние компании кои користат методи за мерење на поврат на инвестицијата, најчесто се користат со следниве показатели:

1. трошок по вработен,
2. вкупен трошок од талент менаџмент,
3. трошок од талент менаџмент наспроти задржување на талентираниите вработени,
4. трошок од талент менаџмент наспроти друго напредување во кариерата,
5. трошок од талент менаџмент наспроти продуктивноста,
6. трошок од индивидуални талент менаџмент техники³⁹

И покрај различните методи, техники, софтвер за мерење на функционалната врска меѓу примената на талент менаџмент практиките и компетитивноста, треба да се напомене дека *компетитивноста не се изразува секогаш преку профитот, односно компетитивноста може да се прикажи и како зголемување на репутацијата, иноваторство, оперативна одговорност, зголемување на вредноста на брендот и сл.* Токму во ова е една од најголемите заблуди на компаниите кои со примената на талент менаџмент практиките безусловно очекуваат и зголемен профит.

³⁹ <http://www.xperthr.co.uk/blogs/employment-intelligence/2007/06/six-ways-to-measure-roi-for-ta.html>, 28.07.2011

Неспорно е дека компаниите во бизнис секторот, особено оние во приватниот, се насочени кон максимизирање на својата добивка, но од друга страна, на придобивките од талент менаџментот треба да се гледа пошироко. Во прилог на ова наше тврдење е и ставот на компанијата “Delloite Consulting” објавен во нивниот годишен зборник, дека “финансиската вредност на талентот на вработените не може да се најде на ставките од традиционалниот, формален биланс на состојба, што не значи дека истиот не се вреднува од страна на топ менаџментот во компанијата.”⁴⁰

Компанијата “Delloite Consulting” креира модел според кој се предвидува соработка меѓу одделот за менаџмент на човечки ресурси и одделот за финансии, каде секој од нив има определени функции преку кои се поттикнува иновативноста, продуктивноста, напредокот во компанијата преку искористување на талентот на вработените како генератор на идеи. Овој модел е наречен “5C Innovation mangement model”, кој се базира врз примена на следниве принципи:

- соработка,
- поврзување,
- предизвик,
- креативност,
- посветеност ⁴¹

Принципот на *соработка* се однесува на кршење на функционалните и организациски бариери, принципот на *поврзување* се однесува на проширување на мрежата на талентирани вработени, принципот на *предизвик* се однесува на пронаоѓање на вистински одговори на прашањата, принципот на *креативност* се однесува на создавање на најдобри идеи, а принципот на *посветеност* се однесува на приоритетизирање на финансирање на најдобрите проекти.

Според овој модел функционалната поврзаност на компетитивноста се поврзува со талентирани вработени како генератори на идеи. Овој модел

⁴⁰ Deloitte consulting. (2008), *The world is your think tank*, p.2

⁴¹ Исто, p 3

својата примена ја наоѓа во индустријата, информатичката технологија и во развојот на други технологии каде иновативноста е носител на развојот и напредокот на компаниите.

Како пример за ова може да ги наведеме искуствата на голем број компании од ИТ индустријата. Компанијата IBM има одржано натпревар кој го нарекува “Innovation jams”, кој привлечо 150.000 луѓе од 140 земји целиот свет, а се пријавени 46000 нови идеи.⁴² Google, една од најпознатите компании во светски рамки, одржа натпревар за развој на апликации наречен “Android developer challenge”⁴³. Компанијата DELL, еден од најпознатите производители на компјутери, во рамките на својата компанија има интересен портал наречен Dell employee storm, чија цел е генерирање на идеи и поддршка од своите 80000 вработени.⁴⁴ Сите овие примери претставуваат доказ дека талент менаџментот има тесни врски со конкуритивноста на организациите.

Во прилог на тврдењето дека талент менаџментот е поврзан со зголемување на конкуритивноста, овде ќе го наведеме и истражувањето на Институтот за вработени и развој (денес Институт на професионалци за вработени и развој (CIPD) “Влијанието на практиките за управување со луѓето на бизнис перформансите”. Во ова истражување се наведуваат практиките за менаџмент на човечки ресурси, но треба да се нагласи дека овие практики се поврзани со талент менаџментот, односно некои од нив се и негов составен дел. Ова истражување дава конкретни податоци за поврзаноста на примената на практиките за менаџмент на човечките ресурси и конкуритивноста на компаниите претставено преку зголемена продуктивност и профитабилност.

Истражувањето е специфично и е од особена важност, а според кажувањето на неговите автори и единственото од таков вид во тој период, од причина што претставува десетгодишна лонгитудинална студија која го истражува пазарното опкружување, организациските карактеристики и

⁴² <http://www.ibm.com/ibm/jam/>, 14.09.2011

⁴³ <http://code.google.com/android/adc/>, 08.09.2011

⁴⁴ <http://www.thesocialworkplace.com/2009/10/02/dell-uses-social-media-to-foster-employee-ideas-and-engagement/> 14.09.2011

менаџерските практики во повеќе од 100 производствени компании во Велика Британија. Ова истражување е направено во соработка со Програмата за ефективност, Центарот за економски перформанси, Лондонската школа за економија и Институтот за работна психологија на универзитетот Шефилд во Велика Британија (Patterson, et.al., 2003, стр.1).

Ова истражување има за цел да даде одговор на две претпоставки:

- 1) *лугеџо се највредниот ресурс на организацијата и*
- 2) *управувањето со лугеџо создава разлика во перформансите на организацијата.*

Истражувањето е спроведувано во периодот од 1990-2000 година, на тој начин што секои две години топ-менаџментот на овие компании повторно се интервјуира. Преку интервјуто се собираат податоци од областа од организациска структура, пазарно опкружување, стратегии за конкуритивност, технологија за производство, дизајн на работни места, квалитет, современост на практиките, управување со човечките ресурси и истражување и развој. Од друга страна, пак, на вработените им се поставуваат прашања од 15 области од работењето на компанијата меѓу кои иноваторството, обуката, грижата за благосостојбата на работниците, притисокот за перформанси, формалноста како и мерењето на задоволството од работата и посветеноста на работниците на организацијата. Истражувањето е спроведено во компании кои имаат од 60 до 1000 вработени и тоа во дејноста на машински инженеринг, производство на пластика и гума, електро инженеринг и производство на храна и пијалоци.

Податоците од истражувањето кои се однесуваат на перформансите на организацијата се земени од сметководството на организацијата, сметководството на менаџментот и базата на податоци на централната установа за статистика.

Како покзатели за продуктивноста и профитот на компаниите, во истражувањето се земени :

- 1) продуктивноста на работната сила, во врска со продуктивноста на индустријата во која компанијата припаѓа - ова е дефинирано како сооднос на

продажбата и бројот на вработените во компанијата, поделено со соодносот на продажбата и бројот на вработените во индустријата;

2) реален профит по вработен - ова е профит пред оданочување, намален за индексот на производствена цена во индустријата во која компанијата припаѓа и големината на компанијата според бројот на вработени.

Во истражувањето се поставуваат 4 главни прашања:

1) *Дали постои корелација меѓу стиповите на вработените (задоволство од работата и посветеноста на нивните организации) и перформансите на нивните компании?*

2) *Дали организациската култура може да предвиди последователни перформанси на организациите?*

3) *Дали практиките за менаџмент на човечките ресурси прават разлика во перформансите на компанијата и ако прават, кои од нивните практики се најзначајни ?*

4) *На кој начин влијанието на другите менаџмент практики како што се компетитивните стратегии, квалитетот, инвестициите во истражување и развој се споредуваат со влијанието на практиките за менаџмент на човечките ресурси?"*

Според податоците кои се однесуваат на првото прашање во истражувањето **дали ставовите на вработените може да имаат влијание на перформансите**, констатирано е дека:

- 12% од варијацијата на профитабилноста на компаниите е поврзана со задоволството на нивните вработени, а 13% од варијацијата на профитабилноста на компаниите е поврзана со разликите меѓу компаниите во однос на посветеноста на вработените во организацијата и

- 25% од варијацијата на последователната продуктивност на компаниите е поврзана со задоволството од работата на вработените, а 17% варијацијата на последователната продуктивност на компаниите е поврзана со посветеноста на вработените на организацијата.

Според овие податоци може да се констатира дека позитивните ставови на вработените имаат влијание на перформансите на компанијата. Но, истражувањето го зема предвид фактот дека преходното ниво на перформанси има влијание на позитивните ставови на вработените. Преку повторна анализа на претходните перформанси и продуктивноста во споредба со просечните податоци за секоја компанија во претходните три години, односно нивно исклучување од анализата, констатирано е дека:

- 5% варијација на профитабилноста е поврзана со посветеноста на задоволството на вработените од работата, а исто така и 5% варијација на профитабилноста е поврзана со посветеноста на вработените на организацијата и

- 16% од варијацијата на продуктивноста на компаниите е поврзана со задоволството од работата на вработените, а 7% од варијацијата на продуктивноста на компаниите е поврзана со посветеноста на вработените на организацијата.

Компаниите со повисоко ниво на задоволство и посветеност покажуваат повисоки перформанси според профитабилноста и продуктивноста. Оние организации кои сакаат да промовираат продуктивност и профитабилност треба да водат грижа за ставовите на своите вработени и за начинот на кој тие може да бидат попозитивни. Резултатите покажуваат дека колку се позадоволни вработените од својата работа, толку поуспешна ќе биде компанијата во однос на профитот и продуктивноста.

При спроведување на истражувањето во однос на **влијанието на организациската култура и нејзината ефективност** како индикатори се користени фактори од четири области и тоа: меѓучовечки односи, интерни процеси, рационални цели и отворени системи.

Податоците кои се однесуваат на второто прашање на истражувањето, дали организациската култура може да предвиди варијации на перформансите на организациите и кои се тие аспекти, покажуваат дека:

- 7% од варијацијата на профитабилноста е поврзана со интерните процеси во организацијата, а 11% од варијацијата на продуктивноста е поврзана со традицијата, формализацијата и ефикасноста,

- 3% од варијацијата на профитабилноста и 9% од варијацијата на продуктивноста се поврзани со промената на продуктивноста, иновацијата флексибилноста и проверката на поставените цели,

- 8% од варијацијата на профитабилноста и 21% од варијацијата на продуктивноста е поврзана со потенцирањето на квалитетот, притисокот за повисоки перформанси, фидбекот од перформансите и јасната визија на организациите и

- 10% од варијацијата на профитабилноста и 29% од варијацијата на продуктивноста е поврзана со поддршката од претпоставените, автономијата во работата, обуката и грижата за благосостојбата на вработените.

Од податоците на истражувањето може да се види дека меѓучовечките односи како област во која како фактори спаѓаат грижата за благосостојбата за вработените, обуката, автономијата во работата и поддршката од претпоставените, се издвојува како област со најголемо влијание на профитабилноста и продуктивноста.

При спроведувањето на истражувањето кое се однесува на прашањето дали практиките за менаџмент на човечките ресурси прават разлика во перформансите на компанијата користени се како варијабли 13 практики за менаџмент на човечките ресурси и тоа: регрутација и селекција, програма за воведување на нововработените, обука, евалуација, флексибилност на вештините, разновидност на работата, одговорност, тимска работа, комуникација, тимови за подобрување на квалитетот, хармонизација, споредбено определување на платата и системи за плата засновани на мотивација.

Со оглед на фактот што според истражувачите, логично е да се анализира влијанието на системи на практики на менаџмент на човечки ресурси, а не поединечни практики, а воедно и поради теоретската и практичната поврзаноста на дел од овие практики, направено е нивно

групирање. Тоа е направено на тој начин што селекцијата, програмата за нововработени, обуката и евалуацијата на вработените претставуваат еден фактор кој е наречен *”сџекнување и развој на вештини на вработениите”*, а флексибилноста на вештините, одговорноста, разновидноста на работата и тимската работа претставуваат друг фактор наречен *”дизајн на работата”*.

Податоците кои се однесуваат на третото прашање на истражувањето, дали практиките за менаџмент на човечките ресурси прават разлика во перформансите на компанијата во однос на профитабилноста и продуктивноста, покажуваат дека:

- 19% од варијацијата на профитабилноста на компаниите, е поврзана со примената на практиките за менаџмент со човечките ресурси и

- 18% од варијацијата на продуктивноста на компаниите, е поврзана со примената на практиките за менаџмент на човечки ресурси.

Исто така, резултатите покажуваат дека факторот *”сџекнување и развој на вештиниите на вработениите”* и факторот наречен *”дизајн на работата”* се позначајни предиктори за промената во профитабилноста и продуктивноста, во однос на останатите.

При спроведувањето на истражувањето кое се однесува на прашањето кои менаџмент практики се најзначајни за перформансите на компаниите, идентификувани се 4 области на менаџерски практики за кои традиционално се смета дека имаат влијание на перформансите на компаниите. Тоа се бизнис стратегијата, квалитетот, употребата на напредна технологија за производство и инвестиции во истражување и развој.

Податоците кои се однесуваат на четвртото прашање на истражувањето, **кои менаџмент практики прават разлика во перформансите на компанијата во однос на профитабилноста и продуктивноста**, покажуваат дека:

- 2% од варијацијата на профитабилноста и 3% од варијацијата на продуктивноста се поврзани со бизнис стратегијата,

- 1% од варијацијата на профитабилноста и 1% од варијацијата на продуктивноста се поврзани со квалитетот,

- 1% од варијацијата на профитабилноста и 1% од варијацијата на продуктивноста се поврзани со технологијата и

- 8% од варијацијата на профитабилноста и 6% од продуктивноста се поврзани со инвестициите за истражување и развој.

Во рамките на истражувањето е дадено мислење-објаснување на истражувачите кои го спроведувале, зошто е толку голема разликата меѓу влијанието на различните практики и практиките за менаџмент на човечките ресурси во варијацијата на продуктивноста и профитабилноста на компаниите. Според нивното мислење, голем дел од организациите имаат топ менаџмент кој е многу посветен на обезбедување на висок квалитет и одржување на чекор со новините во технологијата, така што во овој дел е многу мала разликата меѓу компаниите. Исто така, инвестициите во истражување и развој се многу мали, па и во овој дел разликата е минимална.

Од друга страна, според податоците од истражувањето постојат големи разлики во примената на практиките за менаџментот на човечки ресурси, односно, постои разлика и во залагањето кое го прават компаниите во однос на развивањето на овие практики.

Значењето на ова истражување е во тоа што јасно се покажува влијанието на практиките за менаџмент на човечки ресурси врз профитабилноста и продуктивноста. Овие резултати се значајни од причина што речиси и да не е спроведено слично истражување, во кое се споредуваат различни видови менаџерски практики, како и нивната примена и ефекти во исти компании, а сè тоа низ еден десетгодишен период.

Според податоците од овие истражувања, може да заклучиме дека функционирањето на организациите, е поврзано со остварувањето на стратегиските цели кои тие ги поставиле. Како што претходно наведовме, стратегијата на организациите може да биде различна. Но, без оглед на поставената стратегија, потребно е да се усогласат ресурсите потребни за остварување на стратегијата и целите на организацијата. Како што е битно поврзувањето на ресурсите со стратегијата, исто така е битно организацијата да располага со потребниот талент на вработените. За да се постигне

компетитивноста на организацијата на пазарот, таа мора да ги усогласи овие три непоходни елементи.

Треба да се напомене дека само определени компетенции, знаења и вештини на вработените може да придонесат за стекнувањето на конкуритивна предност. На пример, познавањето на сметководствени системи, или искуството во основни компјутерски програми, не може да се смета за компетенција на вработените која има влијание на стекнувањето на конкуритивна предност. Поради тоа стратегијата за менаџирањето на човечките ресурси која во себе ја опфаќа стратегијата за управување со талентот на вработените треба да биде во функција на обезбедување на потребните квалификации, вештини, знаење и искуство на вработените. Дали обезбедувањето на талентот ќе биде преку регрутација на кадар од други компании, обука и развој на вработените, преку примена на политки за задржување на талентираниите вработени, мотивација и поставување на цели, останува на изборот и стратегијата на компаниите.

4.4 Врската меѓу талент менаџментот и финансиските придобивки за организацијата

Како што погоре наведовме, за профитните компании е важно дали примената на определена практика, технологија, иновација, ќе донесе зголемување на профитот. Така е и со практиките за менаџмент на човечките ресурси, односно талент менаџментот. За профитните компании примената на оваа практика треба да биде оправдана со економски ефект. Поради тоа во оваа глава ќе наведеме примери на кој начин поврзаноста на талент менаџментот и конкуритивноста на организациите, се гледа и преку финансиските придобивки на организацијата.

Во рамките на теоријата веќе е голем бројот на мислења дека поврзаноста на талент менаџментот и конкуритивноста е неминовна, но иако во практиката не се оспорува оваа поврзаност, сепак сеуште се прават обиди да се докажат ефектите од талент менаџментот. Ова е особено присутно кај профитните организации кои бараат директна врска меѓу управувањето со талентот и профитот. Треба да се напомене дека постојат истражувања кои ги покажуваат овие ефекти, поврзувајќи ги финансиските придобивки на организациите со талент менаџментот.

Стратегиското значење на талент менаџментот во развојот на компаниите е во својата почетна фаза, односно сеуште постојат различни мислења околу влијанието на управувањето со талентот на ефектите врз бизнисот на една организација. Од една страна се оние тврдења според кои е потребно емпириско претставување на податоците преку кои, со примена на економски индикатори би се покажало дали навистина еден ваков процес на менаџирање со талентирани вработени би можел да има влијание на финансиските придобивки на организацијата, а од друга страна се оние кои сметаат дека ефектите од талент менаџментот не можат секогаш да се претстават емпириски, односно ефектите се поголеми, пошироки од финансиските придобивки на организацијата. Сепак, треба да се има предвид дека талент менаџментот е релативно нова дисциплина, а и во теоријата и во

практиката сè уште не се доволно разработени емпириските модели преку кои прецизно би се утврдиле ефектите од истиот врз финансиските придобивки на организацијата.

Според Крис Ештон и Лин Мортон (Ashton, Morton, 2005), еден начин на кој се гледа влијанието на талент менаџментот врз работењето на една организација е преку замислено постоење на талентирани вработени на клучни позиции во организацијата во секое време. Се поставува прашањето каква е улогата на овие луѓе врз приходите, иновативноста и ефективноста на организацијата во споредба со функционирањето без нив? Кои се трошоците на изгубените можности? Кои се трошоците од погрешното водење на компанијата? Кои се трошоците од ненадејната замена на талентираниите вработени?

Преку одговорот на овие прашања треба да се дојде до податоци за значењето на талент менаџментот на една организација. Во зависност од улогата на талент менаџментот треба да се постави модел преку кој би се постигнале позитивните ефекти од талент менаџментот, а особено ефектите врз финансиските придобивки на организацијата.

Еден од првите обиди да се поврзат придобивките од талент менаџментот и финансиските придобивки на организацијата е истражувањето на консалтинг компанијата Hackett⁴⁵. Истражувањето покажало постоење врска меѓу квалитетниот талент менаџмент и финансиските резултати, односно покажало дека компаниите со одличен талент менаџмент, оние кои ја разбираат потребата од стратешко планирање на човечкиот капитал, развојот на работната сила, и организациската ефективност, имаат остварено профит пред камати, даноци, депрецијација и амортизација кои се за 15% повисоки од оние компании кои не ги применувале овие практики.⁴⁶ Овде е битно да се напомене дека овие компании не потрошиле повеќе на талент менаџментот отколку оние другите

⁴⁵ Hackett е глобална компанија за советодавни услуги за стратешки, бизнис, и операции за подобрување во бизнисот. Се занимава и со проверка и трансформација на бизнисите, вклучувјќи и советодавни услуги за управување со човечкиот капитал .

⁴⁶<http://www.hrtoday.com/content/1693/making-business-case-hr-talent-management-aids-earnings>, 11.06.2011

кои биле земени за споредба. Разликата меѓу компаниите е поради начинот на кој тие ги искористиле своите ресурси, преку растечки “out-sourcing” како еден начин за поефикасна контрола на трошоците. Ова сознание, заедно со сознанието за профитот, го потврдува фактот, во кој многумина се сомневаа, дека инвестирањето во стратегиските активности за менаџирање со човечките ресурси, како талент менаџментот, води до повисока вредност за организацијата.⁴⁷ Во истражувањето се наведува и дека не треба да се заклучува дека талент менаџментот е единствената причина за повисокиот профит иако, податоците и фактите покажуваат сигурна поврзаност.

Според Стивен Џојс, лидер на истражувачкиот тим на Hackett, најдобрите компании ги третираат вработените на истиот начин на кој го третираат својот бизнис, како нешто што треба да биде внимателно анализирано и стратегиски развиено во поддршка на нивните бизнис цели. Тие ги определуваат вештините, компетенциите и искуството потребно за да се води компанијата во наредните неколку години, ја квантифицираат разликата помеѓу нивните потреби и нивните моментални ресурси, а потоа обезбедуваат експертиза која им е потребна преку комбинација од развој на кадарот или регрутација. Како резултат од тоа тие се по компетитивни на пазарот, а тоа се рефлектира и во зголемениот профит.⁴⁸

Како почетна точка на истражувањето е земена дефиницијата на талент менаџментот како збир на 4 практики: стратегиско планирање на работната сила, обезбедување на работна сила, развој на работната сила и организациска ефективност. Притоа се користени 125 показатели од областа на менаџмент со човечки ресурси на компанијата во изминатите 3 години, кои се насочени кон утврдување на балансот помеѓу ефикасноста и ефективноста на талент менаџментот. Од друга страна пак, како финансиски показатели се користени показателите за профит пред камати, даноци, депрецијација и амортизација (EBITDA), маргина на нето профит, поврат на средства (ROA), и поврат на инвестиции (ROI). За да се избегнат разликите во

⁴⁷ Исто

⁴⁸ http://www.thehackettgroup.com/about/alerts/alerts_2007/alert_07242007.jsp, 11.06.2011

индустриите, за споредба се земени компании од исти индустрии, а сето тоа е на крај споредено со листата на најуспешните според магазинот Fortune.⁴⁹

Компаниите од базата на Hackett, како и компаниите од листата на Fortune 500, компаниите кои имаат врвен талент менаџмент, имаат подобри резултати во сите четири категории, односно според:

- профит пред камати, даноци, депрецијација и амортизација (ЕБИТДА) изнесува 16.2% , а кај другите компании 14.1%
- маргина на нето профит изнесува 7.1%, а кај другите компании 4.5%
- поврат на средства 5.5%, а кај другите компании 2.3%
- поврат на инвестициите 17.3%, а кај другите компании 8.7%⁵⁰

Истражувањето наведува дека компаниите немаат потреба од поголемо ниво на средства за да го постигнат овој статус. Всушност, овие компании кои се на листата со топ талент менаџмент практики, трошат помалку отколку другите компании. Се наведува дека водечките компании трошат 1.885 долари по вработен додека останатите компании трошат 2.014 долари по вработен. Исто така и вкупното ниво на трошоци поврзани со менаџирањето на човечките ресурси, кај компаниите со врвни талент менаџмент практики, е на пониско ниво отколку кај компаниите кои не применуваат вакви практики.

Во истражувањето се наведува дека овие компании имаат повисоки инвестиции во областа на менаџмент на функциите за човечки ресурси, 57% имаат формален план за стратески развој на човечките ресурси, а 50% ја поврзуваат стратегијата за учењето и развојот на вработените со стратескиот план на организацијата, односно овие организации го поставуваат менаџирањето на човечките ресурси во насока на поддршка на бизнис плановите.⁵¹

⁴⁹ Fortune 500 е листа на најдобрите 500 компании во САД според ранг листата на магазинот Fortune, каде компаниите се рангирани според нивните бруто приходи, со исклучување на даноците.

⁵⁰ <http://www.hrotoday.com/content/1693/making-business-case-hr-talent-management-aids-earnings>, 11.06.2011

⁵¹ <http://www.hrotoday.com/content/1693/making-business-case-hr-talent-management-aids-earnings>, 11.06.2011

Поврзаноста на управувањето со талентот и компетитивноста, претставено преку финансиските придобивки на компаниите е од особена важност за профитно ориентираните компании. Ова е изразено кај интернационалните компании и акционерските друштва кај кои повратот на вложеното од страна на акционерите е приоритет. Компетитивната предност изразена преку зголемен профит значи, поврат на инвестицијата на акционерите, но и овозможување на раст и развој во сите сфери на функционирањето на компанијата. Успешноста на компанијата значи дека истата може да привлече талентирани вработени од конкуренцијата, да примени најдобри практики за менаџмент на човечките ресурси, да набави најнови технологии, да користи услуги од врвни консултантски компании и сл.

Исто така, треба да се спомне и истражувањето на компанијата “Deloitte and Tousse”, кое се однесува на повратот на инвестицијата во човечкиот капитал, спроведено во 200 компании во САД и Канада. Во ова истражување главна констатација е дека *практиките за менаџирање на човечкиот капитал прават разлика од 43% во висината на односот меѓу пазарната и сметководствена вредност на компанијата, во споредба со конкуренцијата.*⁵²

Во истражувањето се анализирани 114 поединечни практики со цел да се добие попрецизна претстава за менаџирањето на човечкиот капитал кое го применуваат компаниите. Од сите овие практики, во истражувањето се идентификувани 17 практики кои имаат критично влијание во создавањето на финансиските перформанси, па што всушност компаниите треба да се посветат ако сакаат да постигнат поврат на инвестицијата во човечкиот капитал. Овие 17 практики се групирани во 6 области и тоа:

- 1) плати на вработените,
- 2) мерење на перформансите,
- 3) поттикнување на продуктивноста,
- 4) управување со талентот на вработените,

⁵² Deloitte and Touche, (2002), *Human capital ROI study*, p.3

5) наградување за перформансите и

6) стратедиска комуникација.⁵³

Управувањето со талентот на вработените како дел од овие 6 области во ова истражување, особено неговите два составни елементи, планирањето на наследниците и развојот на вработените, имаат значително влијание на зголемувањето на пазарната вредност на компанијата. Компаниите кои го применуваат идентификувањето на клучните позиции и определувањето на нивните наследници имаат за 19% поголемо зголемување на пазарната вредност на организацијата во однос на оние кои не го прават тоа. Оние компании кои имаат можности за равој на кариерата на своите вработени имаат за 20% поголемо зголемување на пазарната вредност на организацијата во однос на оние кои не го прават тоа, а идентификувањето на талентираниите вработени со цел нивен развој, задржување и планирање за клучните позиции има влијание на 38% зголемување на пазарната вредност на организацијата во однос на конкуренцијата. Сите овие практики заедно, имаат најголемо влијание во однос на другите практики за менаџирање на човечкиот капитал, на финасиските перформанси на организацијата.

Во контекст на овие тврдења вреди да се спомне и истражувањето на компанијата Watson Wyatt, кое дава одговор на прашањето: *“дали начинот на кој компанијата менаџира со својот човечки капитал има влијание на нејзините финансиски перформанси?”*⁵⁴

Клучните врски меѓу правилното менаџирање со човечкиот капитал и зголемувањето на вредноста на акционерите се изразени преку следните практики за менаџирање со човечките ресурси во табелата 4 од ова истражување:

- награднување и препознавање на иницијативи- преку примената на оваа практика компаниите можат да постигнат зголемување на сопствената пазарна вредност за 16.5%.

⁵³ Исто, p.4

⁵⁴ Watson Wyatt. *Human capital index ... op.cit.* p.1

Табела 4: поврзаноста меѓу наградувањето и препознавањето на трудот со создавањето вредност; Извор: Watson Wyatt, Human Capital Index: Human capital as a lead indicator of shareholder value

Здравствени бенефиции значајни за регрутација и задржување на вработените	2.8%
Висок процент на акции на вработените	1.3%
Дефинирано вреднување на придонесите и бенефициски планови значајни за регрутација и задржување на вработените	1.3%
Висок процент на акции на менаџерите	1.2%
Плата поврзана со стратегијата на компанијата	1.1%
Висок процент на вработени со право за можности на акциите	1.1%
Компанијата ги промовира најкомпетентните вработени	0.9%
Висок процент на вработените кои учествуваат во плановите за поставување на цели и поделба на профитот	0.9%
Дефиниран план за бенефиции	0.9%
Право на избор на вработените на своите бенефиции	0.8%
Дефиниран план за вреднување на придонесите	0.8%
Вработените со високи перформанси добиваат поголема плата од вработните со просечни перформанси	0.8%
Бенефициите кои ги нуди компанијата се над просекот на пазарот	0.7%
Компанијата овозможува подобрување на вработените со слаби перформанси	0.7%
Платите кои ги нуди компанијата се над просекот на пазарот	0.7%
Компанијата ги отпушта вработените кои не ги подобруваат слабите перформанси	0.6%
наградување и препознавање на трудот ВКУПНО	16.5%

- *колеџијална и флексибилна работна атмосфера* – преку правилно лидерство и помала хиерархиска организација компаниите можат да постигнат зголемување на сопствената пазарна вредност за 9% (табела 5).

Во оваа категорија влегуваат верувањето во лидерите, политиката на отворени врати, некористењето на титули во конверзацијата, поттикнувањето на тимската работа како и флексибилноста во работното време, работењето од дома.

Табела 5: поврзаноста меѓу колеџијална и флексибилна работна атмосфера и создавњето на вредност; Извор: Watson Wyatt, Human Capital Index: Human capital as a lead indicator of shareholder value

Флексибилност на компанијата во договарањето на работните ангажмани	3.5%
Високо ниво на задоволство кај вработените од компанијата	1.3%
Верба во сениор менаџментот	1.2%
Менаџерите ги демонстрираат вредностите на компанијата	1.1%
Културата на компанијата поттикнува тимска работа и соработка	0.5%
Компанијата не користи титули за да ги назначи статусот и авторитетот	0.5%
Компанијата избегнува давање привилегии на одредени позиции	0.5%
Компанијата избегнува давање посебни работни услови на одредени позиции	0.4%
<i>колеџијална и флексибилна работна атмосфера ВКУПНО</i>	<i>9%</i>

- *извонредноси во регрутирацијата и задржувањето на вработените* – стабилната и квалитетна работна сила, покажувањето на добра волја кон вработените и напорите за задржување на истите доведува до зголемување на сопствената пазарна вредност на компаниите за 7.9% , претставено во табела 6 од истражувањето.

Табела 6: поврзаноста на извонредноста во регрутацијата и задржувањето на вработените со создавњето на вредност; Извор: Watson Wyatt, Human Capital Index: Human capital as a lead indicator of shareholder value

Компанијата има низок процент доброволен обрт на менаџери/професионалци	1.7%
Компанијата има низок процент доброволен обрт на работници	1.5%
Компанијата ја нагласува сигурноста на работното место	1.4%
Постоење на формална стратегија за регрутација на високо талентирани работници	0.6%
Регрутацијата е во согласност со бизнис плановите	0.5%
Вработените имаат улога во процесите за регрутација	0.5%
Компанијата има репутација на посакуван работодавач	0.5%
Постоење на процес за ориентација на нововработени	0.4%
Добра опременост на обичните работници за извршување на работните задачи	0.4%
Добра опременост на професионалците за извршување на работните задачи	0.4%
Извонредноста во регрутацијата и задржувањето на вработените ВКУПНО	7.9%

- иницијативите во комуникацијата – преку слободното изразување на знаењето, идеите, размислувањата, поткрепено со квалитетен технолошки систем на интерна комуникација доведува до зголемување на сопствената пазарна вредност на компаниите за 7.1%, претставено во табела 7.

Табела 7: поврзаноста на интегритетот во комуникацијата со создавњето на вредност; Извор: Watson Wyatt, Human Capital Index: Human capital as a lead indicator of shareholder value

Вработените имаат лесен пристап до технологиите за комуникација	4.2%
Вработните од сите нивоа имаат можност да даваат предлози до сениор менаџментот	0.7%
Компанијата ги споделува своите бизнис планови и цели со вработените	0.6%

Висок процент на вработените учествува во истражувањата за мислењето	0.6%
Компанијата ги споделува своите финансиски информации со вработените	0.5%
Компанијата презема акции за фидбек на информациите од вработените	0.5%
<i>интегрирање во комуникацијата</i> ВКУПНО	7.1%

- *примена на технологија за менаџирање со човечки ресурси(МЧР)* – примената на современа технологија за менаџирање на човечките ресурси има влијание врз зголемување на продуктивноста, услугата и ефективноста на трошоците, а со тоа доведува до зголемување на сопствената пазарна вредност на компаниите за 6.5%

Табела 8: примената на технологија за менаџирање на човечките ресурси и создавањето вредност; Извор: Watson Wyatt, Human Capital Index: Human capital as a lead indicator of shareholder value

Подобрувањето на услугите на вработените/менаџерите е главна цел за примена на технологијата за МЧР	2.3%
Намалување на трошоците е главна цел за примена на технологијата за МЧР	2.3%
Зголемување на точноста на трансакциите е главна цел за примена на технологијата за МЧР	1.9%
<i>примена на технологија за МЧР</i> ВКУПНО	6.5%

- *неадекватно корисење на ресурсите* – 360° анализа, долгорочниот развој на тренинзи и обуки и примената на ИТ кои не се насочени на правилен начин, со неусогласување на стратегијата и практичната примена доведува до намалување на сопствената пазарна вредност на компаниите за - 33%, претставено во табела 9 од истражувањето.

Табела 9: поврзаноста на неадекватно користење на ресурсите и создавањето на вредност;
Извор: Watson Wyatt, Human Capital Index: Human capital as a lead indicator of shareholder value

Поттикнување на комуникацијата е главна цел за примената на технологија	-7.7%
Промена на организациската култура е главна цел за примената на технологија	-6.6%
Вработените имаат можност да ги евалуираат претпоставените	-5.7%
Вработените имаат пристап до тренинзи кои би им овозможиле напредок во кариерата	-5.6%
Вработените имаат можност да ги евалуираат своите колеги-вработени	-4.9%
Примена на тренинг програми во период на тешки економски околности	-3.4%
неадекватно користење на ресурсите ВКУПНО	-33%

Ова истражување ги дава основите на квантифицираното претставување на ефектите од примената на талент менаџментот и современите практики за менаџирање на човечките ресурси во организацијата. Одговорот кој го дава истражувањето, дека е “исплашливо” да се менаџираат вработените на неправилен начин е основа на тврдењето дека зголемувањето на вредноста на компанијата е поврзано со правилното менаџирање на човечкиот капитал во организацијата.

Иако определени компании ги мерат само трошоците кои произлегуваат од менаџирањето со човечките ресурси, сепак и тоа преставува показател за ефективност на овие практики во работењето на компанијата. Ова е и најлесниот начин на кој може да се прикаже влијанието од примената на талент менаџмент практиките врз финансиските придобивки на компаниите. Сепак, со развојот на менаџментот со човечки ресурси и практикувањето на најсовремени техники и методи, потребно е да се изврши

мерење со покомплексни показатели, односно компаниите се заинтересирани да ги видат придобивките, како дополнителна вредност, а не само како намалување на трошоците. Трошоците од овој вид се однесуваат само на ефикасноста на процесите за менаџирање на човечките ресурси, а не се и показател за ефективност или вредностите (Cheese, Thomas, Craig, 2008, стр.190). Како пример за ова тврдење е ефикасноста на процесите за регрутација, но ако не се одбрани вистинските луѓе, во тој случај компанијата нема ефективност ниту, пак, зголемена вредност.

Според авторите Чиз, Томас и Крег, еден од начините да се пресмета влијанието на талент менаџментот врз профитабилноста е преку поставување на сооднос меѓу вкупниот профит и бројот на вработените, односно профит по вработен. Зголемувањето на профитабилноста може да биде направено преку инвестирање на капитал во човечките ресурси или преку намалување на трошоците поврзани со човечките ресурси. Во секој случај, зголемувањето на профитабилноста по вработен е индикатор дека примената на соодветните талент менаџмент практики, генерално имаат влијание на профитабилноста (Cheese, Thomas, Craig, 2008, стр.192).

Примената на овој метод може да биде поткрепена и со повеќе индикатори кои се однесуваат на талент менаџмент практиките, како на пример заминувањето на работниците, трошоците од отсуства, перформанси на вработените, платите и бенефициите и друго. Голем број компании спроведуваат сопствени истражувања со цел да ја откријат поврзаноста од примената на практиките за менаџмент на човечкиот капитал и финансиските ефекти од истите за компанијата. Определени компании настојуваат да ги одржат својата мисија и визија, како и вредностите врз кои се заснова компанијата, па поради тоа бараат начин на кој би ги унапредиле или зголемиле вредностите на овие постулати преку примената на практиките за менаџмент на човечките ресурси.

Компанијата “Sears”, еден од најголемите синџири за продажба на стока на мало во Северна Америка, има спроведено анализа за односот меѓу практиките за менаџмент на човечките ресурси, задоволството на

вработените, задоволството на купувачите и приходите. Преку оваа анализа, компанијата утврдила дека зголеменото задоволство на вработените придонесува за подобра услуга, што придонесува за зголемено задоволство на купувачите кои освен што почесто се корисници на услугите, се и промотери на добрата услуга на компанијата, што доведува до зголемување на потрошувачката група, а со тоа и до зголемување на приходите на компанијата (Cheese, Thomas, Craig, 2008, стр.193).

Оваа анализа претставува еден од доказите дека инвестирањето во одредени практики за менаџирање со човечкиот капитал имаат ефект врз бизнис резултатите на организациите.

Податоциите од истражувањата, според нашеото мислење претставуваат доволен показател дека е можно квантифицирано претставување на ефектите од талент менаџментот, особено во финансиските придобивки на компанијата. Ова може да биде појдовна точка во градењето на свеста кај нашите компании за вредноста на човечкиот капитал и неговата улога во создавањето или во зголемувањето на другите ресурси во компанијата.

И покрај тоа што претходно наведовме дека ефектите од примената на талент менаџмент практиките не се гледаат само преку профитот, туку, има и други нефинансиски ефекти, сепак кај профитни компании кај кои според наше мислење постои поголема “војна за талент”, овие податоци од истражувањата би требало да бидат од големо значење. Со оглед на фактот што во нашата држава речиси и да не постои примената на талент менаџментот, преку податоците од овие истражувања, теоретските анализи и насоките од овој труд, голем број компании би требало да се заинтересираат за започнување на градење на стратегија за талент менаџментот и интегрирање со бизнис стратегијата, како и преземање на сите останати активности и мерки, со цел да бидат конкуритивни на пазарот на труд, производи и услуги.

5. КОМПАНИИ СО УСПЕШЕН ТАЛЕНТ МЕНАЏМЕНТ

Талент менаџментот, како формален систем и практика во организациите во светски рамки се применува веќе определен временски период во кој, веќе, може да се утврдат неговите предности, слабости, ефикасната имплементација и да се споделат искуствата на определени компании кои имаат развиени и успешни талент менаџмент практики. Треба да се напомене дека речиси и да нема две компании кои имаат идентичен талент менаџмент систем, и покрај тоа што голем број на практики за менаџирање на човечките ресурси се универзални. Ова се должи на различната примена и специфичностите кои со себе ги носи функционирањето во определена дејност, состојбите на пазарот на труд, економските и социјалните состојби, визијата и мисијата на компанијата и бизнис целите на компанијата кои треба да се постигнат преку примената на талент менаџментот.

Во ова поглавје, како пример, ќе наведеме неколку компании од светски ранг кои се светски познати, по својот бренд и по својот успех, односно може да се каже дека тие се од лидери во своите дејности, со цел да се покаже на кој начин се имплементираат современите талент менаџмент практики во неколку од најдобрите компании во светот.

Bank of America, е една од најпознатите и најголемите банкарски групации во Северна Америка. Според одредени економски показатели, како на пример според капиталот, таа е најголемата банка во САД, а според капитализацијата на пазарот е на второто место. Во 2010 година бизнис магазинот *Forbes*, ја рангираше банката како 3-та најголема компанија во светот. Таа своите почетоци ги има како мала регионална банка од Северна Каролина во САД. По преземањето на банката *Merrill Lynch* во 2009 година, *Bank of America* стана една од најголемите компании за менаџирање на богатствата и значаен финансиски играч во инвестициското банкарство во светски рамки, а особено на територијата на САД, каде е една од 4-те највлијателни финансиски корпорации.

Она што е главна карактеристика на банката во талент менаџментот, според Голдсмит и Картер (Goldsmith, Carter), е *орџанизациска социјализација на извршно ниво*, која се спроведува преку повеќекратен пристап, поддржана од комплетни механизми за фидбек и менторство, преку кои програмите на банката се покажани како високо ефективни во замената на лидерските позиции и зголемувањето на знаењето и контактите потребни за да се остварува улогата на извршен менаџмент (Goldsmith, Carter, 2010, стр.18).

Секоја менаџерска позиција носи свои одговорности со кои новоназначените менаџери се соочуваат. Тие треба, за краток временски период да стапат на својата функција и во најкраток можен рок да остваруваат резултати, а освен тоа постојат и високи очекувања кои создаваат дополнителен притисок. Поради овие причини обезбедувањето на соодветна обука, знаење, вештини, комуникациски способности и прифаќање на системот и организациската култура на компанијата, се од особено значење.

Ако се земе предвид фактот што Голдсмит и Картер го истакнуваат, дека Bank of America во периодот од 2001 до 2008 година, имала 196 екстерни вработување на лица на менаџерски функции, а 24 престанока на договори за работа, со оглед на вредноста на регрутацијата на оваа категорија на лица (плати, бенефиции, откупнини), може да се сфати колкаво значење има привлекувањето на талент за компанијата.

Според Голдсмит и Картер, организациската социјализација на извршно ниво, како практика за талент менаџмент, произлегува од корпоративната историја на банката и нејзината организациска култура и вредности. Ако се има предвид фактот дека банката ја карактеризира агресивно преземање на други банки, неминовно се наметнува потребата од ефективна асимилација на извршниот менаџмент од преземената компанија, на стандардите и очекуваните перформанси, согласно нејзините стандарди. Овде е особено битно да спомне и дека банката, во минатото, се соочувала со висок процент на напуштања на функциите од страна на извршниот

менаџмент, што само ја потенцира важноста на оваа стратегија која банката ја користи за менаџментот на своите извршни директори.

Сепак, според истите автори, треба да се истакне и тоа дека и покрај тоа што организациската социјализација е темелот на оваа талент менаџмент стратегија, истата се состои и од регрутација, евалуација на перформансите, процеси за надградба на талентот, искуства од развојот на талентот и компензација и бенефиции (Goldsmith, Carter, 2010, стр.22).

Спроведувањето на голем дел од овие практики е составен дел од работата на топ менаџментот на оваа банка. “Топ менаџментот, на периодично ниво, се состанува со извршниот менаџмент, со цел да разговара за состојбата во која се наоѓа компанијата, се потенцираат идни проекти, се определуваат клучните работници кои треба да ги спроведат и сл. Оваа посветеност на топ менаџментот, е одраз на вреднувањето на лидерските способности и поттикнувањето на истите на сите нивоа во компанијата. Компанијата го има прифатено ставот дека лидерството во талент менаџментот е директно поврзано со перформансите на банката, а со тоа се поставува како цел да се вработат и да се задржат одлични лидери, преку кои компанијата го гради успехот, заснован врз посветеноста на банката на високи перформанси” (Goldsmith, Carter, 2010, стр.23).

Банката покрај примената на овие практики за талент менаџмент е позната и по поделбата на големи бонуси за што, често пати, била на мета на јавноста и судските органи на САД, кои ги испитувале овие трансакции. Особено внимание привлече поделбата на бонусите по преземањето на банката Merrill Lynch (која во 2008 година банкротираше поради глобалната криза) во висина од 5.8 милијарди долари, од кои само едно лице имаше добиено бонус во висина од 33 милиони долари⁵⁵, а сето тоа се случуваше во период на глобална финансиска криза, што предизвика големи реакции и дилеми околу реалната слика на финансиската криза, односно нејзино евентуално сценарио.

⁵⁵ <http://www.nytimes.com/2009/02/08/business/08split.html?pagewanted=all>, 01.02.2011

Банката е исто така позната по нејзините напори да се промовира различноста и инволвирањето во ангажмани, кое е фокусирано во 4 области: регрутацијата и задржувањето на талентирани вработени, одржување на врски со различни добававувачи на услуги, нудењето на различни производи и филантропијата на ниско развиени општини. Поради ова таа е позната по својата напредна работна средина и иницијативите на работниците. Визијата на банката е преку работниците да ја рефлектира својата посветеност да се биде инволвиран на сите нивоа во општините каде тие, а и клиентите на банката, живеат и работат.⁵⁶

За да ја операционализира својта филозофија, талент менаџментот е насочен кон равојот преку структуриран сет на активности во кои се вклучени основните вредности на банката, и тоа во рамки на принципот 70-20-10, каде развојот врз основа на искуството е 70%, менторството и фидбекот се 20%, а учењето е 10%.⁵⁷

Стратегијата за регрутација на лидери на извршно ниво, досега се има покажано како успешна талент менаџмент практика која ја спроведува оваа компанија. Програмите за обука и менторство овозможуваат континуран напредок на вработените и подобрување на нивните вештини и компетенции. Талент менаџментот на оваа банка подразбира и високо ниво на плати и бенефиции, што таа го користи како еден од методите за привлекување на талентирани работници. Сепак, од наведеното може да заклучиме дека оваа компанија избрала стратегија за талент менаџмент која одговара на нејзината бизнис стратегија. Големата експанзија, агресивното преземање на други компании, големото пазарно учество и капитализацијата на вредностите, не можат да се остварат без соодветните талент менаџмент практики за развој на лидери, обука на вработени и соодветни бенефиции.

Примерот на Bank of America, е пример за талент менаџмент каде главната цел е создавање на врвни лидери. Банката го поставила својот талент менаџмент систем на начин што ѝ обезбедува кадар на извршни

⁵⁶ <http://careers.bankofamerica.com/learnmore/diversity.asp> , 22.09.2011

⁵⁷ http://clomedia.com/articles/view/next_generation_leadership_at_bank_of_america, 11.05.2011

менаџери кои се способни за преземањата кои таа ги прави, како и големата и интензивна експанзија на бизнисот. Исто така, банката е ориентирана и кон високото ниво на перформанси и потенцирањето и вреднувањето на талентот на своите вработени.

Mc Donalds корпорацијата е најпознатиот ланец на ресторани за брза храна, во светски рамки. Компанијата има околу 64 милиони корисници дневно, а има свои ресторани во 119 земји во светот. *Mc Donalds* има околу 33000 ресторани низ целиот свет и има околу 1.5 милиони вработени.⁵⁸

Компанијата е формирана како корпорација од страна на бизнисменот Реј Крок (Ray Kroc), кој го откупил правото од неколкуте продавници за брза храна во Калифорнија, САД, кои биле во сопственост на Ричард и Морис Мек Доналд. Денес компанијата функционира на принцип отворање на ресторани со франшиза, подружница или ресторани кои ги управува самата корпорација.

Во однос на бизнис стратегијата на *Mc Donalds* е битно да се напомене дека “корпорацијата има последователно зголемување на вредноста на акциите во последните 25 години, започнувајќи го овој тренд уште од 1976 година. Во 2009 година вкупната дивиденда, во последниот квартал, изнесувала 600 милиони долари, а во текот на целата година *Mc Donalds* има направено поврат на акциите на своите акционери во висина од 4 милијарди долари.”⁵⁹

За да се достигне ваков раст и да се создаде зголемена вредност на акциите на компанијата, во услови на доста силна конкуренција во областа на ресторани за брза храна, покрај бизнис претпоставките потребно е да се води и сметка за вработените и нивните перформанси. Квалитетот на услугата, квалитетот на храната, набавката на храна, одржувањето на квалитет во услугата, почитувањето на регулативата во 120 земји и адаптирањето на менито на различни култури, традиции, региони битно за успешност во

⁵⁸ http://www.mcdonalds.com/us/en/our_story.html, 16.07.2011

⁵⁹ <http://www.reuters.com/article/2009/09/24/mcdonalds-idUSN2447000720090924>, 16.07.2011

бизнисот. Но, она што е битно е и правилното менаџирање на луѓето кои ги вршат овие активности.

McDonalds има едноставна мисија за развојот на компанијата која се однесува на човечките ресурси, а тоа е дека *“најдобрите луѓе водат кон најдобри резултати.”* Компанијата е фокусирана на инвестирање во процесите за талент менаџмент, преку имплементирање на постојан и прецизен процес за планирање на талентот и континуирано вложување во својата академија, Хамбургер Универзитетот и Институтот за лидерство, со цел создавање на забрзани развојни програми за талент менаџмент.⁶⁰

Од ова може да се заклучи дека компанијата е насочена кон зајакнување на стратегијата за менаџирање со перформансите на вработените, планирањето на наследници и развојот на нови лидери.

Особено е важно да се напомене дека оваа компанија има направено одлично инкорпорирање на талент менаџмент стратегијата во генералната бизнис стратегија и истата ја поврзува со главните вредности за компанијата.

Според Голдсмит и Картер, McDonalds има развиено *“план за победа”* кој се базира врз глобалните вредности но и врз локалните практики за да дојде до остварување на целите, кој без исклучок во себе ги содржи овие пет елементи: 1) луѓе, 2) место, 3) производ, 4) промоција и 5) цена (Goldsmith, Carter, 2010, стр.157)

Од наведеното може да се забележи дека на прво место се поставени луѓето, што претставува потврда за посветеноста на компанијата кон развојот на човечкиот потенцијал и главното мото кое се однесува на вработените, наведено погоре, т.е *“најдобрите луѓе водат кон најдобри резултати.”*

McDonalds смета дека без вистинските луѓе, не е можно да се остварат останатите елементи од *“планот за победа”* од причина што во глобалниот пазар на услуги, потребно е да се има континуиран развој на талентот и

⁶⁰ http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/csr/about/employment_experience/talent_management.html, 14.07.2011

квалитетен систем за развој на лидери кои ќе бидат спремни за освојување на клиентите и создавање на раст и развој на компанијата.

Поради ова McDonalds има развиено таканаречени “иницијативи” кои се имплементираат од 2001 година со цел да се подобри талент менаџмент системот и процесите за развој и поддршка на планот на организацијата за задоволување на потребите од лидерство во бизнисот.

Тие иницијативи се:

- 1) редизајнирање на системот за развој на перформанси за сите работни места,
- 2) глобално планирање на наследници и развој, преку евалуација на талентот на сите позиции,
- 3) развој на програмата “лидерство во McDonalds” со цел развој на високо талентирани вработени,
- 4) воспоставување на Институтот за лидерство на McDonalds, дизајнирање и работа на Глобалната програма за развој на лидерство (Goldsmith, Carter, 2010, стр.159)

Политиката на оваа компанија за усовршување, т.е развој на перформансите на вработените е, од една страна иста, но од друга страна и многу различна од политиките на голем број компании кои имаат вакви напредни талент менаџмент системи. Она што е забележливо е дека компанијата е насочена кон редизајнирање на системот за *развој на перформансите* на вработените, а притоа не станува збор за термиолошка разлика, туку станува збор за посветеноста на компанијата кон вистинско развивање на перформансите на своите вработени. Иако, во суштина, е многу слично, а термиолошки речиси исто со системот за *менаџирање и евалуација на перформансите*, сепак, со имплементирањето на оваа политика McDonalds потенцира јасно и прецизно кон што се стреми во управувањето со талентот.

Според Голдсмит и Картер (Goldsmith, Carter, 2010, стр.162), оваа иницијатива, односно редизајнирањето на системот за развој на перформанси опфаќа неколку елементи, а тоа се:

- 1) поставување на јасни цели и одговорност за резултатите,

- 2) менторство и вреднување на луѓето,
- 3) стратешко фокусирање и бизнис планирање,
- 4) делување кон најдоброто за системот,
- 5) отворена комуникација и
- 6) поттикнување на промена и иновација.

Со цел да се остварат поставените иницијативи и унапредувањето на овие принципи врз кои ја заснова својата корпоративна мисија и визија, како и остварувањето на бизнис резултатите, McDonalds има формирано два едукативни центри.

“Институтот за лидерство формиран во 2006 година, претставува виртуелна заедница за водство и ресурси за поддршка и развој на лидерските способности и талентот кај вработените. Преку процесите на учење и учеството во предизвици, како и ангажманот во променливи услови, овозможува и теоретско и практично искуство на идните лидери во компанијата. До крајот на 2009та година, во оваа обука учествувале 232 вработени од 42 земји од светот, а 395 од тие што успешно ја поминале обуката имале добиено унапредувања.”⁶¹

“Хамбургер универзитетите” се тренинг центри на највисоко ниво за вработените во рестораните и корпоративните вработени, насекаде низ светот. Обуката се состои во запознавање со процедурите за работење на ресторанот, како на пример услугата, квалитетот, чистотата. Оваа обука поради својот квалитет и прецизност, има добиено препорака и статус како колеџ образование, од страна на Американскиот совет за образование, што го прави McDonalds единствена ресторанска организација од ваков вид во светот.

Фактите и бројките кои стојат позади McDonalds зборуваат доволно за успехот на оваа компанија, која преку имплементирање на политиките за менаџирање на човечките ресурси, а особено политиките и процесите за

⁶¹ http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/csr/about/employment_experience/talent_management.html, 14.07.2011

талант менаџмент, се наоѓа на првите места на ранг листите во светски рамки.

Според Голдсмит и Картер, треба да се потенцира и тоа дека McDonalds континуирано ги развива и прилагодува програмите за обука и тренинг на своите вработени, ги евалуира резултатите од примената на определени практики за талант менаџмент и постојано ги усовршува. Во прилог на сите позитивни влијанија од примената на овие практики за талант менаџмент, треба да се потенцира и фактот дека од декември 2008 година McDonalds има позитивно споредбено ниво на продажба во траење од 65 месеци додека, пак, вредноста на акциите го има достигнато својот врв во септември 2008 година (Goldsmith, Carter, 2010, стр.162).

Примерот на менаџирање на талантот и поставувањето на принципите на управување со човечките ресурси на највисоко ниво, односно нивно инкорпорирање во мисијата и визијата на компанијата, преку интегрирање во глобалната бизнис стратегија, и остварувањето на извонредни финансиски резултати на светско ниво е доказ за компетитивноста на оваа компанија во индустријата на ресторански услуги за брза храна. Иницијативите за развој на талантот во средина каде топ менаџментот се залага и ги поддржува овие процеси и каде човечките ресурси ја имаат главната улога и се потенцира нивната важност, иницијатива, посветеност, се пример дека талант менаџментот може да биде позитивна алатка за создавање на култура и вредности насочени кон перформанси кои би довеле до создавање на резултати во бизнисот на една компанија.

Microsoft Corporation е најпознатата компанија во светот која се занимава со развој, креирање, лиценцирање и поддршка на различни услуги и производи од областа на информатичката технологија. Формирана е во 1975 година од страна на Бил Гејтс (Gates) и Пол Ален (Allen), а на почетокот се занимавала со продажба на програми за компјутери од кои попознати се Microsoft basic, а потоа и MS DOS, а она по што и денес е позната во целиот свет е програмата Microsoft Windows. Покрај развојот на програми за

компјутери, компанијата денес се занимава и со креирање на софтвер за видео игри, а исто така и за мобилни телефони. Компанијата вработува 90 илјади лица на различни локации во светот, а седиштето ѝ е во САД.⁶²

Она што е карактеристично за брзиот развој на информатичката технологија се динамиката и иноваторството, а тие се одразуваат и во политиката на Microsoft за менаџирање на човечките ресурси. Континуираниот развој, обука и учење се гарантирани и барани од сите вработени.

Иако развојот е гарантиран за сите вработени, Голдсмит и Картер наведуваат дека, сепак Microsoft инвестира во една мала група вработени кои имаат потенцијал и силен интерес за сениорски позиции, односно критични индивидуални позиции или менаџерски функции. Овие поединци се идентификуваат и се земаат предвид за пофокусиран развој на кариерата, што може да вклучува и учество во некои од искуствата за професионален развој, познати како програми за развој на високо талентираните вработени (Goldsmith, Carter, 2010, стр.178).

Покрај развојот на талентираните вработени внатре во самата компанија, Microsoft е ориентиран и кон привлекување на нови кадри, кои со својот квалитет, перформанси, знаење би помогнале за развојот на компанијата.

“ Во внатрешната организација Microsoft има повеќе сектори:

- 1) Корпоративен бизнис
- 2) Корпоративно истражување и развој
- 3) Интсрактивен и забавен бизнис
- 4) Microsoft бизнис сектор
- 5) Microsoft офис сектор
- 6) Продажба, маркетинг, услуги, ИТ операции
- 7) Онлајн услуги
- 8) Сервери и алатки
- 9) Windows оддел

⁶² <http://www.microsoft.com/about/companyinformation/en/us/default.aspx>, 30.03.2011

10) Windows за телефони “⁶³

Она што е евидентно од организациската структура на оваа компанија е дека таа има свои активности во различни сфери на работењето од информатичката технологија, а воедно и дека не е сконцентрирана само на развој и создавање на софтвер, туку се посветува внимание и на корпоративниот дел од работењето, маркетингот, продажбата, кои во денешно време се од особена важност за успех на пазарите на труд во светски рамки. Ова значи дека Microsoft не посветува внимание само на инжињерите за информатика, туку дека вработува и има потреба од талентирани работници во делот на правото, финансиите, менаџментот на човечки ресурси, маркетинг специјалистите и специјалистите за односи за јавност.

Според Голдсмит и Картер, компанијата прави разлика меѓу работници со високи перформанси и работници со висок потенцијал, во однос на тоа што работникот со висок потенцијал може да покаже извонредни способности, но да не покаже посветеност или амбиции за развој на сениорски позиции во еден определен рок. Microsoft ги дефинира работниците со висок потенцијал така што предвидува дека тие поседуваат *способности, амбиции и посветеност*. Само работниците кои ги поседуваат кумулативно овие три карактеристики и доколку имаат високо ниво на перформанси во определен период, споредбено со работниците со високо ниво на перформанси, можат да бидат вклучени во листата на работници со висок потенцијал, за кои компанијата обезбедува посебни програми за нивен развој и искористување на потенцијалот (Goldsmith, Carter, 2010, стр.180).

Според истите автори, во рамките на Microsoft, способностите претставуваат комбинација од искуство, знаење и вештини кои работникот ги поседува. Амбициите претставуваат желба за напредок, влијание и вреднување на трудот. Посветеноста претставува желба и способност за поистоветување со потребите, целите и приоритетите на компанијата.

Голдсмит и Картер укажуваат дека, врз основа на овие класификации, Microsoft ги класифицира своите вработени во три групи. Во првата група

⁶³ <http://www.microsoft-careers.com/>, 23.12.2010

влегуваат помладите вработени, во втората група се вработените на сениорски позиции, и во третата група се менаџерите и бизнис лидерите. Секоја од овие групи има различна цел, односно во првата група, се врши идентификување на работниците со лидерски карактеристики, се дефинираат приоритетни области и преку тоа се создава глобална диверзифицирана мрежа. Во втората група вниманието е насочено кон развој на лидерски карактеристики и потенцирање на нивната важност за компанијата и проширување на мрежата за соработка, а во третата група се зајакнува посветеноста кон компанијата и потенцирање на стратегијата за продажба, маркетинг и услуги, како и во остантите делови од работењето на Microsoft. (Goldsmith, Carter, 2010, стр.181).

Откако ќе се изврши класификацијата во соодветните групи, по првичната анализа и евалуација на вработените, се оди кон започнување на програмата за развој. Microsoft ја заснова својата програма за развој на талентираниите вработени на истражувања спроведени од Corporate Leadership Council (CLC), според кои за развој на работниците со висок потенцијал се битни 5 клучни области:

- 1) Посветеност на сениор- лидерите за развој на нови лидери,
- 2) Способности на менаџерите и нивен ангажман за развој на работниците со висок потенцијал,
- 3) Градење на професионална мрежа која овозможува контакти во рамки на бизнисот,
- 4) Високо квалитетен, адаптиран план за развој, со јасно поставени цели
- 5) Искуство на работното место (Goldsmith, Carter, 2010, стр.182).

Согласно емпириските податоци од ова истражување Microsoft презема активности со цел имплементација на оваа програма за развој на работниците со висок потенцијал во својата организација. Ефектите од примената на ваков талент менаџмент систем се гледаат во финансиските показатели за компанијата, која е една од лидерите во ИТ индустријата, а од друга страна е лидер и во остантите индустрии и тоа на глобално ниво.

Во насока на ефикасноста на талент менаџмент практиките на Microsoft, треба да се спомене и истражувањето на компанијата “CorDell and Company”. Оваа компанија се занимава со стратегиско управување со човечки ресурси, изготвување на политики и истражувања за компаниите од областа на учење и развој на човечките ресурси, талент менаџмент, задржување на талентираниите вработени, ефективност и ефикасност на човечките ресурси. Оваа компанија има спроведено истражување со цел да провери која од четирите водечки компании од ИТ индустријата: IBM, Microsoft, Oracle и SAP, има најефективен талент менаџмент систем.⁶⁴

Истражувањето е направено врз основа на споредување на продуктивноста на работната сила од аспектот на продажбата и состојбата на билансите во периодот од 2005 година до 2009 година. Притоа се користени податоците на компаниите за остварена продажба по вработен, билансот на остварена заработувачка по вработени и вкупната бројка на вработени.

Податоците од истражувањето се следни:

“Според остварената продажбата по вработен во периодот 2005-2009, *Microsoft* има највисок износ на просечна продажба по вработен во текот на целиот период. Ова значи дека *Microsoft* има најпродуктивни работници и дека произведува 200% повеќе отколку конкуренцијата. Ако се претпостави дека голем дел од продажбата значи и значаен удел во зголемувањето на добивката, од аспект на менаџирањето со човечките ресурси, тоа би значело можност да се наградат вработените со висока продуктивност и да се придонесе за нивен дополнителен развој и мотивација, а од друга страна да се привлечат вработените од конкуренцијата благодарение на зголемените плати и бенефиции.

Според билансот на остварена заработувачка по вработен во периодот 2005-2009, *Microsoft* има највисок просечен износ на заработувачка по вработен, но има негативен тренд на намалување на продуктивноста по

⁶⁴ <http://executivesguide-humancapital.com/2010/06/25/who-is-the-best-at-talent-management-ibm-microsoft-oracle-or-sap>, 14.12.2010

годиниите, за разлика од конкуренцијата која има пониски просечни износи на заработувачка, но истите од година во година се зголемуваат.

- Според вкупната бројка на вработени во периодот 2005-2009 година *Microsoft* е на *второто место*, зад IBM кој има значително поголем број на вработени отколку конкуренцијата. Овде треба да се напомене дека Microsoft има најголем раст во однос на зголемувањето на бројката на вработени од година во година. ⁶⁵

Талент менаџмент системот на Microsoft, покрај внатрешната организација и имплементирањето на политики и процедури за негово спроведување, се забележува и во процесот на селекција на работниците.

“Microsoft е една од компаниите во која се бара од работниците да размислуваат поинаку, да ја покажат својата креативност, иновација, да покажат различност од останатите. Пример за ова се и прашањата за интервју кои се поставуваат во Microsoft, а кои често немаат никаква врска со ИТ индустријата, односно имаат врска со речиси сите сфери од општеството и животот, а не се однесуваат на конкретни факти и апсолутни вистини, туку се однесуваат на логично размислување, способност за делување под притисок, способност за решавање проблеми и слично.”⁶⁶

Прифаќањето на модел на управување со човечките ресурси, преку посветноста на градењето на лидери на сите позиции, како и програмите за развој на работниците со висок потенцијал, преку развојот на кариера како на менаџерите така и на работниците, придонесува за создавање на талентирани работници. Преку соодветни активности и задачи, успешноста на вработените може, но не мора, да доведе до менаџерски позиции. Напредокот може да оди и во насока на создавање на експерт, кој со својата продуктивност придонесува за зголемување на вредноста на компанијата.

Како поткрепа на успешното управување со талентот на вработените кој го применува оваа компанија, на крај ќе ги наведеме податоците од интервјуто на менаџерот за човечки ресурси на Microsoft во Велика

⁶⁵ Исто

⁶⁶ http://www.gpabook.com/interview.php?univ_id=1&i=1, 14.12.2010

Британија, Тереза Мек Хенри (McHenry), според која, талент менаџмент системот на Microsoft води кон создавање на професионален развој на работниците, а напредокот и успешноста се поврзани со конкретни планови и програми за менаџирање на човечкиот капитал. Потенцирањето на важноста на лидерството и активната улога на топ менаџментот во развојот на лидерите, како и развојот на вработените со висок потенцијал доведува до зголемена вредност на дивидендите (8.1%) како и висок процент на задоволство на вработените (90%). Овој процес овозможува и проактивен пристап за развој на кариерата и широка листа на кандидати за “наследници”, што е од особена важност за успехот на организацијата.⁶⁷

Талент менаџмент практиките на Microsoft, се од особено значење за компанијата бидејќи истата своето работење го заснова на иновацијата, технолошкото усовршување и развојот, а од друга страна своите производи и услуги ги нуди на голема маса на клиенти. Она што е битно да се напомене е дека компанијата работи во една високо конкуритивна средина, каде се соочува со голема конкуренција од компаниите како IBM, SAP, Oracle, Apple и други. Компанијата мора да води континуирана војна за таленти со овие компании кои на глобално ниво се заинтересирани за привлекување на расположивиот талент. Со други зборови компанијата има потреба од најдобрите и највредните работници. Со оглед на фактот дека во информатичката технологија најголем проблем е обртот на работна сила, може да се види дека компанијата големо внимание посветува на задржувањето на талентираниите работници. Талент менаџментот на Microsoft е пример за тоа како една компанија која функционира во високо конкуритивна средина, во различни области- развој на технологија, развој на производи и услуги на клиентите, ги користи своите талентирани работници за да остане во врвот на индустријата.

⁶⁷ <http://www.personneltoday.com/articles/2008/10/17/47940/talent-management-upwards-is-not-the-only-way-forward.html>, 28.12.2010

ЗАКЛУЧОК

Функциите на менаџментот на човечки ресурси добиваат нова димензија. Основната функција на администрирање на податоците на вработените е веќе минато. Секторите за човечки ресурси во компаниите добиваат нови улоги и задачи. Менаџментот на човечките ресурси станува составен дел од бизнисот и бизнис планирањето на организациите.

Условите за работа низ целиот свет, демографските промени, глобализацијата и мобилноста на кадрите, имаат влијание на создавањето на компетитивно деловно опкружување. Борбата на организациите за опстанок во ова опкружување е секојдневна. За да работат успешно во ваква средина, организациите мора да имаат вработени кои располагаат со високо ниво на знаење, искуство и компетенции. Вработените ги извршуваат задачите, управуваат со процесите, креираат стратегии, реализираат активности, прават контрола на технологијата, машините и другите вработени. Оние вработени кои имаат талент, имаат голем придонес во секојдневното работење на организациите, а на некои од нив дури и се темели функционирањето на организациите. Ако прашаме еден менаџер, кога би требало да реши да отпушта работници, односно кого би отпуштил, тој би ни одговорил дека никогаш не би ги отпуштил вработените со клучни знаења, компетенции, искуство и лични карактеристики, на кои се потпира организацијата и од кои зависи нејзиниот успех.

Стекнувањето на компетитивна предност на организациите се темели токму на перформансите на оваа категорија на работници. Нивниот труд, нивната продуктивност и мотивираност за работа, ја водат организацијата низ сите предизвици со кои таа се соочува во деловното опкружување. Меѓу примерите од практиката, како и од теоријата, постојат голем број примери каде што, дури и во услови на лошо пазарно и економско опкружување, компаниите успеале да опстојат, благодарение на своите талентирани вработени. Сепак, останува и фактот дека постојат и компании кои престанале да постојат, а имале талентирани вработени.

Овде треба да се напомене дека талентираниите вработени не се, ниту можат да бидат, айсолутен и единствен услов за компетиитивността на организациите. Тој менаџментот не смее да каже дека има талентирани работници, а се друго да прејушти на случајот. Поради тоа, во овој труд, се потенцира дека компанијата мора да има бизнис стратегија, да применува политики за ефикасност и ефективност, да применува современи методи за работа или технолошки процеси, да ги следи трендовите во индустријата, да вложува во својот бренд и својот маркетинг. Но, да има и стратегија во која своите талентирани вработени ќе го стави на листата на приоритетни и соодветно ќе ги мотивира, како и да ги интигрира сите стратегии со единствена цел - стекнување на компетиитивна предност.

Како што рековме, не е доволно само да се имаат талентираниите вработени во компанијата туку тие треба соодветно да се менаџираат со цел да се искористат нивните потенцијали и нивните перформанси. Токму во овој труд, врз основа на теоретска анализа се претставени најчесто применуваните практики на менаџментот со човечки ресурси, во функција на управувањето со талентот и како дел од системот за управување со талентот. Како што и претходно наведовме, не постои еден универзален систем или збир на практики на кои треба да се потпира талент менаџментот, туку секоја компанија треба да креира сопствен модел и систем на управување со талентот, кој ќе биде во насока на креирање на компетитивната предност.

Компаниите треба да најдат начин преку примена на овие практики да привлечат талентирани работници, да ги задржат постojните, да ги откријат нивните потенцијали, нивните силни страни, да ги обучат и развијат своите вработени и да ги искористат на правилен начин. Сите овие процеси треба да се одвиваат на еден систематски начин, со логичен тек, со точки на контрола, соодветно мерење на ефектите и корективни мерки, со цел да се постигне максимална ефикасност и ефективност на целиот талент менаџмент процес.

За да се постигне ова, потребно е управувањето со талентот да биде врв на приоритетите на топ менаџментот. Ако организацијата нема стратегија за талент менаџмент, или ако стратегијата е на последното место на приоритети, малку веројатно е дека ќе се постигне ефектот од целиот овој процес. Според наше мислење, бизнис стратегијата треба да биде на првото место, а веднаш зад неа, во нејзина функција, треба да биде стратегијата за талент менаџмент. Како што наведовме претходно во овој труд, интегрирањето на овие две стратегии е од особена важност. Неоспорно е дека и едната и другата имаат голема важност за компанијата. Доколку се правилно поставени и интегрирани, тие функционираат така што меѓусебно си помагаат. Заемната врска може да се покаже и преку тоа што, ако се направи зголемен профит заради зголемени ефекти од бизнисот, а компанијата како политика за задржување на талентираниите вработени, во рамките на талент менаџментот, реши да ги награди вработените. Со ова имаме “win-win” ситуација, односно бенефитот е обостран, како за компанијата, така и за вработените. Или, пак, ако заради зголемен профит, компанијата се залага да одвои поголем износ на средства за обука на своите талентирани работници, со што тие би стекнале дополнително знаење или практични вештини потребни за остварување на компетитивната предност.

Целото функционирање на компанијата се заснова на талентираниите работници, а реализацијата на секојдневните задачи, планирањето на идните активности, експанзијата на деловниот потфат, зависи од расположливите ресурси на талент во компанијата. Доколку компанијата сака да има компетитивна предност, таа мора соодветно да ги искористи своите моментални ресурси на талент, како и да ги планира идните потреби од талентирани работници.

И покрај тоа што компетитивноста постои кај профитните организации, сепак ефектите од талент менаџментот постојат и кај непрофитните организации- асоцијации, здруженија, државни установи и сл. Ако ефектите од компетитивната предност кај профитните компании се финансиската добивка, зголемената вредност на капиталот, враќање на

инвестициите изразени во финансиска форма, кај непрофитните тоа може да биде скратувањето на роковите за примена на определени програми, поголеми ефекти од работата и примената на национални стратегии, потоа примена на мерки и политики за подобрување на јавните услуги, подобрување на јавното мислење, зголемен политички рејтинг и сл.

Во овој труд, преку истражувањата од странски компании, покажавме дека примената на талент менаџмент кај профитните организации доведува до зголемени финансиски придобивки. Ова би требало да ги мотивира компаниите во нашата земја да се заинтересираат за вредноста на своите вработени, да откријат кои се вработените што имаат високо ниво на знаење, искуство и лични карактеристики. Исто така, да откријат кои се тие вработени што можат да придонесат за успехот на компанијата, да решат кои вработени ќе се обучат и ќе бидат иднината на компанијата, кои се лидерите што ќе ја продолжат успешната приказна на компанијата или дали тие ќе ја извадат компанијата од лошата состојба.

Иако ова се само мал број на примери во споредба со искуствата на компаниите од светот, сепак се доволен поттик за секој менаџер кој е заинтересиран за тоа на кој начин може да стекне конкуритивна предност во однос на конкуренцијата. Од горенаведените примери видовме и дека конкуритивноста е дел од националната програма на една од водечките држави во светот, Соединетите Американски Држави. Преку ова, конкуритивноста станува и дел од корпоративната свест, а со тоа дел и од свеста на обичниот граѓанин. Од САД е и потеклото на изреката “небото е границата”, а на тој начин на размислување се учат и развиваат младите кои подоцна стануваат дел од најуспешните компании во светот.

Покрај ефектите кај компаниите, ефекти од талентот има и кај вработените. Како што наведовме погоре во овој труд, можеен е премин од една во друга категорија работници, што значи дека секој работник може да го развива своето знаење, да ги надгради своите компетенции, да стекне искуство и да го искористи својот потенцијал, со цел да стане иден работник од клучна важност за организацијата. Со тоа ќе ги искористи своите

потенцијали и ќе ја развие својата кариера, а исто така ќе придонесе за успехот на компанијата, што во истовреме има и повратен ефект и бенефит за самиот работник.

Во поткрепа на овие наши тврдења, како и податоците од истражувањата и теоријата, за да ги поттикнеме нашите компании да создадат талент менаџмент стратегии и системи, на крајот наведовме и примери на компании кои применуваат определени талент менаџмент практики. Избрани се примери бидејќи тие компании се дел од области за кои се верува дека својот успех го должат на технологијата, производите, услугата. Ова е точно, но треба да се напомене дека таа технологија ја креирале талентираните работници, дека компанијата ја водат лидери и менаџери со посебни знаења, искуство и лични карактеристики. Microsoft Windows програмата, на пример, ја креирале луѓе, а не машини. Услугите на банките и финансиската добивка е резултат на продуктивноста и посветеноста на талентираните работници, а истовремено и на водството на врвни лидери-менаџери. Производите за брза храна на McDonalds се со посебен и континуирано контролиран квалитет и хигиена, а маркетинг стратегијата и зајакнувањето на брендот се направени од страна на специјалисти за квалитет и технолошки процеси, специјалисти за маркетинг и зајакнување на брендот. Преку овие неколку примери покажавме дека, со правилен избор на стратегија за талент менаџмент и специфично креиран талент менаџмент систем, компаниите можат да бидат компетитивни.

На крајот, во поткрепа на претходно наведеното, би кажале дека луѓето се тие кои го движат светот. Големите дела, се дела на поединци. Секојдневно слушаме примери за луѓе кои од ништо направиле нешто. Ова се луѓе со талент. Луѓе кои поседуваат високо ниво на компетенции, знаење, искуство и лични карактеристики. Се согласуваме дека технологијата и иновациите го движат светот напред. Но, кој ги создал иновациите? Тоа се луѓето, иноваторите. Ист е одговорот и на прашањето за технологијата, машините, роботите. Без влијание на човечкиот фактор, огромен број на постигнувања и технолошки пронајдоци воопшто не би постоеле.

Напредокот не би постоел. Токму ова треба да биде мотивација на компаниите и поединците, преку примена на талент менаџментот да се развиваат, да бидат успешни и да го постигнат својот максимум. Науката за менаџмент на човечки ресурси, а со тоа и талент менаџментот како нејзин дел им стои на располагање, во функција на остварување на нивната цел, мисија и визија.

БИБЛИОГРАФИЈА

Ashton, C., Morton, L. (2005), *Managing talent for competitive advantage*, Strategic HR Review, vol.4, issue 5

ASTD Research (2008), *Talent management-practices and opportunities*, USA: ASTD Research

ASTD Research (2011), *State of the Industry Report 2011 - Annual Review of workplace learning and development data*, USA: ASTD Research

Barner, R., (2006), *Bench strength: developing the depth and versatility of your organization's leadership talent*, New York: Amacom

Berger L.A., Berger, D.R. (2004) (eds.), *The Talent Management Handbook: Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People*, USA: The McGraw-Hill Companies

Bidgoli, H. (2011), *Using information technology for competitive advantage: Premier Thoughts*, The CSUB business blog, www.csub.edu/kej

Bogičević, B. (2003), *Menadzment ljudskih resursa*, Beograd: Ekonomski fakultet Beograd

Bonadio, S. (2010), *HR Guide: 5 Steps to succession planning*, USA: Softscape

Building an integrated talent management strategy, (2007), The economist intelligence unit - white paper. p. 1-20

Campbell, M., Smith, R. (2010), *High potential talent- a view from inside the leadership pipeline*, Center for creative leadership

Chartered institute for personnel and development. (2006), *Talent management, understanding the dimensions*, UK: CIPD

Chartered institute for personnel and development. (2008), *Survey report: UK highlights, Global leadership forecast 2008-2009*, UK: CIPD

Cheese, P., Thomas J. R., Craig, E. (2008), *The talent powered organization: strategies for globalization, talent management and high performance*, Cornwall: MPG Books Ltd

Davis, A., et al. (2007), *Talent assessment: a new strategy for talent management*, Hampshire: Gower Publishing Limited

Deloitte and Touche, (2002), *Human capital ROI study*

Deloitte Consulting. (2008), *The world is your think tank*

Firestone, M.J., Mc Elroy, W.M., (2003), *Key issues in knowledge management*, Oxford: Buterworth and Heineman

Fisher D.C., Schoenfeldt F. L., Shaw, B. J. (1999), *Human resources management*, Boston, New York: Houghton Mifflin Company

Goldsmith, M., Carter, L. (2010), (eds.), *Best practices in talent management: how the world's leading corporations manage, develop, and retain top talent*, USA: John Wiley & Sons Inc.

Graves, R.S., (sine anno), *Six common mistakes in leading high performers*, Cornerstone coaching. <http://www.coachingbycornerstone.com/resources/white-papers>

Heathfield, S.M, *Five factors every employee wants from work*, Buisnes management successtips, www.humanresources.about.com/od/managementtips/qt/four_factors_b4.htm

Huselid, M(1995), *The impact of human resource managgement practices on turnover, productivity and corporate performance*, Academy of management journal, vol.38, no.3

IBM Corporation, (2008), *Integrated talent management, part1: Understanding the opportunities for success*, USA: IBM Global Services

IBM Corporation, (2008), *Integrated talent management, part3: Turninng talent management into a competitive advantage*, USA: IBM Global Services

Ingham, J. (2007), *Strategic human capital management*, Oxford: Buterworth and Heineman

Inovation and competitive advantage, (1995), OECD, Economic department, working papers no.159

Kaye, B., Jordan-Evans, S. (2007), *Love 'em or lose 'em : getting good people to stay*, 3rd edition. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers

Krugman, P. (1994), *Competitivnes: A dangerous obsession*, Magazine: Foreign Affairs Issue: March/April, volume 73, number 2.

Langdon, K., Osborne, C. (2001), *Appraising staff*, London: Dorling Kindersley Ltd

Lawler, E.E, (2008), *Strategic talent management: lessons from the corporate world*, Maddison: SMHC

Lawler, E.E., (2008), *Talent: Making people your competitive advantage*, San Francisco: Josey Bass

Maximising talent for business performance, (2007), Chartered Management Institute and Ashridge Consulting

Patterson, G.M., et.al. (2003), *Impact of People Management Practices on Business Performance*, Wiltshire: IPD, The Cromwell Press

Porter, E.M., (1998), *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, New York: The free press

Price waterhouse coopers, (2011), *14th Annual CEO Survey*, p.9 www.pwc.com/hrs

Report of the retention workgroup, (2002), USA: NYS department of civil service

Rogers, M. (2008), *Managing superstars-the lowdown on high performers*, Peak performance Business group

Rothwell, J. W. (2010), *The manager's guide to maximizing employee potential: quick and easy strategies to develop talent every day*, New York: Amacom

Rothwell, J. W. (2010), *Effective succession planning*, 4th edition, New York: Amacom

Rothwell J. W., Kazanas, H.C. (2003), *The strategic development of talent*, 2nd ed., Amherst: HRD Press Inc.

Sanghi, S. (2007), *The handbook of competency mapping*, New Delhi: Response books Ltd

Sears, D. (2003), *Successful talent strategies: achieving superior business results through market-focused staffing*, New York: Amacom

Schweyer, A. (2004), *Talent management systems, best practices in technology solutions for recruitment, retention, and workforce planning*, Canada: John Wiley & Sons Ltd

Shwiff, K. (2007), *Hiring people, recruit and keep the brightest stars*, USA: Hylas publishing LLC

Silzer, F.R., Dowel, B. (2010), (eds.), *Strategy driven talent management, a leadership imperative*, San Francisco: Jossey –Bass

Sims, R.R. (2002) *Organizational success through effective human resources management*, Westport: Quorum Books

Smith, A. (1976), *An Inquiry into the Nature And Causes of the Wealth of Nations Book 2 - Of the Nature, Accumulation, and Employment of Stock*, UK: Oxford University Press

- Smilansky, J. (2006), *Developing executive talent*, San Francisco: Jossey Bass
- Sponder, J.C., Scherer, A.G. (2007), *Philosophical foundations of knowledge management*, Organization Special issue No.1 vol.14
- Success factors, (2007), *Performance and talent management trend survey 2007*
- The American Enterprise* 3, no. 5 (September/October 1992): 20-22. Tufts University. Digital Collections and Archives. Medford
- The war for talent- organization and leadership practice*, McKinsey quarterly, (2001) USA: McKinsey and Company
- Mariner7. *The business case for performance and talent management*, electronic review
- Tomas.K.W, (2009), *Intrinsic motivation at work*", 2nd edition, San Francisco: Berrett-Koehler Publishers
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2004), *Menadzment ljudskih resursa*, 5 edition, prev. Biljana Lalović, Beograd: Data status
- Tropman, E.J., (2001), *The compensation solution: how to develop an employee driven rewards system*, USA: John Wiley & Sons Inc.
- Vaiman, V., Vance, M.C. (2008), *Smart talent management, Building knowledge assets for competitive advantage*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing limited
- Vincent, C. (2006). *Leadership in a knowledge society: An examination of the relationship between perceptions of leadership and knowledge management actions, using a social action theory approach*. Dissertation Abstracts International
- Yarnall, J., (2008), *Strategic Career Management, developing your talent*, Oxford: Buterworth and Heineman
- Yeung, K.A., Berman,B. (1997), *Adding value through human resources: reorienting human resource measurement to drive business performance*, USA: John Wiley & Sons Inc.
- Walters, J. (2001), *How to uncover employee potential*, INC Magazine <http://www.inc.com/articles/2001/03/22371.html>, 07.05.2011
- Watson Wyatt. *Human capital index: Human capital as lead indicator of shareholder value, 2001/2002 survey report*
- Weiss.A., MacKay, N. (2009), *Talent advantage, how to attract and retain the best and the brightest*, Canada: John Wiley & Sons Ltd

Користени интернет адреси

<http://www.google.com/intl/en/jobs/index.html>

<http://www.google.com/intl/en/jobs/lifeatgoogle/toptenreasons/>

http://www.nist.gov/baldrige/about/improvement_act.cfm

www.iso.org

http://www.businessweek.com/managing/content/jan2010/ca20100122_122728.htm

<http://projectsocrates.us/index.html>

<http://www.tradereform.org/2010/08/mike-sekora-towards-a-technology-based-strategy/>

<http://www.dailyfinance.com/2011/01/25/obamas-competitiveness-council-good-for-business-bad-for-work/>

http://www.halogensoftware.com/resources/reference-library/measuring_talent_management_roi.php

<http://www.xperthr.co.uk/blogs/employment-intelligence/2007/06/six-ways-to-measure-roi-for-ta.html>

<http://www.ibm.com/ibm/jam/>

<http://code.google.com/android/adc/>

<http://www.thesocialworkplace.com/2009/10/02/dell-uses-social-media-to-foster-employee-ideas-and-engagement/>

<http://www.hrotoday.com/content/1693/making-business-case-hr-talent-management-aids-earnings>

http://www.thehackettgroup.com/about/alerts/alerts_2007/alert_07242007.jsp

<http://www.baudville.com/a-players-b-players-c-players-appreciate-the-difference/article-view/33>

<http://www.nytimes.com/2009/02/08/business/08split.html?pagewanted=all>

<http://careers.bankofamerica.com/learnmore/diversity.asp>

http://www.mcdonalds.com/us/en/our_story.html

<http://www.reuters.com/article/2009/09/24/mcdonalds-idUSN2447000720090924>

http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/csr/about/employment_experience/talent_management.html

<http://www.microsoft-careers.com/>

<http://executivesguide-humancapital.com/2010/06/25/who-is-the-best-at-talent-management-ibm-microsoft-oracle-or-sap>

http://www.gpabook.com/interview.php?univ_id=1&i=1

<http://www.personneltoday.com/articles/2008/10/17/47940/talent-management-upwards-is-not-the-only-way-forward.html>

<http://news.cnet.com/2100-1023-218360.html>

<http://www.fastcompany.com/magazine/16/mckinsey.html>

<http://www.microsoft.com/about/companyinformation/en/us/default.aspx>

http://clomedia.com/articles/view/next_generation_leadership_at_bank_of_america

http://www.investopedia.com/terms/c/competitive_advantage.asp#ixzz1mA1HRH6P