

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

**Diplomsko delo
visokošolskega programa**

**ISKANJE IN RAZVOJ TALENTOV V
RAZLIČNIH ŽIVLJENJSKIH OBDOBJIH**

Majda Jamnik

Ljubljana, december 2009

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

Diplomsko delo
visokošolskega programa

**ISKANJE IN RAZVOJ TALENTOV V
RAZLIČNIH ŽIVLJENJSKIH OBDOBJIH**

Kandidatka: Majda Jamnik
Številka indeksa: 04031978

Mentor: Doc. dr. Janez Stare

Ljubljana, december 2009

POVZETEK

Iskanje talentiranih ljudi in njihov razvoj postaja vedno bolj aktualna tema. Talentirani ljudje lahko doprinesejo k celotnemu bruto družbenemu proizvodu zaradi svojih izjemnih sposobnosti in lastnosti neprimerno večji delež kot vsi ostali. Zato veliko organizacij išče načine, kako bi med svoje zaposlene pridobila talentirane ljudi. Hkrati vlagajo v svoje že obstoječe talentirane zaposlene, tako da njihove talente na različne načine razvijajo. V smeri idealnega razvoja talentov, se talentirane odkriva že v obdobju otroštva, v predšolskem obdobju in nato skozi obdobje šolanja. Talentirane otroke šolski sistem usmerja in jim pomaga pri razvoju njihovih talentov, s čimer jih pripravlja na kasnejše poklicno obdobje. Z vidika izkušenj pa lahko k uspešnemu poslovanju organizacije veliko pripomorejo starejši, že upokojeni talentirani ljudje. Dejstvo pa je, da le toliko, kolikor to dopušča družbeno vzpostavljen sistem, vključno z aktualno zakonodajo. V diplomskem delu je opisana navedena problematika, na podlagi izvedene raziskave pa so podane ugotovitve in predlogi za prakso.

Ključne besede: talent, iskanje talentov, razvoj talentov, talentirani otroci, talentirani zaposleni, talentirani upokojeni ljudje, zakonodaja.

ZUSAMMENFASSUNG

Die Suche nach talentierten Leuten und deren Entwicklung ist zu einem immer mehr aktuellen Thema geworden. Wegen deren aussergewöhnlichen Fähigkeiten und Eigenschaften können Talente ein wesentlicher Faktor auch bei der Schaffung des Bruttosozialproduktes sein. Darum suchen grosse Unternehmen Wege, wie sie in den Kreis der Beschäftigten mehr Talente anwerben könnten. Zur gleichen Zeit aber fördern sie die schon Beschäftigten, um deren Talente weiter zu entwickeln. Talente und ihre Entwicklung kann man im ideal Fall schon in der Kindheit entdecken, sie dann in der Vorschulzeit und während der Schulausbildung fördern. Auch das Schulsystem ist danach ausgerichtet die Talente zu fördern um sie so an ihre berufliche Zukunft vorzubereiten. Aus der Sicht der Erfahrungen können aber auch ältere oder talentierte Leute im Ruhestand zum Erfolg des Unternehmens beisteuern. Dies leider nur im Ausmass in dem die gesellschaftliche gesetzliche Ordnung das zulässt, einschliesslich mit der aktuellen Gesetzgebung. In der Diplomarbeit ist die erwähnte Problematik bearbeitet, auf Grund der durchgeführten Untersuchung sind Feststellungen und Vorschläge für die Praxis ausgearbeitet.

Schlüsselwörter: Talent, Talentensuche, Talenteentwicklung, talentierte Kinder, talentierte Beschäftigte, talentierte Ruheständler, Gesetzgebung.

KAZALO

POVZETEK.....	ii
ZUSAMMENFASSUNG	iii
KAZALO.....	iv
1 UVOD..	1
2 TALENT	4
2.1 RAZLIKOVANJE POJMA TALENT OD DRUGIH PODOBNIH POJMOV	5
2.1.1 Razlikovanje med pojmom sposobnost in pojmom talent	5
2.1.2 Razlikovanje med pojmom ustvarjalnost in pojmom talent	6
2.1.3 Razlikovanje med pojmom inteligentnost in pojmom talent	7
2.1.4 Razlikovanje med pojmom razgledanost in pojmom talent	7
2.2 PREPOZNAVANJE TALENTOV V DRUŽBI.....	8
3 ODKRIVANJE TALENTOV OTROK IN MLADOSTNIKOV	9
3.1 ZGODNJE ODKRIVANJE TALENTOV	9
3.2 RAZVIJANJE TALENTOV OTROK IN MLADOSTNIKOV	11
3.3 IZOBRAŽEVALNO USMERJANJE TALENTIRANIH OTROK	13
4 TALENTI V ORGANIZACIJI	16
4.1 PRIDOBIVANJE TALENTOV V ORGANIZACIJI	16
4.1.1 Zunanji viri	18
4.1.1.1 Priprava strategije iskanja talentov.....	18
4.1.1.2 Iskanje talentiranih ljudi s pomočjo kadrovske službe.....	20
4.1.1.3 Iskanje talentiranih ljudi s pomočjo zunanjih služb	21
4.1.1.4 Metode izbire talentov	22
4.1.2 Notranji viri.....	23
4.1.2.1 Odkrivanje potencialov in talentov zaposlenih	25
4.1.2.2 Redni razgovori kot instrument odkrivanja talentov	26
4.1.2.3 Dobre prakse odkrivanja talentov v organizaciji.....	27
4.2 RAZVOJ TALENTOV	28
4.2.1 Motivacija talentov	28
4.2.2 Sodelovanje s talentiranimi	32
4.2.3 Talentirani potrebujejo izziv	32
4.2.4 Zaupanje med talentiranim delavcem in njegovim nadrejenim.....	33
5 TALENTI TRETJEGA STAROSTNEGA OBDOBJA.....	34
5.1 PROBLEMATIKA ODKRIVANJA TALENTOV STAREJŠIH LJUDI IN MOŽNE REŠITVE.....	35
5.2 ODKRIVANJE IN RAZVOJ TALENTOV STAREJŠIH LJUDI	36
6 RAZISKAVA: ISKANJE IN RAZVOJ TALENTOV V RAZLIČNIH ŽIVLJENJSKIH OBDOBJIH.....	38
6.1 ANALIZE IN INTERPRETACIJE ODGOVOROV RAZISKAVE	39
6.1.1 Analiza in interpretacija odgovorov: Iskanje in razvoj talentov učencev v osnovnih šolah	39
6.1.2 Analiza in interpretacija odgovorov: Iskanje in razvoj talentov v organizacijah	44

6.1.3 Analiza in interpretacija odgovorov: Talentirani v tretjem življenjskem obdobju	49
6.2 UGOTOVITVE RAZISKAVE IN PREDLOGI ZA PRAKSO.....	53
6.2.1 Ugotovitve raziskave in predlogi za prakso na področju iskanja in razvoja talentov učencev v osnovnih šolah	53
6.2.2 Ugotovitve raziskave in predlogi za prakso na področju iskanja in razvoja talentov v organizacijah	54
6.2.3 Ugotovitve raziskave in predlogi za prakso s področja talentiranih v tretjem življenjskem obdobju	56
7 ZAKLJUČEK	58
LITERATURA.....	61
VIRI.....	63
SEZNAM SLIK, TABEL IN GRAFIKONOV	64
PRILOGA 1: Anketni vprašalnik	65
PRILOGA 2: Anketni vprašalnik	67
PRILOGA 3: Intervju	70
IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA IN NAVEDBA LEKTORJA	73

1 UVOD

Iskanje talentov je stalna potreba družbe. V zaostrenih gospodarskih razmerah so talentirani posamezniki še toliko bolj iskani. Vsak posameznik z velikim talentom, ne glede na to kakšen je njegov talent oziroma za kaj je talentiran, je dragocen za celotno družbo. S svojim talentom prispeva k uspešnosti organizacije, v kateri je zaposlen in s tem posledično tudi na celotno družbo. Zato je pomembno, da so talenti ljudi odkriti čim bolj zgodaj, že v rani mladosti ter da je pri odkrivanju talentov otrok in mladostnikov sodeluje širša skupina – družina, šola... Če se talent otrok razvija že od samega začetka, bodo kasneje ti posamezniki v zreli dobi že izoblikovani in uspešni v svojem delu in poklicu. A talenti otrok zaradi različnih vzrokov niso vedno razvidni. Velikokrat jih otroci tudi ne morejo, ne znajo ali nimajo možnosti pokazati. Šolski delavci pristopajo k odkrivanju talentov pri otrocih na različne načine. Prav tako na različne načine njihove talente razvijajo. S tem jim pomagajo poiskati in razviti njihove najboljše lastnosti in sposobnosti ter jih usmerjajo na njihovo kasnejšo poklicno pot.

Veliko uspešnih organizacij stremi k temu, da ima v svojih vrstah zaposlen talentiran kader. Postopek iskanja in pridobivanja takšnega kadra pa ni enostaven. Zahteva posebna znanja, pristope in spretnosti o tem na kakšen način talente iskati in kje iskati. Ko organizacija talentirane ljudi pridobi, je pomembno, da njihove »sposobnosti« zna sproti razvijati. Z razvojem talentov se ukvarja vodstvo organizacije. Ti specifični ljudje v organizaciji zahtevajo posebno pozornost, saj njihov talent prinaša tudi neprimerno višjo stopnjo ustvarjene nove oziroma dodane vrednosti v organizaciji glede na preostale skupine zaposlenih. Upravljanje talentiranih ljudi v organizaciji temelji na politiki, da je se tem ključnim nosilec človeškega kapitala in generatorjem največje dodane vrednosti v podjetju omogoči njim prilagojeno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje, jih dodatno in bolj intenzivno motivira, delegira vedno nove izzive, preko katerih se bodo počutili izpopolnjene in se jim omogoča tudi hitrejši razvoj. Talenti so namreč specifični zaposleni, katerim je potrebno nuditi odličnost, saj jih le tako lahko zadržimo v organizaciji.

Talentirani pa so tudi starejši ljudje oziroma ti v tako imenovanem tretjem življenjskem obdobju. Po tem, ko se upokojijo in imajo več prostega časa, se lahko posvetijo tudi odkrivanju svojih lastnih talentov. Te poskušajo nato tudi razvijati. Nekateri jih razvijajo le za svoje lastno zadovoljstvo, nekateri pa jih želijo pokazati širšemu krogu ljudi. Določeni se želijo celo ponovno vključiti med aktivno delovno silo, da bi na ta način koristno uporabili svoje talente. Talenti starejših, upokojenih ljudi pa so velikokrat prezrti. Večina teh ostane skritih, saj so po upokojitvi na nek način izključeni iz delovno aktivne družbe oziroma se smatra, da jih družba ne potrebuje več, saj so v svojem življenju s tem, ko so se upokojili, zaključili določeno obdobje. Tako ostanejo starejši ljudje »speči človeški kapital«, že izoblikovana, a za družbo pozabljena »dragocenost«.

Izhodišče diplomskega dela temelji na problematiki iskanja in razvoja talentov ljudi v različnih življenjskih obdobjih – v mladosti in v obdobju šolanja, v obdobju njihove zaposlitve ter v obdobju po upokojitvi oziroma tretjem življenjskem obdobju.

Namen diplomskega dela je opozoriti na pomembnost odkrivanja in razvijanja talentov v različnih življenjskih obdobjih. Namen je prikazati zakaj je pomembno, da se talenti odkrijejo zgodaj, že pri predšolskih otrocih, ter kako talente otrok razvijati skozi otroško in mladostniško obdobje. Namen diplomskega dela je tudi ugotoviti kako odkriti in razvijati talente v organizaciji, kako mora vodstveni kader ravnati, da bo prepoznal iskani talentiran kader oziroma se bo lažje orientiral pri izbiri talentiranega kadra ter kako nato razvijati talente zaposlenih. Namen je tudi prikazati kakšno je stanje talentiranih ljudi potem, ko se upokojijo, kako jih družba dojema, kakšna je njihova vloga v družbi in kako se vanjo lahko ponovno vključijo in predstavijo s svojimi talenti.

Cilj diplomskega dela je pokazati kako in zakaj je področje – iskanje in razvoj talentov, pomembno v različnih življenjskih obdobjih.

Teoretična osnova za diplomsko delo je razna strokovna literatura, strokovni članki iz revij in raznih publikacij ter gradivo z interneta.

Literatura in viri so raznovrstni, širokega spektra, saj so za raziskavo predlagane teme »Iskanje in razvoj talentov v različnih življenjskih obdobjih« potrebni viri in literatura iz različnih področij – psihologija, sociologija, pedagogika, andragogika, filozofija, podjetništvo, management človeških virov, ...

Del diplomske naloge je praktičen – raziskava s področja iskanja in razvoja talentov pri različnih organizacijah, ki se srečujejo s talenti ter pri osebah, ki se ukvarjajo z iskanjem oziroma razvojem talentov. Raziskava oziroma anketa je opravljena telefonsko, pisno in osebno kot intervju.

Diplomsko delo je sestavljeno iz sedmih poglavij. V uvodnem delu naloge je predstavljen pomen talentiranih ljudi, in sicer talentiranih v različnih življenjskih obdobjih – mladosti, srednjih letih in starosti ter problematika in pomembnost iskanja talentov ter nadalje njegovega razvoja. Predstavljeno je tudi izhodišče diplomskega dela, njegov namen in cilj ter metode dela, s katerimi bo dosežen cilj.

V drugem poglavju se opredeli pojem talent ter razlikovanje tega od drugih, po pomenu podobnih pojmov ter prepoznavanje talentiranih ljudi v družbi.

Tretje poglavje obravnava talente otrok in mladostnikov. Prikaže se zakaj je pomembno zgodnjega odkrivanja otrok ter kako morajo udeleženi v razvoju otrok (družina, šolstvo, ...) ravnati, da se talent otrok lahko odkrije. Opisan je tudi sistem razvijanja talentov otrok in mladostnikov ter pomembnost izobraževalnega in kasneje poklicnega usmerjanja, glede na njihov talent.

Četrto poglavje v celoti opisuje vlogo in pomen talentiranih ljudi srednjih let, tistih, ki so zaposleni. Podrobno je opisano iskanje in razvoj talentiranih ljudi v organizaciji.

Prikazani so načini iskanja talentiranih ljudi zunaj organizacije in odkrivanje talentov notranjih virov oziroma talentov ljudi, ki so v organizaciji že zaposleni. Pri iskanju zunanjih virov so predstavljeni načini iskanja talentiranih ljudi ter metode izbire le – teh. Pri iskanju talentov že zaposlenih je v tem smislu velik poudarek na komunikaciji nadrejenega s svojimi podrejenimi in pomenu, ki ga imajo različne vrste razgovorov na odkrivanje talentov zaposlenih. Četrto poglavje opisuje tudi razvoj talentiranih ljudi, kjer je poudarek na motiviranju talentiranih, opisane pa so tudi njihove posebnosti.

Peto poglavje predstavi talentirane starejše, upokojene ljudi oziroma ljudi v tako imenovanem tretjem starostnem obdobju. Predstavi njihov družbeni položaj ter njihov pomen za družbo. Opisana je problematika iskanja njihovih talentov. Predstavljene so tudi možnosti razvoja starejših talentiranih ljudi.

V šestem poglavju je predstavljen empirični del diplomske naloge, kjer sta kot podlaga za izvedbo uporabljena dva anketna vprašalnika ter intervju. Prvi anketni vprašalnik je namenjen šolam. Njegov namen je bil ugotoviti kako v šoli prepoznajo talentirane učence in njihove talente ter kakšne možnosti razvoja svojih talentov imajo učenci. Drugi anketni vprašalnik je namenjen organizacijam. Njegov namen je bil ugotoviti na kakšen način v organizaciji iščejo talentirane ljudi ter na kakšen način razvijajo talente svojih zaposlenih. Prav tako je bil njegov namen ugotoviti ali v organizaciji morebiti sodelujejo tudi s talentiranimi upokojenimi ljudmi in na kakšen način. Namen intervjuja je bil ugotoviti kakšne možnosti za predstavitev in razvoj svojih talentov imajo ljudje v tretjem starostnem obdobju. Intervju je bil opravljen z ljudmi in organizacijami, ki se ukvarjajo z razvojem ljudi v tretjem starostnem obdobju.

V zaključku so povzete ključne ugotovitve teoretičnega in praktičnega dela diplomske naloge ter možne rešitve dane problematike.

2 TALENT

Besedo talent so skozi zgodovino avtorji različno razlagali. Razlagali so jo glede na to iz kakšnega okolja so prihajali, glede na vidik, s katerega so si besedo razlagali. Tako je bil v primitivnih skupnostih talentiran tisti posameznik, ki je bil dober lovec. V času starih Grkov so šteli za talentirane dobre govornike, umetnike, filozofe, zmagovalce na olimpijadah. Srednji vek priznava kot talentirane vojskovodje, filozofe – bogoslovce, retorike, gradbenike... V industrijski družbi se ta seznam talentiranih ljudi z vidika poklicev še bolj razdeli. Zanimanje za talentirane sledi delitvi dela – išče se nadarjene astronome, kemike, fizike, matematike, inženirje, tehnologe, politike, psihologe, kiparje, pevce, pisatelje, pesnike itd. Družbene potrebe narekujejo iskanje talentiranih in tako se z njimi širi tudi zanimanje zanje. Seveda glede na obstoječe potrebe, ki so koristoljubno zasidrane v razvoju posamezne družbe. Postindustrijska družba pa namreč potrebuje talentirane ljudi prav z vseh področij dela, da bo lahko vsaj dosegla svoje razvojne cilje in se morda kasneje še kvalitativno izboljšala. Zanimanje za talentirane in njihovo odkrivanje se je zato v 70. letih 20. stoletja izjemno povečalo. S tem pa se je pojavil problem, kako opredeliti, kdo je talentiran in kdo ne oziroma celo kaj to sploh – talent je (glej Jurman, 2004, str. 146).

Slovar slovenskega knjižnega opisuje pojem talent na naslednji način: »Talent – 1. velika prirojena sposobnost za določeno umsko ali fizično dejavnost, dar: imeti talent za glasbo; oblikovati, razvijati svoj talent; odkriti pri kom pesniški talent; talent za matematiko; zakopati svoj talent – narediti, povzročiti, da se ne uresniči 2. ekspr. kdor je posebno nadarjen za kaj: iskati, odkrivati nove talente; biti velik slikarski talent / nastop mladih talentov« (DZS, 2008, str. 2920).

Oseba, ki ima talent je talentirana. Po slovarju slovenskega knjižnega jezika talentiran pomeni, da je nekdo: »posebno nadarjen za kaj: talentiran glasbenik, pisatelj, športnik; talentiran učenec« (DZS, 2008, str. 2920).

Besedo talent lahko potemtakem enačimo z besedo dar oziroma besedo talentiran z besedo nadarjen.

Talent lahko opišemo tudi kot sposobnost, ki je pri določenem posamezniku še posebej izrazita in poudarjena (glej Makarovič, 1985, str. 49).

»Nadarjen, talentiran, nadpovprečno sposoben – to so sinonimi pojma, s katerim označujemo različne, visoko razvite mentalne sposobnosti« (Kogej, 1972, str. 7).

»Besedo talent so poznali že v antiki, ko je bil talent (talanton) utežna enota, vrednost katere se je gibala nekje okrog 26 ali 36 kilogramov. Kot denarna enota pa je pomenil enako težo žlahtne kovine, običajno srebra. Novi, danes običajni pomen pa je dobil » talent« pod vplivom svetopisemske prilike o možu, ki je svoj talent, ki je takrat pomenil določeno vsoto denarja, zakopal, namesto da bi ga pomnožil s kupčijo« (Makarovič, 1985, str. 5).

»Talent definiramo kot vsoto posameznikovih zmožnosti – njegovih notranjih darov, sposobnosti, znanja, izkušenj, inteligence, preudarnosti, odnosov in značaja. Prav tako pa vključuje zmožnost učenja in rasti« (Michaels et al., 2001, str. 11).

V poslovnem svetu je talent definiran kot »ponavljajoča oblika mišljenja, čutenja ali vedenja, ki se jo lahko koristno uporabi« (Buckingham, Coffman, 1999, str. 71).

Besedo talent lahko razložimo tudi kot enačbo (Clayton, 2007, str. 4):

Talent = Sposobnost + Motivacija + Priložnost

- izobrazba - urjenje - izkušnje - pristojnosti - spretnosti - prilagodljivost	- sodelovanje - zadovoljstvo - moralnost - delež - izziv - dobrobit - spremenljivost	- vloga - možnost promocije - priložnost izobraževanja - priložnost uspeha - sistem identifikacije - sistem ocenjevanja - mentorstvo
---	--	--

Beseda talent se pojavlja v različnih pomenih. Za navedene definicije velja, da talent najpogosteje talent imenujemo osebo, ki je izjemno nadarjena oziroma ima določene sposobnosti skupaj z določenimi lastnostmi nadpovprečno izražene. Beseda talent lahko pomeni posamezno nadpovprečno »sposobnost«, npr. pevski talent, lahko pa pomeni sklop več – ih nadpovprečnih »sposobnosti«, ki se kažejo v nadpovprečni uspešnosti pri opravljanju določenega dela, npr. talent vodje.

2.1 RAZLIKOVANJE POJMA TALENT OD DRUGIH PODOBNIH POJMOV

Pojem talent večkrat enačimo z drugimi, po pomenu podobnimi pojmi, ki pa se celostno precej razlikujejo od njega. Lahko so del te besede, jo dopolnjujejo, ni pa nujno. Talentiranega človeka večkrat opisujemo kot sposobnega, inteligentnega, ustvarjalnega, razgledanega. Vendar ni nujno, da je pesniško zelo talentirana oseba tudi inteligentna v širšem pomenu, oz. da ima visok IQ. Ali da je zelo talentiran in cenjen projektni vodja v neki organizaciji, tudi ustvarjalen. Če je nekdo za kaj talentiran, ni nujno, da mora biti zato tudi razgledan.

2.1.1 Razlikovanje med pojmom sposobnost in pojmom talent

Vsi ljudje imamo določene sposobnosti. Na sposobnost lahko gledamo tudi kot vedno razvijajoč se repertoar spretnosti in znanja. Sposobnosti nam pomagajo doseči zastavljene cilje. Sposobnosti so lahko fizične (motorične, moč, hitrost, ...) ali pa duševne (umske, duhovne – intuicija, ...). Prvak v maratonskem teku ima npr. tako fizične kot duševne zmogljivosti, saj mora biti, poleg tega, da je dobre telesne kondicije, tudi mirnega duha in s tem večjo vzdržljivost.

Glede na štiri temeljne funkcije človeške duševnosti – spoznavanje, čustvovanje, hotenje, praktično aktivnost – razlikujemo tudi štiri različne vrste sposobnosti: sposobnosti spoznavanja, čustvovanja, hotenja in akcije (Makarovič, 1985, str. 29 – 39):

1. Sposobnost spoznavanja: ostrina čutov – čutno dožemanje, predstavljalnost, spomin, umske sposobnosti – katere že lahko povežemo z inteligentnostjo.
2. Sposobnost čustvovanja: emotivnost oz. čustvenost (veliki mojstri so svoja dela mnogokrat ustvarili zaradi svoje strasti, ljubezni – ali do dela ali do osebe (Leonardo da Vinci¹, France Prešeren...), čustvena energija (nam omogoča, da uresničimo cilje, ki smo si jih zastavili), interesi, ...
3. Sposobnost hotenja: volja, da dosežeš zastavljen cilj, »človek zmaga vse, če hoče!«. Tudi pomanjkljive telesne ali duševne sposobnosti je mogoče pogosto do neke mere nadomestiti z voljo.
4. Sposobnost akcije: nekateri ljudje so po naravi preprosto bolj aktivni kot drugi. Določeni gredo v akcijo takoj in delo nemudoma opravijo, medtem ko drugi raje odložijo delo na jutrišnji ali pojutrišnji dan. Stopnja aktivnosti pa je lahko do neke mere pogojena tudi dedno, tako so denimo, dečki že kot dojenčki povprečno nekoliko bolj živahni kot deklice.

Razliko med pojmom sposobnost in talent najlažje opišemo tako: oseba z določenim talentom ima lahko eno ali več sposobnosti, takšnih ali tako razvitih, da zaradi njih nekaj naredi bolje od večine in se zaradi tega tudi imenuje talentirana oseba.

2.1.2 Razlikovanje med pojmom ustvarjalnost in pojmom talent

»Za ustvarjalnost velja načelo interdisciplinarnosti, kajti ustvarjalnost je večplastna in večdimenzionalna. Ni omejena na tehnološke inovacije, niti na nove poslovne modele. Ni nekaj kar bi lahko imel spravljen v škatli in to uporabil, ko npr. prispeš v pisarno. Ustvarjalnost vključuje različne vrste mišljenj in navad...« (Florida, 2002, str. 22).

»Ustvarjalnost je najbolj konstruktivna oblika človekovega obnašanja. Je proces součinkovanja inteligence, osebnih lastnosti, čustev, motivov, zavestnega, zavednega, nezavednega in intuitivnega« (Mayer, 1994, str. 44).

»Mnogo raziskav pravi, da je ustvarjalnost kognitivna sposobnost, ki je ločena od drugih mentalnih funkcij in je sorazmerno neodvisna od kompleksa sposobnosti, ki jo označujemo kot inteligentnost. Čeprav inteligentnost podpira ustvarjalni potencial, ni sinonim za ustvarjalnost« (Florida, 2005, str. 56).

Ustvarjalnost je domiselno, originalno mišljenje ali reševanje problemov. Ustvarjalni ljudje k reševanju določenega problema pristopajo na nov, drugačen način.

¹ Leonardo da Vinci, 1452-1519, genij - slikarski mojster, izumitelj, prispeval je k raziskavam na področju anatomije, astronomije in gradbeništva

Ustvarjalnost lahko opišemo kot preseganje starega oziroma sposobnost nečesa novega.

Bistvena razlika med pojmom ustvarjalnost in talent je v tem, da je pogoj, da je nekdo ustvarjalen ta, da ima za to talent, če pa je nekdo talentiran, pa ni nujno, da je tudi ustvarjalen ali kreativen.

2.1.3 Razlikovanje med pojmom inteligentnost in pojmom talent

Inteligentnost je težko definirati. Največkrat si to, da je nekdo inteligenen preprosto razlagamo, da je pameten, bister, da stvari hitro dojema.

»Po Gardnerjevi (1983, 1993c) teoriji mnogoterih inteligentnosti obstaja najmanj osem ločenih inteligentnosti: lingvistična (besedna), glasbena, prostorska, logično-matematična, telesno-kinestatična (gibalna), interpersonalna (razumevanje drugih), intrapersonalna (razumevanje sebe) ter naturalistična (opazovanje in razumevanje naravnih in umetnih vzorcev ter sistemov). Gardner prav tako meni, da obstaja tudi deveta inteligentnost – eksistencialna inteligentnost ali sposobnost zastavljanja globokih vprašanj o smislu in pomenu življenja. Nekateri kritiki pravijo, da Gardnerjeve mnogotere inteligentnosti pravzaprav pomenijo mnogotere talente (Steinberg, 1985). Vendar Gardner zavrača razlikovanje med talenti in inteligentnostjo. Prepričan je, da je naša splošna predstava inteligentnosti »preprosto niz talentov v lingvističnih in/ali logično-matematičnih sferah« (Woolfolk, 2002, str. 109).

Kako inteligenen je posameznik, se še danes določa z različnimi testi inteligenčnega kvocienta ali IQ-ja. Razvoj teh testov se je začel leta 1900 (Alfred Binet). Danes so že precej izpopolnjeni. Pri merjenju IQ-ja se lahko upošteva celo stopnja storilnosti, ki jo ima določena oseba v trenutku reševanja testa, motivacije ali celo razpoloženja.

Razliko med pojmom inteligentnost in talent je vidna na primeru: nekdo, ki je na testiranju IQ-ja dosegel nizek rezultat in ga na podlagi tega uvrščajo med manj inteligentne osebe, je lahko zelo sposoben upravljaec gradbenih strojev in zato kot talentiran za to delovno področje kot delavec tudi zelo iskan.

2.1.4 Razlikovanje med pojmom razgledanost in pojmom talent

Pojem razgledanost najlažje razložimo, če ga primerjamo s pojmom razgled. Razgled pomeni, da človek stoji na neki točki, od koder je možno videti mnogo stvari, saj je ta točka visoko nad njimi. Človek se svobodno odloča, kaj si bo ogledal, oz. izbira merila, po katerih bo opazoval stvari, ki pripadajo enemu pojavu, nato drugemu in tako naprej. Temu pravimo horizontalni pogled, sliko, ki jo razgledan človek zaznava z vrha in je strukturirana celota, ki jo je mogoče dojemati na različne načine. Razgledan človek je odprt. Razgledanost temelji na strukturiranosti človekovega informacijskega polja. Nasprotno od tega pa inteligentnost temelji na vsoti zbranih informacij – visoko inteligentna oseba ima vertikalni pogled – v globino in o neki stvari ve vse do največje potankosti (Jurman, 2004, str. 266).

Od vseh pojmov – sposobnost, ustvarjalnost, inteligentnost, se pojem razgledanost v svojem pomenu in povezavi s pojmom talent, od njega najbolj razlikuje. Razgledanost je specifičen pojem, medtem ko lahko talent zelo široko pojmuje.

2.2 PREPOZNAVANJE TALENTOV V DRUŽBI

Talentirani ljudje so tako rekoč tako rekoč povsod. Ponavadi je težava le v tem, da človeka z določenim talentom ne najdemo ravno takrat, ko ga potrebujemo. Talente najdemo med otroci, najstniki, odraslimi, starejšimi, upokojenimi ljudmi. Najdemo jih v socialno šibkejši družbi, kot tudi v družbi, ki je materialno višje na hierarhični lestvici. Seveda se je revnejšim ljudem še danes veliko težje uveljaviti s svojimi talenti, kot pa premožnejšim. Da se uveljavijo je potrebno veliko več truda in dokazovanja. Vsak bo talentirane ljudi prepoznal npr. v cirkusu, pa v različnih razvedrilnih oddajah na televiziji, na šolskem nastopu ob kulturnem prazniku. Talente najdemo povsod v družbi, na vseh področjih. Določene je lahko prepoznati, to so razni športniki, npr. talentiran igralec domačega nogometnega kluba, ali glasbeniki, izjemni pevski talenti, operni pevci, talentirani likovniki, ki se pokažejo s svojimi umetninami na likovni razstavi. Javnosti manj vidni pa so npr. talenti znotraj organizacije. Na zunaj je vidna le izjemno uspešna organizacija, javnost pozna direktorja te organizacije, ki tako dobro posluje, skriti pa so ljudje, ki so zaposleni v njej, talentirana gonilna sila, ki je dejansko s svojim delom pripomore k uspehu organizacije. Rezultat je kratkoročno dobiček, dolgoročno pa dobro ime te organizacije. Podobno je v javni upravi. Npr. uspešnost neke Občine, bo javnost vedno enačila z uspešnostjo vodilnega – župana. Čisto posplošeno bi temu lahko tudi pritrdili, saj bo samo razgledan in izobražen (izobražen – ne samo v smislu standardizirane ali formalne izobrazbe) župan vedel kako pristopiti k vodstvu Občine. Če pa pogledamo podrobneje, pa je za uspešnost neke Občine potrebno veliko talentiranega strokovnega kadra, ki bo v povezavi z dobrim vodstvom popeljal Občino na dober glas. Kar bo seveda ob morebitnem ponovnem kandidiranju istega župana in njegovi izvolitvi, potrjeno na novih volitvah. Tudi v drugih organizacijah: državni upravi – Upravne enote, zdravstvu – zdravstveni domovi, bolnišnice, je uspešnost poslovanja oziroma delovanja organizacije pogojena z izbiro dobrega, talentiranega kadra.

3 ODKRIVANJE TALENTOV OTROK IN MLADOSTNIKOV

Vsaka oseba ima svoj potencial. Včasih se ta pokaže sam, spontano, ko nekdo v nečem očitno izstopa. Takšno osebo lahko takoj prepoznamo kot talentirano. Večkrat pa talent ostane, zaradi takšnih ali drugačnih vzrokov, skrit. Morebiti zaradi pomanjkanja samozavesti človeka ali pa zaradi okolja, oziroma ljudi v okolju, ki njegovega talenta ne vidijo ali pa »ga niso pripravljeni videti« (bodisi je to družina talentiranega otroka ali pa so to njegovi vzgojitelji, učitelji). Velikokrat se zgodi, da zaradi teh razlogov niti otrok ali mladostnik sam ne ve da sploh ima talent za kaj ali pa mu okoliščine onemogočajo, da bi ga izrazil.

3.1 ZGODNJE ODKRIVANJE TALENTOV

Odkrivanje talentov pri otrocih je bistvenega pomena za celotno družbo. Prej ko je talent odkrit, večje so možnosti »plemenitenja« in razvoja talenta. Vzgoja otrok ter usmerjanje otrok v življenju je pri odkrivanju talentov otrok zelo pomembna. Pri tem sodeluje velika skupina ljudi. V prvi vrsti so to ljudje, ki otroka vzgajajo – starši, rejniki... Takoj za njimi pa ljudje, s katerimi otrok preživi veliko časa (stari starši, prijatelji, vzgojitelji, učitelji).

Idealno bi bilo, če bi otrokov talent odkrili zgodaj v njegovem otroštvu. Kako zgodaj se talent lahko odkrije je odvisno tudi od tega za kakšen talent natančno gre. Pevski talent pri otroku se lahko odkrije že pri dveh letih, medtem ko se talentiranega matematika pri dveh letih ne more prepoznati. Pri zgodnjem odkritju talenta bi otrok imel vse možnosti nadaljnje vzpodbude njegovega talenta. Na eni strani bi ga vzpodbujali starši in njegovi domači, na drugi strani pa vzgojitelji ali učitelji.

Eden takšnih zgodaj odkritih talentov je bil Mozart². K razvoju njegove izjemne nadarjenosti je veliko pripomogel njegov oče Leopold, ki je vodil po vsej Evropi, da je nastopal kot čudežni otrok. Skrbel je tudi za njegovo izobrazbo in izkazalo se je, da je bila ta veliko boljša kot pri dečkih, ki so hodili v šolo. Deček je užival in ga ni bilo nikoli treba siliti ali kaznovati (Cavendish, 1994, str. 9). Tudi Marie Curie³ je bila izjemno nadarjena, saj je imela tako fenomenalen spomin, da je znala kot otrok pesmi po dvakratnem branju brez napake recitirati, kasneje pa je postala dobitnica dveh Nobelovih nagrad – za fiziko in kemijo.

Navadno otroka s takšnim talentom starši pogosto prepoznajo kot talentiranega in ga potem tudi nadalje vzpodbujajo. Vendar je takšnih otrok zelo malo. A vendar je skoraj na vsaki šoli nekaj izredno nadarjenih učenk in učencev, bodisi na športnem ali

² Wolfgang Amadeus Mozart, 1756-1791, eden najpomembnejših in najvplivnejših skladateljev klasične glasbe.

³ Marie Skłodowska Curie, 1867-1934, pionirka na področju sevanja, prva ženska Nobelova nagrajenka za fiziko in kemijo.

umetniškem, naravoslovnem ali jezikovnem področju ali na več področjih hkrati. Učitelji navadno prepoznavajo kot talentirane ali nadarjene tiste učence, ki vrsto let veljajo za najboljše v razredu ali celo preskakujejo razrede. Tisti, kateri pa so v šoli manj uspešni, pa zanje ostanejo skriti in s tem tudi njihovi morebitni talenti.

Oznaka talentiran otrok vsem ljudem ne pomeni isto. In vrh vsega obstaja veliko različnih načinov, kako si talentiran. Talentirane izvajalce uvrščajo med nadarjene na poseben način. Talent otrok se najbolj izrazi takrat, ko se ti izražajo z umetnostjo, plesom, gledališkim ali glasbenim igranjem oziroma petjem (Galbraith, 1992, str. 21).

Nadarjenost ni neposredno merljiva in nadarjeni niso enotna, zlahka zajemljiva skupina. Za posebej talentirane ljudi je pogosto značilno, da so že v mladih letih izrazito samostojne, pogosto tudi svojeglave osebnosti. Nadarjenost se mora najprej nekako odraziti v dosežku. Dosežek je lahko rezultat športnega boja ali inteligenčnega testa, v igranju instrumenta... Da se otrokova posebna nadarjenost pravočasno zazna, je potrebno otroka spremljati in opazovati. Talentiranosti ni mogoče razbrati iz ocen, razvidna pa je iz različnih dosežkov. Da se otrokov talent (lažje) izrazi, je potrebne tudi veliko vzpodbude iz njegove okolice.

Do trenutka, ko začne otrok hoditi v šolo, so v glavnem starši odgovorni za to, da odkrijejo njegove sposobnosti. Pokazalo se je, da so tudi starši razmeroma zanesljivi v presoji, če seveda ne storijo napake, da v otroka projicirajo svoja velika pričakovanja in da že v prvi brezhibno izgovorjeni otrokovi besedi ponosno ne vidijo zanesljivega znamenja jezikovne genialnosti... Matere in očetje napredovanje svojega otroka v prvih življenjskih letih največkrat primerjajo z razvojem vrstnikov. Če pri tem odkrijejo na več področjih občutne preskoke so to znamenja za nadpovprečno nadarjenost. Takšna znamenja so lahko: hiter govorni razvoj, zanimanje za okolje, hitro dojetje, nenavaden besednjak, spretnost v izražanju in logično, samostojno mišljenje... Mnogi starši posebno nadarjenih otrok tudi poročajo, da so bili njihovi otroci že kot dojenčki zelo živahni in so shajali z nesorazmerno malo spanja ter izrazito izkazovali svojo voljo. Nadarjenost lahko starši opazijo tudi v otrokovi nenasitni vedoželjnosti. Mnogi otroci želijo celo predčasno v vrtec ali šolo (Nagel, 1987, str. 18).

V času, ko otrok obiskuje šolo, pa morajo biti na pokazatelje talenta pri otroku pozorni učitelji, tudi psihologi. Če ključne osebe nadarjenega otrok spregledajo, se lahko zgodi, da njegov talent v prihodnosti ob prisotnosti še drugih dejavnikov (nesamozavesten otrok,...) nikoli ne bo izkoriščen, oz. ne bo prišel do veljave. Posebej pozorni morajo biti na otroke, ki tako ali drugače izstopajo. Pri iskanju talentov se nikakor ne sme spregledati otrok, ki so zaradi dejavnikov okolja razvojno zavrti in zato zapostavljeni. To so otroci iz kulturno prikrajšanega ali revnega okolja, otroci, ki živijo v revščini in imajo omejene izobraževalne (splošno) možnosti. Kulturno prikrajšanega zato, ker ponavadi siromašne družine otroku ne morejo nuditi toliko knjig, revij, literature, didaktičnih pripomočkov,... Učitelji lahko usodno vplivajo na razvoj otrokovega talenta. »Če so učitelji prepričani, da učenec iz kulturno prikrajšanega okolja ni zmožen visokih storitev in dosežkov, bo malo verjetno, da bi

mu dajal ustrezne oblikovalne možnosti za uveljavitev njegovih resničnih sposobnosti« (Ferbežer, 2002, str. 81). Primer so lahko romski otroci. V izogib takemu mišljenju je tudi v tej smeri potrebno izobraževanje oz. usposabljanje učiteljev, vzgojiteljev in šolskih svetovalnih služb. »Vsi otroci bi morali biti v šoli deležni kvalitetnega izobraževanja. Če bi v vsakem otroku videli nadarjenega otroka in bi z njim temu ustrezno ravnali, ga vključili v obogatene programe, bi bili rešeni tudi številni vzgojni problemi. Vsak otrok je za nekaj nadarjen... (Armstrong, 1999, str. 150).

Po drugi strani pa seveda ni nujno, da je otrok iz materialno šibkejše družine kulturno, izobrazbeno prikrajšan, saj so vsem otrokom na razpolago knjižnice, mladinski kulturni centri, razne interesne in druge delavnice, ki potekajo v okviru šole. Ob pravi vzgoji in podpori staršev in učiteljev se lahko otrok izobražuje in izpopolnjuje, nadgrajuje svoje sposobnosti in talente.

3.2 RAZVIJANJE TALENTOV OTROK IN MLADOSTNIKOV

Razvijanje talentov se začne v družini, in sicer z vztrajnim vzpodbujanjem. Otroka je potrebno vseskozi spremljati, ga spodbujati, ustrezno motivirati, ga opazovati, predvsem pa mu prisluhniti.

Včasih nadarjeni otroci šele v kasnejšem življenjskem obdobju odkrijejo nek specifičen talent, ki pa ga prav zaradi stalne vzpodbude staršev skozi preteklo obdobje, pozneje lažje prepoznajo in razvijejo. Redkejši so takoj prepoznavni talenti pri otrocih, npr. izjemen posluš za glasbo ali za dramsko dejavnost. Za te otroke pa ni nujno, da so tudi splošno nadarjeni ali bolj bistri učenci.

Praviloma se otrokov talent lahko spodbuja le, če je otrok sam pripravljen sodelovati. Včasih starši silijo otroka k določeni dejavnosti, ker je otrok na nekem področju pokazal talent. Verjetno pa avtoritativno siljenje ne bo prineslo zadovoljstva ne otroku, pa tudi staršem ne. Rezultati bodo slabši in talent lahko popolnoma zamre. Pomembno je, da otroku njegov talent prinaša veselje, ne pa da so v ospredju ambicije staršev. »Howard Gardner pravi, da se pri otroku zelo zgodaj pokaže, katere inteligence so pri njem nadpovprečno razvite. Po Gardnerju je zelo pomembno zgodaj prepoznati ta nagnjenja, da jih lahko med odraščanjem razvijamo in spodbujamo. Vendar je posebna umetnost spodbujati darove na tak način, da otrok ne doživlja preobremenjenosti ali pritiskov, naj se razvija v določeno smer, saj je to lahko vzrok neuravnovešenosti v kasnejših letih« (Armstrong, 1999, str. 157).

Psihologi, ki so opravili ustrezne terenske študije, so se soglasno dokopali do ugotovitve, da so v razvoju dosegli največje uspehe in napredek tisti otroci, ki so imeli v svoji družini razmere, ki naj bi jih imel vsak otrok: ozračje gotovosti in varnosti brez bojazni, skrbi in konfliktov. Prisrčnost, odkritost, razumevanje in življenjska radost so neprecenljivi dejavniki za dobro počutje otroka. Otrok se čuti

tako svobodnega in močnega, da tvega kaj novega, le s čustveno podporo staršev, na katero se lahko zanese ne glede na svoje uspehe in neuspehe. V družini ob morebitnem neuspehu ne bo tarča posmeha. Sproščen družinski dom, v katerem se pojejo pesmi, slika, razpravlja, berejo knjige, hodi na izlete, muzeje in gledališče, odločilno pripomore k temu, da se talenti pokažejo in razvijajo (Nagel, 1987, str. 36).

Zelo pomembno je tudi, da otrok s talentom, ki se sicer zaveda svojih posebnih sposobnosti, živi normalno življenje, tako kot drugi, »normalno nadarjeni« otroci. Brez pretiranega poveličevanja, pretiranega nagrajevanja in nastopaštva. Ob stalni spodbudi staršev, hvaljenju in nagrajevanju uspehov in dosežkov, včasih talentirani otroci mislijo, da so boljši kot vsi ostali otroci. To poslabša njihov odnos z okolico in z družino. Ker z ostalimi ne sodeluje več na način, kateri bi mu vzbujal zaupanje in varnost in ker je zato bolj obremenjen, postane konflikten. Tako se tudi njegov talent ne razvija v polni meri. Samozavest je za razvoj talenta sicer izjemno pomembna, vendar prav tako konstruktivna kritika, odkritost ter hkratno razvijanje čustvene inteligence otroka. »Tudi v vzgoji se, tako kot na drugih področjih, rušijo norme in vrednostni sistemi, ki so veljali še do nedavnega. Otroku smo sicer dali najvišjo vrednost, to je gotovo dobro, vendar smo mu s tem avtomatično dovolili, da se tudi obnaša kot »najvišji« ali vsaj »najpomembnejši«, pa se je pokazalo, da to zanj sploh ni dobro« (Divjak, 2000, str. 42). Pri vzgoji talentiranih otrok je prav tako potrebna previdnost pri dodeljevanju kazni za otrokovo neprimerno ravnanje ali obnašanje. Paziti je treba, da se otroku ne odreka predmetov ali aktivnosti s pomočjo katerih otrok razvija svoj talent.

Talentirani otroci izstopajo, morajo se spoprijemati s specifičnimi težavami in problemi. So nadarjeni, predvsem in najprej pa so otroci. In njihov talent jim ne sme postati obremenitev, ampak ostati veselje. Zato morajo starši skrbeti, da ne bo prikrajšana druga plat otrokove osebnosti, zlasti pa ne šport, igranje in sprostitev.

Da bi svojemu otroku zagotovili najboljše možnosti, je potrebno partnersko sodelovanje s šolo. Če učitelji v šoli morda še niso seznanjeni z otrokovim posebnim talentom, jih starši s tem seznani, da se otroku za dodatne aktivnosti morebiti prilagodi urnik. Če je otrok nasploz izrazito razgledan in nadarjen, bodo morda zanj potrebni intenzivnejši tečaji za nadpovprečno nadarjene. Nadarjeni otroci se v šoli večkrat dolgočasijo. Snov dojamajo hitreje od ostalih, zato si dolgčas med poukom krajšajo na različne načine: rišejo in čečkajo, se igrajo, klepetajo, preidejo na novo snov, ne da bi s tem seznani učitelja, ... (po Galbraith, 1992, str. 42). Če učitelj to opazi, mora poskrbeti, da je otrok dodatno zaposlen, npr. večkrat vključen v debato, vzbujen k sodelovanju. Tako sposobnejši otroci snov poglobljajo in razširjajo, medtem ko jo ostali otroci utrjujejo. V tem smislu deluje tudi nivojski pouk za osnovnošolske učence.

Ena izmed možnosti za nadarjene otroke je tudi dodatni pouk. Dodatni pouk obsega poglobljene vsebine predmetov in je usmerjen k ustvarjalni uporabi pridobljenega znanja. Pri dodatnem pouku naj učitelji (ali zunanji sodelavci – umetniki, ...) uporabljajo čim bolj sodobne oblike, metode in tehnike dela. Spoštujejo in negujejo

naj izvirne zamisli, domiselnost, iniciativnost, miselno vztrajnost, divergentni način mišljenja in posebne talente.

Talenti se spodbujajo tudi z nagrajevanjem, kar poveča otrokovo motivacijo. Ena takšnih motivacij je tudi štipendija za nadarjene otroke ali Zoisova štipendija.

3.3 IZOBRAŽEVALNO USMERJANJE TALENTIRANIH OTROK

Da bo otrok nekoč delal z veseljem in tisto, v čemer je najboljši, je zelo pomembno izobraževalno usmerjanje.

Službe za izobraževalno in poklicno usmerjanje morajo imeti ključno vlogo v vsaki napredni družbi, še posebej v tistih, ki gredo skozi faze hitrih ekonomskih in socialnih sprememb. Pomembne so za (Watts et al., 1997, str. 19):

- posameznike, ki jim pomagajo obvladati izobraževalne in zaposlitvene možnosti, tako da jih lahko kar najbolje izrabijo,
- izvajalce izobraževanja in usposabljanja, saj pomoč učencem pri izbiri učnih programov, ki ustrezajo njihovim potrebam, veča učinkovitost učenja,
- delodajalce, s tem da delodajalcem pomagajo odkriti posameznike, kateri s svojo nadarjenostjo in motivacijo ustrezajo njihovim zahtevam,
- državo, s tem, da maksimira ekonomsko korist človeških virov neke družbe.

Izobraževalno usmerjanje zmanjša število napačnih odločitev za izobraževanje in kasneje zaposlovanje. Podpora izbiri nadaljnje smeri ali stopnje izobraževanja je pglavitna zahteva, ki se zastavlja usmerjanju v šolah. V vseh šolah se namreč sprejemajo odločitve učencev o tipu šole, v katero se bodo vključili in/ali o predmetih, za katere se bodo odločili. Te odločitve imajo velik vpliv ne le na uspešnost učenca v šoli, ampak tudi na možnosti njegove bodoče kariere. Šolski svetovalni delavci, učitelji in poklicni svetovalci Republiškega zavoda za zaposlovanje se ukvarjajo z vrsto aktivnosti, ki mlade pripravijo na poklicno odločitev in jim pomagajo pri odločanju za nadaljnje izobraževanje. »Konceptcija svetovalne službe bo odvisna od tega, ali želimo otroka (učenca) prilagoditi (adaptirati) šoli in njenim zahtevam, ali pa šolo prilagoditi otroku, njegovim razvojnim posebnostim ter zahtevam in posebnostim socialnega okolja« (Resman et al., 1999, str. 137).

Prvi korak je gotovo zagotoviti čim boljše informiranje in razvijanje poklicnih interesov. Učenci dobijo informacije v pisni obliki, v obliki zvočnih zapisov, videov, ogledajo si razne razstave, gredo na ekskurzije, obišejo razne delavnice in se nenazadnje o svojih željah tudi pogovarjajo, doma s starši, v šoli pa z učitelji. Učitelj pa je na šoli tisti, ki ima s svojimi učenci najbolj sodeluje in jih zato tudi najbolj pozna. Prej ali slej spozna njihove osebnostne značilnosti, njihove talente in interese. Zato je tudi prav, da učitelji svoje mnenje in predloge glede izobraževalnega usmerjanja predstavijo najprej staršem na govorilnih urah, se z njimi pogovorijo. Tako učitelji kot starši svoja opažanja tudi predstavijo šolskim svetovalnim delavcem ali psihologom in izpostavijo morebitne posebne talente otroka. Ti jim nato

predstavijo otrokove možnosti nadaljnjega izobraževanja. Na podlagi vseh dognanj in otrokovega lastnega interesa ter rezultatov obstoječih testov oz. vprašalnikov glede izbire smeri izobraževanja, se lahko otroka lažje usmeri. Tako se otrok pravilneje odloči za nadaljnjo smer izobraževanja.

»Nadarjeni otroci se bodo zmožni aktivirati v ustreznih izobraževalnih razmerah. Omogočiti bi jim morali popolni razvoj njihovih sposobnosti za lastno dobro in za dobro družbe kot celote. Resnično si nobena dežela ne more privoščiti zapravljanja talentov. To bi pomenilo izgubo človeških virov...« (Ferbežer, 2002, str. 303).

3.4 POKLICNO USMERJANJE TALENTIRANIH MLADOSTNIKOV

Pri nadarjeni mladini ni temeljni problem najti si poklic, v katerem bi bili uspešni, problem je v tem, da težko najdejo poklic, v katerem bodo svoje sposobnosti maksimalno in vsestransko angažirali. Izbira pravega poklica in kariere je pomembna za vsakega učenca, za talentirane pa je bistvena. Šolska svetovalna služba skupaj z učenci, starši in vodstvom šole pomaga učencu pri izbiri in načrtovanju izobraževalno – poklicne poti.

Poklicna orientacija je proces, ki je sestavljen iz več različnih faz in elementov (Željezov Seničar et al., 2006, str. 10):

- poklicno informiranje,
- diagnosticiranje,
- poklicno svetovanje,
- poklicna vzgoja,
- namestitev,
- zastopanje,
- povratno informiranje ter
- spremljanje.

Nadarjenim predstavlja poklicna kariera največkrat torišče identitete in možnost samoizpolnitve. Poklicni uspeh je zanje življenjsko zadovoljstvo.

»Avtor Perrone je definiral socialno – ekonomski razred, inteligentnost in spol (moški/ženski) kot tri glavne določnice samopodobe talentov in njihovih poklicnih ambicij. To pomeni, da so načrtovane karierne odločitve in kompromisi zasnovani na lastnih pričakovanjih in na pričakovanjih pomembnih drugih. Ta pričakovanja pa koreninijo v socialno ekonomskem razredu, v samooceni svojih sposobnosti, v samopodobi povezani s svojo spolno vlogo. Perrone je prav tako opazil, da so v procesu porajanja kariernih odločitev aktualna poklicna dela manj pomembna kakor življenjski stil, ki spremlja nek poklic ter osebnost ljudi, ki jih v tem poklicu pozna. Zaradi moči teh vplivov bi morali svetovalci bolj pomagati nadarjenim učencem

urediti zmedo in objektivizirati kratkoročne percepcije kariere, vrednot in aspiracij.« (Perrone v: Ferbežer, 2002, str. 300).

Mladi talenti si pogosto ne upajo, oz. si manj pogumno izbirajo »spolno netipične« karijerne smeri, npr. talentirani dečki, ki si izbirajo tradicionalno »ženske« poklice (vzgojitelj ali varuh v vrtcu, tajnik ali poslovni sekretar,...), potrebujejo velikokrat posebno svetovalno podporo. Pri tem jim s svojo strokovno podporo najlažje pomagajo zaposleni šolski svetovalni delavci in pa starši, ki s svojo toplino in pozitivno komunikacijo pomagajo svojemu otroku in ga spodbujajo.

Hoppock s svojo elektično teorijo nazorno prikaže zakaj je za posameznika pomembna izbira pravega poklica (Lapajne et al, 1997, str. 51):

- Poklice izbiramo za to, da zadovoljimo svoje potrebe.
- Poklic, ki ga izberemo, je tisti, za katerega verjamemo, da bo kar najbolj zadovoljil potrebe, ki so za nas najbolj pomembne.
- Potrebe lahko zaznavamo intelektualno, lahko pa jih le nejasno čutimo kot privlačnosti, ki nas »vlečejo« v določeno smer. Potrebe lahko vplivajo na izbiro v obeh primerih.
- Poklicni razvoj se začne, ko se prvič zavemo, da nam lahko poklic pomaga zadovoljiti potrebe.
- Poklicni razvoj napreduje in poklicne izbire se izboljšujejo, ko postajamo bolj zmožni napovedovati, v kolikšni meri utegne zaželeni poklic zadovoljiti naše potrebe. Naša zmožnost takšne napovedi je odvisna od tega, koliko vemo o sebi in o poklicih in od tega, v kolikšni meri smo zmožni jasne misli.
- Informacija o nas samih vpliva na izbiro poklica tako, da nam pomaga spoznati, kaj želimo in kaj lahko ponudimo v zameno.
- Informacija o poklicih vpliva na izbiro poklica tako, da nam pomaga odkriti poklice, ki utegnejo zadovoljiti naše potrebe, kaj nam ti poklici ponujajo in kaj bodo od nas zahtevali.
- Zadovoljstvo z delom je odvisno od tega, v kolikšni meri delo, ki ga opravljamo, zadovoljuje potrebe, za katere čutimo, da bi jih moralo. Stopnja zadovoljstva je določena z razmerjem med tistim, kar imamo, in tistim, česar si želimo.
- Zadovoljstvo lahko izvira iz dela, ki zadovoljuje naše današnje potrebe, pa tudi iz dela, ki obeta, da jih bo zadovoljilo v prihodnosti – ali celo iz dela, za katerega mislimo, da nam bo pomagalo dobiti delo, ki si ga želimo.
- Izbira poklica se vedno lahko spremeni, kadar verjamemo, da bo sprememba bolje zadovoljila naše potrebe.

Z izbiro pravega poklica se talent posameznika izraža kasneje skozi njegovo delo.

4 TALENTI V ORGANIZACIJI

Talentirani ljudje v razvitih in uspešnih organizacijah so najpomembnejši vir ter tako imenovani »motor«, ki poganja organizacijo. Talentirani so iskani kader, ki ga ni preprosto najti. Hkrati so tudi zelo zahteven kader; s svojimi talenti izstopajo, obenem pa je vanje potrebno vseskozi vlagati, jih negovati in razvijati.

Danes se delodajalci po vsem svetu soočajo s štirimi glavnimi problemi, ki so (Fritz, 2003, str. 111):

- stalno zaposlovanje najboljših uslužbencev – z naraščajočo konkurenco in izobraževalnih standardih morate najti nove veščine za pridobivanje in ohranjanje sposobnih in učinkovitih delovnih ljudi.
- Razvijanje konkurenčnih prednosti – če želite biti v dobi informacij pred drugimi, morate vedeti, kje in kako priti do njih, še preden jih potrebujete.
- Iskanje svetovalcev za pomoč pri načrtovanju dejavnosti, določanju pričakovanih rezultatov in redno analiziranje potrebnih virov.
- Prizadevanje za ustvarjanje dobrih odnosov med vsemi udeleženci v delovnem procesu.

Pomen talentiranih ljudi v organizaciji je neprecenljiv. »V preteklosti so postopoma spoznavali, tako v teoriji kot v praksi, da je človek tisti najpomembnejši proizvodni tvorec, ki lahko s svojimi znanji, sposobnostmi in motivacijo zagotovi odlično izvedbo in s tem uspeh podjetja« (Fink, 1996, str. 343). Talentirani ljudje lahko s svojim talentom zagotovijo odlično izvedbo.

4.1 PRIDOBIVANJE TALENTOV V ORGANIZACIJI

Nasploh je v interesu podjetja, da za opravljanje določene vloge poišče osebo, ki čimbolj ustreza zahtevam vloge. Pravilna izbira se kaže v organizacijski učinkovitosti podjetja ter na sploh v uspešnosti podjetja ali organizacije. Posameznik v podjetju ne bo imel le določene vloge, temveč tudi nek določen položaj. Od njega se bo pričakovalo, da se bo v določenih situacijah obnašal primerno svojemu položaju, oziroma da bo pravilno odigral svojo vlogo. Pri talentiranih osebah gre za to, da določeno vlogo odigrajo ne samo pravilno, temveč nadpovprečno.

Pridobivanje kadrov je »življenjski« proces podjetja ali organizacije, to pomeni, da je potrebno o kadrih, ki bodo zaposleni v podjetju razmišljati že pred samim začetkom poslovanja podjetja, pa vse do konca poslovanja podjetja ali organizacije. Že na začetku je treba opredeliti kakšni talenti bodo v organizaciji potrebni ter tekom poslovanja sproti nadomeščati tiste talentirane ljudi, ki so začasno odsotni z dela ali tiste, ki se upokojujejo.

Izvedba pridobivanja kadrov je naloga kadrovske službe podjetja, sama strategija pridobivanja kadrov in postavljanje ključnih pozicij za kadre pa naloga vodstva ali managementa. Vodstvo torej prouči sposobnosti zaposlenih v podjetju in v povezavi s tem oblikuje strategijo podjetja ter za doseganje strateških ciljev izbere talentirane ljudi.

»Ravnanje s človeškimi viri kot strateška komponenta izhaja iz razvojne zgodbe podjetja. Vizija, ključni cilji in možne strategije za doseganje le – te določajo, kakšno znanje in kakšne tipe ljudi bomo potrebovali za njihovo realizacijo v naslednjem poslovnem obdobju. Obenem se na razvojno zgodbo veže tudi ciljno usmerjeno izobraževanje, ki mora biti usklajeno s časovno dinamiko razvojne zgodbe...« (Bulc et al., 2004, str. 29).

Cilj privabljanja in izbora zaposlenih je pridobiti v organizacijo talentiranega človeka. To je zapleten proces, sestavljen iz treh osnovnih stopenj, ki so določitev potreb oziroma talentov, privabljanje kandidatov in izbira kandidatov.

Da se lahko določijo potrebe po točno določenem delavcu, oz. da se ve kakšnega talentiranega kandidata iščemo, je potrebno vedeti kakšna znanja in spretnosti so potrebna za določeno delovno mesto. Da bi dobili natančne podatke o določenem delovnem mestu se izdela analiza delovnega mesta, pri čemer se analizirajo (Lipičnik, 1998, str. 65):

- naloge – natančen opis dela in posameznih nalog,
- fizikalne in socialne delovne razmere – kakšna je izpostavljenost delavcev pri opravljanju dela fizikalnim in socialnim dejavnikom,
- vrste odločitev – kakšne vrste odločitev in kako pogosto bo imel delavec pri opravljanju svojega dela,
- psihofiziološke funkcije – gre za ugotavljanje katere psihofiziološke funkcije mora imeti razvite delavec, da bi bil pri delu lahko uspešen.

Na podlagi teh podatkov lahko opišemo delavca, torej sklepamo na njegove lastnosti, ki bi ustrezale zahtevam delovnega mesta. Tako dobimo okviren pogled na to koga pravzaprav iščemo. Talentiranega človeka za določeno delovno mesto najdemo, ko ima nekdo vse ali večino lastnosti, ki ustrezajo zahtevam delovnega mesta, obenem pa ima še vrsto drugih iskanih značilnosti.

Čeprav so v analizi dela podatki, ki zvenijo nekako »človeško«, z njimi ne opisujemo delavca, temveč delo, naloge in tehnologijo izvedbe. Človek se na delovno situacijo odziva z vsemi svojimi lastnostmi hkrati, in ne z vsako posebej. Ni pomembno, kakšne lastnosti ima, temveč, kakšen je njegov odziv na dražljaje, ki prihajajo iz njegovega delovnega okolja.

Talentiran posameznik za opravljanje nekega dela je torej nekdo s posebno izstopajočim znanjem, sposobnostmi ter določenimi osebnostnimi in vedenjskimi

lastnostmi. Organizacija na podlagi analiz, ki jih opravi ugotovi ali morda v svojih vrstah že ima koga s takšnim talentom ali pa ga bo morala poiskati zunaj podjetja.

4.1.1 Zunanji viri

Delodajalec ima pri iskanju talentov dve možnosti: da išče talentiran kader znotraj podjetja ali pa se odloči, da ga poišče zunaj podjetja in zaposli nove talentirane ljudi. Prav tako se lahko odloči ali bo talente iskal s pomočjo kadrovske službe v organizaciji, ali pa se bo za pomoč pri iskanju talentov obrnil na zunanje ponudnike – agencije za iskanje kadra.

4.1.1.1 Priprava strategije iskanja talentov

Kot predpogoj za iskanje talentov, mora imeti organizacija zastavljene strateške cilje glede upravljanja s talenti. Upravljanje talentov ni edini motiv za veliko delovno uspešnost organizacije, zagotovo pa je močan.

Strateški cilj upravljanja s talenti je v idealnem primeru takšen, da so ključne pozicije kratkoročno zapolnjene s ključnimi talenti, srednjeročno pa pomenijo priložnost za zelo perspektivne sodelavce. Dodatna prednost organizacije je, če ima ta nekaj več ključnih talentov kot ključnih pozicij. Ključne pozicije morajo biti zapolnjene s ključnimi talenti, sicer organizacija ogroža svojo lastno prihodnost, saj so ključna delovna mesta odprta oziroma zanje ni urejenega sistema planiranja nasledstev.

Strategija iskanja talentov (tudi upravljanja talentov) mora biti usklajena s strategijo organizacije. Strategija iskanja talentov je velika podpora strategiji organizacije. Da lahko organizacija določi strategijo iskanja talentov, mora vedeti kakšne talente potrebuje za določeno delovno mesto, kakšne morajo biti posebne lastnosti iskanih ljudi. Mora znati opredeliti pričakovanja. Ta pa lahko opredeli, ko ima dovolj informacij. Pomaga si lahko z analizo dela in »analizo delavca, s katerima rezultati bo predvidelo kakšnega človeka potrebuje.

Analiza dela je tehnični in sistematični postopek, s katerim zbiramo vse mogoče podatke o delu in jih na enak in sistematičen način zapisujemo. Ti podatki se nanašajo na popis nalog, ki jih mora opravljati delavec, pa vse do različnih vrst odgovornosti, ki jih ima pri delu. Analizira se kakšna znanja mora imeti delavec, kakšna je priporočena izobrazba delavca (velikokrat je izobrazba za določena delovna mesta predpisana že s samim zakonom), kakšne so na tem delovnem mestu njegove telesne aktivnosti, fizikalne in socialne delovne razmere, psihološke funkcije in odgovornost in varstvo pri delu.

Kot rezultat analize dela dobimo opis dela. V njem so podrobno opisane lastnosti, ki jih mora imeti delavec, da bi to delo lahko opravil. Dejstvo pa je, da kljub vsem podatkom, z analizo ne opisujemo delavca, temveč delo. V analizi dela sicer opišemo kakšne telesne aktivnosti zahteva delo od delavca, pri tem pa to ni določeno na konkretnega delavca, ampak naloge in tehnologijo izvedbe, oziroma iz nalog, ki se pojavljajo in jih mora opraviti delavec, lahko sklepamo na potrebno znanje, ki ga

mora imeti, nadalje lahko sklepamo na šolo, ki jo mora končati, da si lahko pridobi zahtevano znanje. Opis dela in opis delavca imenujemo s skupnim imenom (klasična) sistemizacija delovnega mesta (Lipičnik, 1998).

Analiza dela je pomembna tudi s pravnega vidika, ker pomaga pri določanju meril za učinkovito izvedbo dela, katera lahko nato podjetja oziroma organizacije uporabljajo pri zaposlovanju novih talentov oziroma pri napredovanju obstoječih.

Problem takšne sistemizacije je v tem, da ne zajema določenih nepredvidenih dogodkov in situacij pri delu. Prav tako z njo ni mogoče prikazati vedenja bodočega zaposlenega pri vključevanju v delovne skupine, zaradi morebiti preveč različnih specifičnih osebnostnih lastnosti posameznikov. Zato je potrebno opraviti tudi analizo delavca ali vedenjsko sistemizacijo.

Analiza delavca ali vedenjska sistemizacija zadeva posameznikovo celovito vedenje. Analiza delavca upošteva dejstvo, da se človek na delovne situacije ne odziva z vsako lastnostjo posebej ampak se nanje odziva z vsemi svojimi lastnostmi skupaj, katere nato glede na situacijo različno sovpadajo. Vedenjska sistemizacija skuša predvideti vedenjski vzorec oziroma človekovo celovito vedenje. Ta vzorec bo pokazatelj delavčeve uspešnosti.

V vedenjsko sistemizacijo so zajete (Keenan, 1995, str. 10):

- osebne lastnosti delavca: ročne spretnosti, čista in urejena zunanost, mobilnost telesna moč,
- zmogljivosti in dosežki: splošna razgledanost in posebna znanja, dosežki v stroki in na področju izobrazbe; npr. poznavanje jezika, smisel za vizualno oblikovanje, sposobnost kritičnega razmišljanja in sklepanja, prostorska orientacija in mehanska spretnost,
- individualne značilnosti: značajske in osebnostne poteze, zmožnost vplivanja, nagnjenja, motivacijska raven; npr. čustvena inteligenca, čustvena odpornost – sposobnost vzdržati čustvene pritiske, prilagodljivost, prepričljivost, inovativnost, iznajdljivost.

Vedenjska sistemizacija torej zamenjuje samo tisti del analitike, pri katerem gre za določanje človekovih psihičnih lastnosti, ne more pa zamenjati zahtev po posameznih vrstah izobrazbe in usposobljenosti, ki jih delo od delavca zahteva, kar opredeljuje klasična sistemizacija delovnega mesta.

Na podlagi sistemizacije delovnega mesta in na podlagi vedenjske sistemizacije se lahko torej opredeli kakšen kader organizacija želi glede na določeno delovno mesto. Šele po opravljenih »osnovnih« analizah, se lahko nato pripravijo podrobne »podanalize«, katere natančneje opredeljujejo tiste specifične lastnosti, ki jih glede na talent, ki ga organizacija išče, oseba mora imeti.

4.1.1.2 Iskanje talentiranih ljudi s pomočjo kadrovske službe

Vodstvo organizacije se lahko odloči za različne metode iskanja talentiranih ljudi. Za kakšno metodo se bo odločilo, je med drugim odvisno tudi to v kateri panogi posluje. Metodo iskanja talentov izbere skupaj s kadrovsko službo management organizacije.

Eden izmen načinov, da si organizacija vnaprej zagotovi določene talente je, da je konstantno aktivna pri vključevanju v projekte odkrivanja mladih, ustvarjalnih in talentiranih ljudi ter nato tudi konstantno sodeluje pri pospeševanju usposabljanja le – teh – morda že v procesu njihovega formalnega šolanja. Veliko takšnih mladih »talentov« lahko organizacije odkrijejo že med mladimi šolarji – srednješolci ali študenti, ki pri njih opravljajo obvezno prakso ali pa med tistimi, ki delajo pri njih občasno, honorarno ob šolanju, preko študentskega servisa. Podjetje si lahko uredi način oziroma sistem zbiranja, shranjevanja in evidentiranja informacij o potencialnih kandidatih. Na takšen način si lahko ustvari lastno, interno mrežo ali evidenco različnih talentov talentiranih mladih ljudi. Veliko organizacij ima s srednjimi šolami in fakultetami tudi sklenjeno pogodbo, ki določa sodelovanje med šolo in organizacijo glede opravljanja obveznega praktičnega usposabljanja. Tako organizacije spoznavajo konstantno nove potencialne kandidate. Če spoznajo v praktikantu poseben potencial, se lahko, če je zanimanje obojestransko, z njim dogovorijo za nadaljnje sodelovanje. Tako organizacije ne samo odkrijejo, ampak že od samega začetka pomagajo razvijati njegov talent in si ob dobrem obojestranskem sodelovanju vnaprej zagotovijo talentirano delovno silo.

Štipendiranje nadarjenih učencev z namenom kasnejše zaposlitve je dolgotrajen in drag način iskanja talentov. Delodajalec ima stroške že nekaj let prej preden se pokažejo pozitivni učinki novega kadra. Po drugi strani pa je ta način zanesljiv in primeren predvsem za tista področja, kjer primanjkuje specifično izobražene delovne sile.

Organizacija lahko išče talente tudi kot udeleženec – razstavljalec na kariernem ali zaposlitvenem sejmu. Sejem je namenjen delodajalcem za predstavitev zaposlitvenih možnosti ter predavanjem na tematiko lažje pridobitve nove zaposlitve. Največja prednost kariernega sejma je osebni stik med delodajalcem in kandidatom za prosto delovno mesto. Večino iskalcev zaposlitve z različnimi talenti se teh sejmov tudi udeležuje, saj je tam na enem mestu ponavadi večje število raznovrstnih uspešnih podjetij, ki bi jim lahko zagotovila natanko tisto, kar bi njim prinašalo največje zadovoljstvo pri delu. Če ima organizacija zastavljeno dobro strategijo iskanja talentov, se lahko na kariernem sejmu pravilno predstavi, s čimer pritegne določene »talente«.

Ena izmed možnosti iskanja talentov je iskanje preko zaposlitvenih oglasov. Vsaka organizacija mora po zakonu objaviti prosto delovno mesto, tudi v primeru, ko ima že izbranega kandidata. Prosto delovno mesto lahko oglašuje v raznih medijih: v časopisih, na spletnih portalih, na oglasni deski in spletni strani Zavoda za

zaposlovanje, na spletnih straneh fakultet (Rosenstein, 2007, str. 27). Za to, da se bodo na oglas ali javni natečaj javili pravi kandidati, je potrebno sestaviti dober oglas, ki bo talentirane ljudi za določeno področje motiviral za prihod v organizacijo. V oglasu je potrebno natančno opredeliti kakšni kandidati – s katerimi specifičnimi lastnostmi se iščejo, sicer bodo ti organizacijo dobesedno zasuli s ponudbami, obenem pa med prosilci ne bo ljudi s talenti, ki jih organizacija išče. Zelo pomembno je, da se v oglasu poudarijo prednosti, katere bodo v primeru zaposlitve v organizaciji imeli novi zaposleni s čimer bo oglas pritegnil ključne »talente« (organizacija si lahko pomaga z vedenjskim vzorcem, ki ga dobi z izdelavo vedenjske sistemizacije in na podlagi tega predvidi določene motive ciljnih kandidatov). Pomembno je, da oglas nosi takšno sporočilo, ki bo pritegnilo ljudi z določenim talentom.

Talentirane ljudi lahko organizacija pritegne tudi s tem, da se javnosti predstavi na internetu. Organizacija izdela svojo domačo spletno stran, kjer se predstavi, poudari svoje prednosti in posebnosti. Prav tako lahko na svoji spletni strani sproti išče določene talente, tako da natančno opiše kakšnega kandidata, s kakšnimi lastnostmi, sposobnostmi in izkušnjami išče. Pomembno je tudi, da vedno poudari možnost posebnih ugodnosti in kompromisov, s čimer talentirane še bolj pritegne. »Prednost internetnega načina pridobivanja kandidatov je predvsem hitrost. Tako se delovna mesta prej zapolnijo, istočasno pa pomeni, da kandidate privabimo, preden jih odkrijejo naši konkurenti« (Axelrod, 2001, str. 84-85).

Pri vsem je zelo pomembna informacijska programska oprema organizacije, ki mora biti dovolj dodelana, da lahko omogoči sprotno zbiranje, obdelavo in sortiranje ter shranjevanje vseh informacij o potencialnih kandidatih.

4.1.1.3 Iskanje talentiranih ljudi s pomočjo zunanjih služb

Zunanje službe ali kadrovske agencije so podjetja, ki tako iskalcem zaposlitve kot delodajalcem zagotavljajo široko paleto storitev. Najpogosteje se v ospredje postavljajo v vlogi vmesnega člana pri povezovanju ljudi s pravimi znanji in sposobnostmi ter prostimi delovnimi mesti. Delodajalcem pomagajo s tem, da zožijo nabor kandidatov, delojemalca pa sproti opozarjajo na vsa potencialna prosta delovna mesta. Iskanje poteka s pomočjo zbrane baze podatkov o kandidatih, preko oglasov in kot ciljno iskanje ali headhunting. Te kadrovske agencije so dobre poznavalke gospodarskih razmer.

Prav zaradi težav pri iskanju visoko usposobljenega, strokovnega kadra, se v zadnjih časih vse pogosteje uporablja metoda ciljnega iskanja oziroma headhuntinga. To metodo lahko poimenujemo tudi lov na talente, vključuje pa sistematično raziskavo trga in prek nje identifikacijo potencialnih kandidatov, s katerimi nato lovci na talente navežejo stik in jih poskušajo motivirati za zamenjavo delovnega mesta (Finance, maj 2007, str. 36).

Prednost iskanja kadrov s pomočjo zunanjih služb je prihranek časa, navadno tudi večja verjetnost najdbe ključnega kadra, zaradi širšega izbora potencialnih kandidatov.

Seveda pa je pogoj, da se iskanje talentov s pomočjo zunanjih služb, ne sprevrže v stroškovno in časovno katastrofo za delodajalca, to, da ima le – ta do potankosti izdelan profil delavca ali talenta, ki ga želi zaposliti. Le na podlagi tega lahko headhunter oži izbor kandidatov in »ponudi« stranki najboljše med njimi.

Nenazadnje pa je za uspeh izbire prave osebe, potreben tudi dober in izkušen headhunter. »V veliki meri je človek odvisen od uspešnega delovanja izbranih kandidatov. Če so v podjetjih zadovoljni z njimi, potem te bodo znova poiskali. Če se ne izkažejo, potem te zagotovo ne bo nihče več klical.« (Greif, 2001, str. 20)⁴

4.1.1.4 Metode izbire talentov

V praksi se srečamo z več načini selekcije, bolj ali manj poznamo dobre in slabe plati vsake izmed njih, zato večinoma uporabljamo njihove kombinacije.

Za katero metodo izbire kandidatov se bomo odločili, je odvisno od tega kakšen talent iščemo, od vrste delovnega mesta, vrste zahtevanih kompetenc, administrativnih vidikov, stroškov in časovnega dejavnika.

Poznamo različne vrste metod izbiranja kandidatov, ki jih opredeljujemo kot: testne centre, razgovore/intervjuje, preverjanje referenc in osebnih podatkov, preizkušanje fizičnih sposobnosti, preizkušanje kognitivnih sposobnosti, upoštevanje osebnostnih lastnosti, primeri konkretnih delovnih nalog.

Pri metodi testnih centrov več ocenjevalcev ocenjuje uspešnost kandidatov na podlagi več izvedenih testov (parametrov). Testni centri se delijo na osebnostne teste, kjer se preverjajo osebnostne lastnosti kandidata ter na teste umskih sposobnosti, kjer se preverjajo psihične sposobnosti kandidata kot so besedno razumevanje, kvantitativna sposobnost, sposobnost za sklepanje (Noe et al., 1994, str. 395).

Metoda Razgovori/intervjuji poteka kot družaben dogodek ali srečanje. Prednost imajo strukturirani razgovori pred nestrukturiranimi, ker temeljijo na preteklih izkušnjah kandidata in niso usmerjeni v prihodnost. Predvsem veliko povejo o kandidatovem vedenju in ravnanju v določenih razmerah. Pri intervjuju je potrebna previdnost spraševalca, da ostane v primeru podobnosti kandidatove ter

⁴ Eden najuspešnejših lovcev na glave je Sid Grossman. Vsaj enkrat na leto se poskuša srečati na kosilu v Ritzu z vsakim od direktorjev in vodilnih uslužbencev, ki jih je »plasiral« v podjetja. Edini kraj, kjer Grossman oglašuje svoje tako imenovano headhuntersko delo, so programi londonske opere Royal House.

spraševalčeve osebnosti nepristranski. Kandidata je potrebno pozorno poslušati, da se lahko njegovo potencialno talentiranost oceni (Treven, 1998, str. 189).

Pri preverjanju referenc moramo biti pozorni ali so dokumenti resnični, ali morda oseba ne potvarja dejstev, ali so pretekli nadrejeni kandidata res objektivno ocenili. Največja prednost referenc je preverjanje resničnosti informacij, npr. informacij, ki jih je podal kandidat na intervjuju ali kakšen je kandidat kot oseba, če ima kakšno večjo slabost, zakaj je zapustil prejšnjo službo...

Preizkusi fizičnih sposobnosti zajemajo različne teste kandidatove vzdržljivosti, mehanskih sposobnosti, hitrosti, fizične moči. Teste izbiramo glede na zahteve delovnega mesta.

»Kognitivni preizkusi« vključujejo teste za merjenje splošne inteligence/sposobnosti in teste za merjenje posebnih sposobnosti. Preverja se verbalno razumevanje – razumevanje in uporaba pisane in govorne besede; numerična sposobnost – hitrost in natančnost reševanja različnih aritmetičnih problemov; sposobnost sklepanja in logičnega razmišljanja – reševanje različnih problemov« (po Woolfolk, 2002, str. 24).

Pri metodi preverjanja osebnostnih lastnosti se preverja ekstrovertiranost – odprtost, pozitivna naravnost ljudi. Če je oseba srečna in zabavna je bolj učinkovita. Prav tako se preverja impulzivnost, prilagodljivost, aktivnost, čustvena inteligentnost.

Prednost izbire damo tisti metodi oziroma tistim metodam, katere bodo glede na poprej izdelan vzorec in pričakovanja glede kandidata, dale največ informacij o tem ali je kandidat talentiran za zasedbo določenega delovnega mesta in opravljanje določenih nalog. Glede na talent, ki se išče se lahko izbere ena ali pa več metod. Zelo dober pokazatelj ali je oseba talentirana ali ne je metoda primera konkretnih delovnih nalog, kjer kandidat konkretnem primeru pokaže svoje sposobnosti za določeno področje dela.

Organizacija si glede na talent, ki ga pri določenem kandidatu išče, izdelava kriterije, po katerih nato kandidata točkuje. Kriteriji se oblikujejo za vsako vrsto talenta posebej. Više kot se kandidat po kriterijih točkovno uvršča, bolj je talentiran in zato primernejši kandidat za izbiro.

Pri izbiri metode je poleg pravilne izbire metode oziroma kombinacije metod za izbiro kandidatov ter upoštevanju kriterijev za izbiro kandidatov, potrebno upoštevati tudi kandidatovo motiviranost za področje dela in njegove osebne interese.

4.1.2 Notranji viri

Organizacije velikokrat iščejo in pridobivajo nove talente od zunaj, svoje talentirane zaposlene pa spregledajo oziroma jih pustijo, da delajo v vsakodnevni rutini. Vedno znova zaposlujejo nove ljudi, ker mislijo da bodo s tem prinesli v organizacijo »nov

veter« in bo zato ta uspešnejša. Če organizacija njegovih talentov ne razvija, se zgodi, da ta novi talentiran sodelavec kmalu postane povprečen sodelavec. Obstaja veliko dejstev, ki govorijo v prid temu, da je bolje delati na tem, da managerji poiščejo talente v organizaciji, jih razvijajo in pripravljajo na razne naloge v prihodnosti, so pa tudi določene slabosti.

Tabela 1: Uporaba kadrov v organizaciji za nova delovna mesta

Prednosti:	Slabosti:
▪ Znane so prednosti in slabosti kandidata ▪ Znano je, če se kandidat sklada s slogom in organizacijsko kulturo podjetja ▪ Kandidat bo na razpolago za intervju kadarkoli delodajalcu ustreza ▪ Kandidat bi moral vedeti o poslovanju podjetja dovolj, da bo njegov začetek dela učinkovitejši ▪ Ostalim zaposlenim bo to dejanje vzpodbuda in pričakovanje, zaradi česar bodo delali še boljše	▪ Ostalim zaposleni so lahko ob napredovanja sodelavca pred njimi vznemirjeni ▪ Če kandidatu na novem delovnem mestu ne uspe, je lahko nesrečen ali pa mu je celo onemogočeno vrniti se na prejšnje delovno mesto ▪ Če kandidatu ne uspe, se bodo stroški podjetja za njegovo usposabljanje podvojili ▪ Izpustiš priložnosti vpeljati novo energijo in ideje v podjetje ▪ Na zunaj zgleda, kot da se podjetje ne razvija, ker ne vpeljuje nove delovne sile

VIR: Heller (2002, str. 90)

Velika prednost uporabe notranjih virov kadrov so tudi neprimerno nižji stroški v primerjavi s pridobivanjem novih kadrov. »Microsoft, na primer, zaposluje izjemno talentirane posameznike z doktorati iz računalniških ved. To pomeni tudi precejšnje stroške; ocenjujejo, da stane nova »zvezda« podjetje od 500.000 do milijona evrov (HRM, 2004, str. 6). Podjetje si ne bi smelo privoščiti izpustiti priložnost izkoristiti talentov svojih zaposlenih. Gledano »bilančno« so zaposleni sicer strošek. V resnici pa so talentirani ljudje za podjetje naložba.

Da pride talent zaposlenega posameznika v organizaciji do izraza in da ta uspe, je v veliki meri odgovoren manager. Obstajajo različni pristopi k temu, kako doseči večjo uspešnost zaposlenih. Nekateri so bolj zapleteni, nekateri manj, dejstvo pa je, da jih ni veliko. Zato je pomembno, da management načrtuje upravljanje s talentiranimi posamezniki v organizaciji. Eden izmed možnih pristopov v načrtovanju upravljanja s talenti vsebuje tri ključne postavke identifikacije, katerih sistematično upravljanje omogoča boljše rezultate:

- identifikacija ključnih pozicij v organizaciji,
- identifikacija talentov v organizaciji in
- identifikacija visoko perspektivnih sodelavcev v organizaciji.

4.1.2.1 Odkrivanje potencialov in talentov zaposlenih

Eden od glavnih izzivov managerja je kako odkriti človeške potenciale in talente. Prav tako vprašanje kako jih skozi uspeh in zadovoljstvo posameznika vpeti v dober rezultat celotne organizacije. Zaposleni ne smejo postati »speča naložba«, potencial, ki ni izkoriščen. Njihove veščine je potrebno izrabiti. Za to je potrebno tudi »zdravo« okolje, kjer lahko ljudje svobodno izražajo svojo kreativnost in kjer bodo imeli občutek, da so nekaj dosegli – okolje, ki bo izvabilo najboljše iz njih.

Skoraj vsak od zaposlenih ima kak naravni talent. Vsak ima svoje izkušnje, znanja, vedenjske vzorce. Kot posamezniki so enkratni. Da se lahko potenciali in talenti zaposlenih odkrijejo, je potrebno zaposlene z različnih vidikov podrobneje proučiti. Lahko se namreč zgodi, da so določeni zaposleni uvrščeni na delovno mesto, kjer delajo povsem povprečno, v resnici pa bi s premestitvijo na drugo delovno mesto njihov talent prišel resnično do izraza. Ali pa bi morda njihov talent prišel bolj do izraza, če bi sodelovali v timu, kot pa če delajo kot posamezniki.

Coffman in Buckingham (1999, str. 149) podpirata tako imenovano delitev zaposlenih glede na vloge, saj je ta nujno potrebna za lažjo identifikacijo talentov. V tem postopku vodja na podlagi pogovora s posamezniki pridobi informacije o njihovih prednostih, slabostih, ciljih in željah. Nato jih razdeli v dve skupini: v tisto, kjer zaposleni imajo ustrezne talente in bodo še naprej opravljali isto vlogo in na tisto, v kateri zaposleni teh talentov nimajo in bodo delo nadaljevali v drugi vlogi. Pogosto pa se oblikuje še tretja skupina, to so tisti, ki imajo ustrezne talente, vendar so v položaju, ko jih ne morejo realizirati. S preoblikovanjem vlog se vodje lažje osredotočijo na prednosti posameznikov in njihove talente usmerijo v delo.

Pomemben je tudi posameznikov osebni interes. Če izkaže posameznik velik osebni interes za opravljanje določenega dela, je treba to vzeti v obzir in upoštevati. Velik osebni interes večinoma pomeni, da nekdo določeno delo želi opravljati, ker ve, da ga bo z lahkoto opravil (talentiranim se za opravljanje določenega dela ni potrebno truditi) in ker mu bo opravljanje tega dela nudilo posebno zadovoljstvo.

Zaposleni potrebujejo stalno spodbudo pri opravljanju dela in tudi potrditev oziroma kritiko njihovega opravljenega dela. Delo svojih podrejenih oziroma njihovo uspešnost morajo nadrejeni oceniti. »Razlikovanje in potrjevanje uspešnosti dela zaposlenih temelji na njihovem opazovanju in vrednotenju, čemur pravimo ocenjevanje talentov, ki je kot hrbtenica uspešnemu managementu talentov« (Axelrod, 2001, str. 134).

S posamezniki je potrebno sodelovati. Jih večkrat vprašati za mnenje za rešitev določene situacije oziroma za njihove predloge za izvedbo določene naloge ali za potek dela. Spodbujati je potrebno njihovo ustvarjalnost, ter jim dati možnost tvegati. Za uspeh je pomembno tudi sproščeno delovno okolje.

Ob takšnih pogojih dela, poudarku na odprtem odnosu in stalni spodbudi, so možnosti odkritja talentov med zaposlenimi zelo velike.

4.1.2.2 Redni razgovori kot instrument odkrivanja talentov

Za zaposlene je pomembno, da se jih obravnava kot posameznike in da vodstvo z njimi konstantno sodeluje. Tako dobijo občutek pripadnosti k organizaciji in se zavedajo, da so pomemben del celote. Če je odnos med zaposlenim in njegovim nadrejenim odprt, pride slednji bistveno lažje do informacij, ki so pomembne pri odkrivanju morebitnih talentov zaposlenega. Redni razgovori med vodjo in sodelavcem lahko pomagajo odkriti talente zaposlenih. Z njimi se vzpostavi komunikacijo, odkriti odnosi in uspešnejše delo.

Redni razgovori so najbolj pomembni za odkrivanje talentov pri tistih zaposlenih, ki svojih talentov nimajo poguma pokazati. Pomagajo tudi odkrivati talente tistih, ki so na »napačnem« delovnem mestu, ki jim ne omogoča izraziti njihovega talenta.

Pogovore ločimo glede na vrste, namen in značilnosti na (Majcen, 2001, str. 5):

- delovne pogovore,
- redne mesečne sestanke,
- projektne sestanke,
- izredne sestanke vodje s skupino,
- izredne sestanke vodje s posameznikom,
- redne mesečne sestanke vodje z vsakim sodelavcem posebej,
- ocenjevalne intervjuje,
- neformalne pogovore med delovnim časom,
- redne letne razgovore.

Vsak od pogovorov in razgovorov vodje s sodelavci ima svojo vlogo pri odkrivanju potencialov ali talentov zaposlenih. Eni večjo, drugi manjšo. Izpostavila bi predvsem redne mesečne sestanke vodje z vsakim sodelavcem posebej, projektne ali delovne sestanke, ocenjevalne intervjuje ter redne letne razgovore. Vsi ti razgovori imajo skupno to, da dobi vodja vpogled v preteklo delo sodelavca, lahko oceni njegovo delovno uspešnost, hkrati pa lahko vidi sodelavca kot posameznika, njegovo razmišljanje, kar je pomembno pri odkrivanju potencialov in tudi morebitnih talentov.

Projektni sestanki – delovni sestanki vključujejo vse tiste sodelavce, ki sodelujejo pri izvedbi določene obširnejše ali projektne naloge. Sestanki se planirajo kot redni – vedno za isti dan v tednu oziroma mesecu, po možnosti ob isti uri. Vsak ima svojo vlogo in odgovornost. Pregledajo se doseženi rezultati, potek dela in iščejo nove idejne rešitve, zaključijo se z načrtom naslednjih aktivnosti in zadalžitev. Pri projektnih sestankih je pomembna čustvena inteligenca udeležencev, sposobnost razumeti druge, pripravljenost za sodelovanje, zavzetost za doseg cilja v skladu s pričakovanji ali celo več kot to.

Redni mesečni sestanki vodje z vsakim sodelavcem posebej so dogovorjeni in kratki. Pregledajo se rezultati, posebnosti in naredi načrt za naslednji mesec. Vodja dobi pregled nad delom vseh svojih sodelavcev, sprotne in prave povratne informacije, sodelavec pa podporo, spodbudo, pravočasne nasvete in pomoč.

Ocenjevalni intervju: Veliko informacij lahko o posamezniku dobimo z vidika njegovega opravljenega dela – načinom dela in rezultati njegovega dela. Z ocenjevalnim intervjujem organizacija dobi informacije o delavčevem dosedanjem delu, lahko oceni realizacijo ciljev in nalog znotraj organizacijske enote in dobi pregled nad skupno uspešnostjo zaposlenega in vodje. Pri ocenjevalnem intervjuju je pomembno, da je vodja dovolj usposobljen sogovornik, da lahko pridobi prave informacije.

Redni letni razgovor je načrtovan razgovor. Je poglobljen pogovor med vodjo in sodelavcem. Pogovorita se o vsem, kar bi utegnilo izboljšati njun odnos, pogoje za delo ter motivacijo in uspešnost sodelavca. Je pregled preteklosti, sedanjosti in načrtov za prihodnost. Z njim naj bi vsem zaposlenim omogočili, da še izboljšajo delovno uspešnost; vodje naj bi bolje spoznali svoje sodelavce, zaradi česar jih lažje vodijo in usmerjajo...; z njim naj bi strokovnim službam omogočili, da bi lažje in bolje izvajale kadrovske politike, saj so osnova za pridobivanje dodatnih podatkov o interesnih področjih zaposlenih, njihovih željah in pripravljenosti za izobraževanje, za osebni razvoj, organizacijske spremembe in napredovanje. Organizacija z rednim letnim razgovorom pridobi podatke o potencialu znanj, interesnih področjih zaposlenih, njihovih željah po usposabljanju in osebnem razvoju, s katerimi sistematično polni baze podatkov v kadrovsko-informacijskem sistemu. Pridobi podatke o pripravljenosti zaposlenih za napredovanje ali spremembo področja dela in sodelovanje pri razvojnih projektih. Pridobi tudi mnenja zaposlenih o primernosti organizacije dela in predloge glede organizacijskih sprememb.

Poleg tega, da redno izvajanje pogovorov in razgovorov vodi omogoča stalno seznanjenost z delom zaposlenih, je pomembno tudi pri odkrivanju talentov med zaposlenimi, saj prikazuje njihovo uspešnost in odkriva njihove posebne prednosti.

4.1.2.3 Dobre prakse odkrivanja talentov v organizaciji

Pomembno je, da sploh opazimo ključne lastnosti pri potencialnih »talentih«. Te se morajo skladati s strateškimi cilji organizacije oziroma z želenimi lastnostmi, katere naj bi imela oseba, da bi jo lahko ocenili za nadpovprečno sposobno za opravljanje določenega dela ali naloge.

Tako lahko organizacija oblikuje različne načine za iskanje talentov v organizaciji, izbere pa tak način, ki ji glede na njene želje ali ciljno usmerjenost najbolj ustreza. Nekaj takih načinov je podeljevanje moči zaposlenim, raznih bonusov, oblikovanje okrogle mize za zaposlene... Obstaja več načinov delovanja, s katerimi želimo doseči, da bi zaposleni dosegli visoko raven motivacije in tako lažje izrazili svoje najboljše attribute. »Nad« takšno skupino ljudi je navadno eden izmed članov zunanji

svetovalec oziroma opazovalec, kateri skupino usmerja in hkrati ocenjuje vsakega posameznika, njegovo vedenje, odzive in učinkovitost, katere potem analizira in ovrednoti. Do rezultatov se pride sorazmerno hitro, vendar je potrebno razviti pravi sistem za prepoznavanje in kasneje razvijanje potencialnih talentov, z uporabo predvsem notranjih raziskav.

4.2 RAZVOJ TALENTOV

Vsi zaposleni, sploh pa talentirani, potrebujejo možnost osebnostne rasti ter razvoja lastnih sposobnosti in zmožnosti. V nasprotnem primeru njihov talent zbledi ali pa odidejo drugam, za novimi izzivi.

V smeri zadržanja talentiranih zaposlenih in razvoja njihovih talentov Branham (2001, str. 19) navaja štiri ključne:

- Prvi ključ: Bodite podjetje, za katerega ljudje hočejo delati – vodje organizacije morajo zgraditi kulturo, ki je vzor drugim, ki spodbuja in nagraduje zvestobo in privlači perspektivne zaposlene s tem, da kreira ugled kot »delodajalec izbire« v skupnosti.
- Drugi ključ: Izberite pravega človeka v prvi fazi – jasno je potrebno določiti talent, ki ga podjetje potrebuje, pridobiti okrepitev iz pravih virov, jih učinkovito podvreči strogi selekciji, oceniti in intervjuvati, in zaposliti ljudi, ki bodo organizaciji dovoljevali uspešno obogatitev poslovnih strategij.
- Tretji ključ: Dober start – organizacija in njeni menedžerji morajo povezati nove zaposlene na tak način, da se počutijo dobrodošli, cenjeni, pripravljeni in izzvani.
- Četrty ključ: Učenje in nagrajevanje za ohranitev zvestobe – menedžer je tisti, ki mora biti pozoren na to, da se konstantno drži »dogovora o delu«, prepozna rezultate in rast kariere zaposlenega in napredovanje.

Predvsem v tujini postajajo za organizacije talentirani, vrhunsko izobraženi, globalno usmerjeni in čustveno inteligentni strokovnjaki najpomembnejši faktor. Vodilni se zavedajo, da ne bodo najboljša le tista podjetja, ki so ekonomsko najstabilnejša, temveč tista, ki imajo najboljše delavce. In ker so stroški iskanja in pridobivanja novih talentov bistveno višji od »nadgrajevanja« obstoječih, se trudijo vlagati v tisto, kar že imajo ter razvijajo talente svojih zaposlenih.

4.2.1 Motivacija talentov

Številne organizacije vlagajo precej sredstev in dela v izbiro najprimernejših kadrov. Ko pa jih zaposlijo, s z njimi nihče več sistematično ne ukvarja ali se ukvarja na napačen način. Posledica je, da imajo odlične sodelavce, njihovi delovni rezultati pa so pod pričakovanji. Razlog za to je preprost: ne znajo jih ustrezno voditi, motivirati, nagrajevati. Tako njihovi največji potenciali in talenti kljub ustreznim izbirnim

postopkom ostajajo neizkoriščeni. Veliko odličnih sodelavcev takšno delovno okolje tudi hitro zapusti.

Po Branhamu (2001, str. 11) talenti odhajajo, ker:

- ne vidijo povezave med plačo in njihovim delom,
- ne zaznavajo rasti oz. ne dobijo možnosti napredovanja, četudi ta obstaja,
- njihovo delo se jim ne zdi tako pomembno ali pa njihovi prispevki niso opaženi in priznani,
- ne dobijo priložnosti uporabiti svojega naravnega talenta,
- imajo nejasna ali nerealistična pričakovanja,
- nočejo več tolerirati izkoriščevalnega menedžerja ali toksičnega ozračja.

Zaposlene je treba motivirati z nagrajevanjem, in sicer na osnovi doseženih ciljev in s spodbujanjem njihovega razvoja.

Motivacija je tisto, zaradi česar ljudje določenih sposobnostih in z določenim znanjem delajo. Brez motivacije človek ne more opraviti nobene dejavnosti, ne more zadovoljiti svojih potreb. Posebej je potrebna motivacija za delo, saj mu pomaga, da uresniči svoje cilje in cilje organizacije, v kateri je zaposlen. Motivacijo uporabljajo menedžerji kot orodje za krmiljenje človekove aktivnosti v želeno smer. Temu procesu rečemo motiviranje (Ivanuš-Bezjak, 2006, str. 52).

Biti motiviran je več kot le biti srečen ali zadovoljen na delu. Motivirani ljudje želijo opraviti delo kar najbolje, dobro kot le lahko, ne za druge, ne za nadrejenega, temveč zase (Heller, 2002, str. 168).

Dejavniki motiviranja talentov se razlikujejo glede na potrebe vsakega posameznega talenta v organizaciji, saj ima vsak svoje potrebe in želje. Ko podjetje ugotovi, da s tem motivira in njegova zavzetost pri delu se mu zdi upravičena. »Kako ugotoviti, katere potrebe pogojujejo vedenje, je problem, s katerim se srečujejo vse organizacije, ki poskušajo motivirati svoje kadre. Velika hiša, ki se je ukvarjala s softwarom, je imela težave, kako naj zadrži nekatere svojih najbistrejših mladih programerjev. Veliko časa in denarja so porabili, da so jih izšolali, oni pa so nato po enem ali dveh letih odšli in se pridružili drugim hišam. Družba jim je plačevala najvišje plače, poskrbela je za odlično delovno okolje in jim nudila še izredne dodatne ugodnosti. Kadri pa so še kljub temu odhajali« (Evans, Russel, 1992, str. 143).

Vodstvo organizacije velikokrat sklepa napačno o tem kaj njihove zaposlene talente motivira. Ni nujno, da imajo materialne potrebe, lahko imajo potrebo po osebni samostojnosti, po ustvarjalnosti in izražanju samih sebe. Različne ljudi motivirajo različne stvari. Način motiviranja, ki je nadpovprečno učinkovit pri nekaterih posameznikih, je lahko pri drugih povsem neuporaben.

Pri motivaciji je bistvena transakcija. Nekaj kar je pomembno organizaciji, zaposleni menjajo za nekaj, kar veliko pomeni njim. Posameznik bo motiviran, če bo transakcijsko razmerje pravično. Ključno vlogo pri motiviranju igrajo vodje oziroma nadrejeni. Za motivacijo niso odgovorni kadrovska služba, psihologi v organizaciji ali predsednik uprave, temveč neposredno nadrejeni.

Če hoče vodja talentiranega posameznika motivirati, mora najprej vedeti kaj ga sploh motivira. Literatura navaja sedem dejavnikov zavzetosti zaposlenih oz. zavezanosti podjetju:

- priložnosti (rast in razvoj, kariera),
- kultura (organizacijske vrednote, vedenje),
- nagrajevanje,
- delo (naloge, izzivi, notranja motivacija),
- odnosi (vodje, sodelavci, stranke),
- vodstvo (verodostojnost, zaupanje),
- kakovost življenja (pogoji dela).

Talentirani zaposleni niso nikoli zadovoljni s »statusom quo«, temveč težijo k nenehnemu izboljšanju vsega, kar počnejo. Zato iščejo povratne informacije, coaching, treninge, torej priložnosti za izobraževanje in razvoj. Skrivnost, kako obdržati talentirane zaposlene, je zagotavljanje možnosti za rast, razvoj in nenehen napredek ter izdelava osebnih razvojnih načrtov, ki jim omogočajo doseganje zastavljenega nivoja znanja oziroma kompetenc. Njihove talente je potrebno razvijati in negovati. Ugotoviti je potrebno, kako se ti posamezniki želijo razvijati in kako si predstavljajo kariero. »Razvijanje kariere je motivacijski dejavnik predvsem za tiste zaposlene, ki cenijo razsežne naloge, izobraževalne priložnosti, treninge in sploh vse, kar prispeva k rasti njihove kariere. Njihova želja po rasti je pomembna za managerje, ker lahko ta poziv izkoristijo tako, da jim dodelijo dodatne naloge, katere bodo potem tudi prispevale k rasti njihove kariere.« (Hiam, 2003, str. 193).

Poleg formalnega izobraževanja je treba poskrbeti tudi za spodbudo njihovega osebnega razvoja. Važno je tudi, da se upoštevajo njegove želje glede delovanja v podjetju in organizaciji. Morda vidi nove priložnosti v drugem delovnem mestu in želi premestitev ali pa želi morda spremljati kakšen projekt v vlogi učenca (mentorstvo, posebne naloge ipd.).

Organizacijska klima oziroma psiho-socialna klima je percepcija vseh tistih vidikov delovnega okolja (dogodki, postopki, pravila, odnosi), ki so članom organizacije psihološko smiselni oz. pomembni. Gre za skupno sliko organizacijskega okolja zaposlenih. Zavzetost je pripravljenost nadpovprečno angažirati energijo in pripadnost sodelavcev pri vsem, kar počnejo, z namenom dosegati izjemne rezultate. Je kombinacija samozavesti in motivacije oz. stanje čustvenega in intelektualnega zadovoljstva in pripadnosti. Organizacijska kultura je v vlogi katalizatorja, ki ustvarja motivacijo, da delavci med oblikovanjem in uresničevanjem svojih ciljev delujejo kot oblikovalci in uresničevalci ciljev organizacije (Ivanko, 2000, str. 238).

Organizacijska kultura je celovit sistem norm, vrednot, predstav, prepričanja in simbolov, ki določa način obnašanja in odzivanja na probleme vseh zaposlenih in s tem oblikuje pojavno obliko nekega podjetja (Rozman, 1993, str. 169).

Organizacijska kultura se bo v organizaciji izrazila in imela svoj namen tedaj, če bo ustrezala zahtevam kot celoti in hkrati omogočila delavcem, da zadovoljujejo svoje posamične potrebe v organizaciji. S tem deluje v korist organizaciji in delavcev.

Zaposleni želijo dobiti pošteno nadomestilo za opravljeno delo in prispevek k uspešnosti organizacije. To nadomestilo je vsota plače, dodatnih ugodnosti, nagrad in drugih spodbud. Nadomestilo mora imeti vrednost za zaposlenega, izražati mora pričakovanja glede uspešnosti in s tem povezanih nagrad za doseganje ciljev. Prav zato je tudi pomembno spodbujanje dajanja predlogov in povratnih informacij.

Zadržati nadarjene zaposlene je »dolgoročen dostop do najboljšega dela najboljših ljudi«. Vodja lahko sestavi domiselne pakete nagrad za zaposlene, kot so: nagrade za zvestobo, ki se izplačujejo samo osebam, ki so ostale v podjetju daljše obdobje, udeležba pri dobičku v obliki deležev ali možnosti ugodnega nakupa dodatnih delnic. Ugodnosti naj bodo prilagojene posamezniku (nekateri imajo raje pokojninsko zavarovanje, drugi zdravstveno, tretji več dopusta itd.).

Prek različnih pristopov (pogovori, raziskave, neformalni intervjuji) se naj vodja pozanima o navadah zaposlenih ter če je le mogoče prilagodi delo njihovim željam in potrebam. Poskrbi naj, da opravlja posameznik tiste naloge, ki ga motivirajo. Morda si nekdo želi delo s katerim si bo pridobil vedno nove izkušnje, ali pa si želi varnost in rutino. Morda si želi večjo odgovornost, da bi se čutil kot pomembnejši del organizacije. Nekateri želijo neprestano tekmovati in se dokazovati. Druge motivira, če lahko sami sebe izrazijo skozi svoje delo in tako pokažejo svojo kreativnost...

Organizacijo povezujejo trajni odnosi med zaposlenimi. Najpomembnejši odnos je odnos med podrejenim in nadrejenim. Velja namreč rek, da ljudje vstopajo v organizacije, odhajajo pa zaradi ljudi oz. vodstva. Poleg tega zaposleni ostajajo dlje v organizacijah, kjer s sodelavci delijo težnjo po kakovostnem delu, kjer obstaja medsektorsko timsko delo in kjer so med zaposlenimi razvite prijateljske vezi.

»Prvi pogoj za ustvarjanje motivacijskega vzdušja med zaposlenimi je ta, da poznaš vsakega od njih kot posameznika. Njihova samozavest, sposobnosti, vrednote in pričakovanja igrajo pomemben del pri tem kako jih motivirati kot skupino.« (Heller, 2002, str. 169). Z zaposlenimi je treba ravnati spoštljivo.

Organizacija naj uvede horizontalno razvrščanje, razvrščanje glede na pomembnost vlog (namesto vertikalnega razvrščanja glede na funkcije). Tako se nihče ne bo čutil manj vrednega, kar bo pripomoglo k zmanjšanju konfliktov med sodelavci in k manjšemu nezadovoljstvu.

Če bodo zadovoljni zaposleni, bodo ti ravnali bolj pozitivno, svoje talente pa bodo še bolj izrazili.

Vodstvo organizacije mora postaviti organizacijske interese pred lastne osebne interese. Vodja mora nameniti veliko pozornost dobremu, trdnemu in pozitivnemu vodenju. Poskrbeti mora, da bodo tudi sodelavcem vizija in cilji podjetja jasni.

Sodelavce seznaniti in jih navdihniti z načrti za prihodnost ter se z njimi vedno iskreno pogovarjati o načrtih podjetja za prihodnost. Sprejeti bodo vrednote podjetja in cilji podjetja bodo postali cilji posameznega zaposlenega.

Vodenje mora biti demokratično, vsi morajo biti obravnavani po načelu enakosti in doslednosti. Prav tako mora vodja spodbujati sodelovanje zaposlenih in skrbeti za prijetno in spodbudno delovno okolje.

Kakovost dela je zelo povezana s tem v kakšnih pogojih dela posameznik in kakšno kakovost življenja sploh ima.

Organizacija naj bi omogočila zaposlenim, da dosežejo ravnovesje med delom in prostim časom. Pomembno vlogo pri doseganju ravnovesja ima možnost zaposlenih, da nadzorujejo stres na delovnem mestu. Stres povzročajo različni viri, izraža pa se lahko na različne načine. Pogosto stres povzroča tudi občutek, da je treba službo postaviti na prvo mesto in je pomembnejša celo od družine. Skrivnost, kako motivirati talentirane zaposlene, je zaposlenim zagotoviti podporni sistem, ki jim bo pomagal pri soočanju z vsakodnevnim stresom v življenju, npr. organizirajmo družabne dejavnosti, uvedimo fleksibilni delovni urnik, omogočimo jim študijski dopust... Vodstvo organizacije lahko pretehta tudi možnost, da jim ponudi posebne ugodnosti kot je otroško varstvo (družini naklonjena politika) ali storitve, kot je čiščenje stanovanja, avtomobila, oblačil v čistilnici, tako da se jim ne bi bilo treba toliko ukvarjati z vsakodnevnimi opravili.

4.2.2 Sodelovanje s talentiranimi

Zaposleni morajo vedeti kaj organizacija oziroma vodja od njih pričakuje. Morajo tudi dobiti ustrezno povratno informacijo o svojih rezultatih. Ta feedback bo zanje potem osnova za motivacijo oziroma za izboljšanje rezultatov. Potreben je tudi nenehen nadzor (ali bolje rečeno spremljanje) zaposlenih. Tako bo vodja vedno seznanjen z dogajanjem, kako delo napreduje, če so morda kje kakšne težave. Ima tudi vsestranski pogled v odnose med sodelavci, saj o tem velikokrat mimogrede dobi informacije posameznih zaposlenih. Tako lahko morebitne težave v odnosih elegantno in sproti rešuje z vsakim delavcem posebej in tako prihrani mnoge zaplete in posledice slabega odnosa med zaposlenimi.

4.2.3 Talentirani potrebujejo izziv

Številni »talenti« nočejo, da bi jih organizacija samo podpirala, temveč hočejo biti tudi izzvani. Nenehno iščejo nove spodbude in dražljaje, pa tudi velike možnosti razvoja. Njihovo geslo se glasi: »Tisti, ki ne tvega, ne zmaga.« Raziskave pri iskalcih zaposlitve kažejo, da je na vprašanje, kaj je najpomembnejši faktor odločitve za zamenjavo službe, najpogostejši odgovor delo, ki ustreza sposobnostim delavca in je hkrati polno izzivov. Če delo postane dolgočasno, brez namena oziroma pomena, zaposleni niso več zainteresirani, zato pade produktivnost, učinkovitost in kakovost. Zaposleni, ki niso zadovoljni s svojim delom, delajo manj kot zadovoljni delavci. Absentizem je indikator nezadovoljstva z delom, zato je potrebno pravočasno

prepoznati potrebe, prepričanja in pričakovanja zaposlenih (priznanje, neodvisnost, dosežki, odgovornost, varnost, pripadnost, storitve, (samo)spoštovanje).

»Značilno je, da visoko talentirani sodelavci dosegajo visoko stopnjo kvalitete in kvantitete pri opravljanju del in nalog le v primeru strokovnega in pravilnega vodenja. Gre namreč za inovativne posameznike, ki potrebujejo dovolj vzpodbudno okolje. To pomeni, da moramo talentiranim sodelavcem prvenstveno zagotavljati dela in naloge, ki jim bodo predstavljala dovolj velik izziv« (Mihalič, 2006, str. 227).

Določiti je potrebno ustrezne zadolžitve oziroma delovne naloge, ki so polne izzivov in ki posameznike motivirajo. To so lahko nove naloge, če si želi posameznik razširiti obzorja, lahko pa so zahtevnejše ali posebne naloge, katerim se je treba bolj podrobno posvetiti. Za nekatere bo izziv večja odgovornost, ki jo pridobi s tem, ko mu vodja razširi pooblastila... Izzivi veliko večino talentiranih motivirajo za korak naprej.

4.2.4 Zaupanje med talentiranim delavcem in njegovim nadrejenim

Da si nadrejeni lahko pridobi zaupanje posameznega zaposlenega, mora biti najprej njegov zgled. Ne besede, ampak dejanja so tista, ki nekomu povejo, da drugemu lahko zaupa. Tako mora nadrejeni slediti organizacijskim vrednotam in pokazati kako se uspešno spopadati z raznimi težavami.

Pomembno je, da vodja zna vzpostaviti s kadri enakovreden odnos. Da z njimi sodeluje in jim zna prisluhniti. Tako bo vedel kaj je v določenem trenutku za nekoga resnično pomembno in bo morda ravno s tem vzpodbudil njegov talent. Npr. da prepusti podrejenemu določen projekt, da ga samostojno, brez neprestanega nadzora izpelje. Vodja bo tako namesto nadrejenega postal sodelavec, partner v iskanju prave poti. S svojo podporo bo zaposlenega spodbudil k aktivnemu razmišljanju, ki ga bo nato privedlo do idej in rešitev, do katerih sam morda nikoli ne bi prišel ali pa bi do njih prišel znatno počasneje.

Za to, da vodja s posameznikom vzpostavi zaupanje, je med njima potrebno vzpostaviti določeno povezavo. Za to je zelo pomembna čustvena inteligenca vodje. »Medtem, ko se povprečneži v vodenju ne želijo izpostavljati, uspešni pogosto prihajajo med ljudi in se pogovarjajo z zaposlenimi, jih sprašujejo o družini in drugih osebnih zadevah. Obenem ne skrivajo, da želijo biti obveščeni, in tako ustvarjajo odkritosrčno vzdušje, v kakršnem medosebno občevanje poteka sproščeno. Dvosmernost v občevalnih kanalih vzpodbuja ljudi na vseh ravneh, da svoje nadrejene obveščajo...« (Goleman, 2001, str. 208).

Če si bosta posameznik in nadrejeni zaupala, bo delo teklo lažje, bolje se bosta poznala in vedela kaj lahko drug od drugega pričakujeta. Nadrejeni bo s stanjem posameznika bolj seznanjen, razumel bo, če bo kdaj njegovo delo morda slabše teklo zaradi morebitnih osebnih težav in bo delo in svoje ravnanje lažje prilagajal situaciji. Več bo nadrejeni vedel o posamezniku, bolj bo tudi vedel kako ravnati, da bo posameznik na delu napredoval oziroma se bo njegov talent razvijal.

5 TALENTI TRETJEGA STAROSTNEGA OBDOBJA

Tretje starostno obdobje je eno izmed življenjskih obdobj, označuje se tudi kot obdobje po tem, ko se ljudje upokojijo, po koledarskem mejniku je to obdobje nekje po 60. oziroma 65. letu starosti (po Pečjaku, 1998, str. 9).

Tudi v tretjem starostnem obdobju je veliko talentiranih ljudi. Poznanih je veliko izjemnih, talentiranih ljudi, ki so do svoje pozne starosti ustvarjali in bili delovno aktivni.

Eden takih je bil Lin Tung Yen⁵, graditelj najdaljših mostov na svetu. Načrtoval je most čer Beringov preliv, ki bi povezal Azijo in Ameriko. Delovno aktiven je bil do konca svojega življenja, svojim študentom je dajal razne nasvete.

Charlie Chaplin⁶ je svoj zadnji film Grofica v Hong Kongu končal pri 78. letu, načrt za film Muhavost pa pri 79. letu. Zadnjo knjigo Moje življenje v slikah je izdal pri 85. letu.

Albert Einstein⁷, znamenit fizik, avtor splošne in posebne teorije relativnosti je svoji zadnji knjigi Ideje in mnenja izdal pri svojih 75. letih ter Mirovni manifest pri 76.

To so izredni talenti, ki so ustvarjali večino svojega življenja in s svojim delom nadaljevali tudi v starosti. Veliko ljudi svoje talente izkorišča v svojem delovno aktivnem obdobju, pred upokojitvijo. Pri večini teh pa po upokojitvi njihovi talenti postanejo neizkoriščeni. Talentirani upokojenci so potisnjeni v ozadje družbe. Veliki strokovnjaki in izjemni ljudje postanejo kar naenkrat družbeno nepotrebni, saj jih nadomestijo mladi talentirani ljudje.

Ljudje, ki so nekoč svoje talente lahko izrazili pri svojem delu in zato v njem našli vsebino in smisel svojega življenja, upokojitev prenašajo zelo težko. »Zanje je upokojitev težka frustracija, ena od najhujših v življenju, ki ji sledi huda in dolgotrajna depresija, lahko tudi upad duševnih funkcij. Z nekoliko ironije bi rekli, da se niso upokojili zato, ker so stari, marveč so se postarali zato, ker so se upokojili« (Pečjak, 1998, str. 74).

»Težava je v prevladujočem stereotipu o starih ljudeh, ne glede na stopnjo izobrazbe, starost ali poklic. Ta se jasno izrazi že pri predšolskih otrocih: starejši ne znajo, niso sposobni, so sitni, mirujejo, naj poslušajo mlajše, niso samostojni, pripadajo jim najtemnejše barve, mirovanje, posedanje, ležanje in praktično noben šport. Ni pa samo socialni stereotip o starih v glavah mladih ljudi in otrok usoden za položaj starejših ljudi. Problem je, ko se ta stereotip preseli v njihove glave, ko se podredijo temu prepričanju in se začno sami truditi demonstrirati lastnosti, ki jih

⁵ Lin Tung Yen, 1913-2004, izjemen gradbenik in arhitekt.

⁶ Charlie Chaplin, 1889-1977, eden največjih filmskih igralcev in režiserjev.

⁷ Albert Einstein, 1879-1955, največji teoretični fizik v preteklem stoletju.

predpisuje ta socialni stereotip o starih. Postajajo pozabljivi, potrti in zagrenjeni, vse z namenom, da bi postali družbeno sprejemljivi« (Staranje družbe – privilegij ali slabost, str. 9).

5.1 PROBLEMATIKA ODKRIVANJA TALENTOV STAREJŠIH LJUDI IN MOŽNE REŠITVE

Problem odkrivanja talentov starejših ljudi je v celotnem sistemu oziroma v socialnem stereotipu, ki ga podpirajo družbeno priznane in uveljavljene norme. Težko bo starejši človek svoj talent javno predstavil ali ga po upokojitvi nadalje nudil in razvijal, če mu družbeni sistem ne nudi te možnosti.

»Družbeno priznane in uveljavljene norme in vrednote določajo vedenje posameznikov in skupin, tako tudi generacije starih ljudi. Javna podoba starosti je povezana z umikom iz družbenega življenja, izgubami, problemi in težami. Če želimo tak pogled na starost preusmeriti k sposobnostim posameznika za samostojno in poleg tega še aktivno življenje v starosti, moramo znati starost in staranje definirati tako, da si bomo eno in drugo ne le lahko predstavljali ampak, da bodo te predstave pozitivne. Zlati pomembno vlogo pri tem imata politika in mediji, ki bodo morali narediti premik od prikazovanja starih ljudi kot bremena in objektov skrbi k njihovim sposobnostim, znanju, interesom in aktivnostim« (Zbornik referatov, Majhenič, 2005, str. 24).

Starejši talentirani ljudje po upokojitvi ne iščejo ponovno službe. Želijo samo nadalje v svetu dela dodajati svoje posebne usluge, ekspertna dela in s tem dopolniti delo v službah srednji generaciji in mlajšim.

Krajncova navaja: »Na državni in lokalni ravni je potrebno ustvariti mehanizme, ki omogočajo starejšim ljudem, da se znova vključijo med »proizvajalce«. Vsi vemo, da služb ni. Vendar pri starejših ne gre za službo, marveč za pravico in možnosti delovanja, ustvarjanja. Gre za ohranjanje njihovega družbenega položaja in vpliva na družbo. Treba je ustanoviti in podpreti mrežo »borz dela starejših«, ki bi pokrila vso državo. Tako bi tudi starejši lahko pridobili nova znanja in nove možnosti« (Krajnc, 2003). Na teh borzah bi se zbiralo povpraševanje po uslugah in delu starejših in obenem ponudba starejših. Tako bi starejši lahko svoje talente predstavili in se tudi legalno in sistematično vračali v javnost.

»Nujno je oblikovati krajevne in nacionalne strategije in programe za družbeni razvoj v pogojih starajoče se družbe, to pa zahteva kvalitetne interdisciplinarne raziskovalne podatke o stanju in možnostih, še posebej o zmožnostih in potrebah tretje generacije same« (Kakovostna starost, Ramovš, 2006, str. 22).

Evropsko združenje za upravljanje industrijskih raziskav s sedežem v Parizu ima ustanovljeno mednarodno delovno skupino z naslovom Upravljanje kariere zrelih znanstvenikov. Skupina izvaja raziskave o uspešnosti starejših znanstvenikov ter

prireja redne letne delavnice, na katerih se ukvarjajo z vprašanji, kako ohraniti starejše znanstvenike na delovnih mestih in jim zagotoviti dobre pogoje dela. V skupini so ugledni znanstveniki z vsega sveta (Pečjak, 1998, str. 74).

V nasprotju z mladimi talentiranimi ljudmi imajo starejši to prednost, da lahko poleg svojih talentov ponudijo še veliko svojih dolgoletnih izkušenj.

»Med takšne sodi tudi nekdanji direktor nemške letalske družbe Lufthansa Heinz Ruhnau. Ta 68 – letnik, ki si je v življenju nabral nedvomno bogate izkušnje, je zdaj svetovalec raznih bank, fakultet in ruskega letalskega prevoznika Aeroflota. Takšni strokovnjaki dobesedno zastonj delijo nasvete tistim, ki si ne morejo privoščiti dragih svetovalcev, zlasti v deželah v razvoju« (Delo, maj, 1997, str. 12).

»Politiki Evropske unije in posameznih evropskih držav pospešeno iščejo ustrezno podobo starosti, ker želijo oblikovati jasno politiko do starih ljudi in staranja za prihodnost. Primer rešitve so nekatera podjetja, ki nastavijo na direktorsko mesto enega mladega in enega starega strokovnjaka. Sodelovanje med generacijami se v Sloveniji širi prek društev za medgeneracijsko sodelovanje. Vsi poskusi odkrivajo, kakšna je danes nujna podoba starosti« (Staranje družbe – privilegij ali slabost, str. 13).

5.2 ODKRIVANJE IN RAZVOJ TALENTOV STAREJŠIH LJUDI

Za nekatere se prav tretje življenjsko obdobje iz pasivnega spreminja v čedalje aktivnejše obdobje. »Kot kažejo raziskave, večina starih ljudi misli, da brez socialnih stikov in splošne aktivnosti ne bi bili srečni« (Požarnik, 1981, str. 45-65). Tisti ljudje, ki nekoč v svoji službi niso mogli uporabiti svojega talenta imajo po upokojitvi novo priložnost. Po upokojitvi imajo veliko več časa, da se posvetijo aktivnostim, ki jih veselijo in morda odkrijejo kakšen talent, za katerega prej niso imeli ne možnosti, ne časa, da ga odkrijejo. Lahko se včlanijo v različna društva ali združenja, kjer ali odkrijejo svoj talent ali pa ga nadalje razvijajo. Večina društev se tudi predstavi javnosti, kjer svoje posebno talentirane člane tudi izpostavijo.

Talentirani se lahko vključijo tudi v univerzo za tretje življenjsko obdobje⁸, kjer znotraj študijskih skupin slušatelji pripravljajo študijske izlete, prevajajo, raziskujejo, pišejo, izdajajo knjige, izdelujejo spletne strani, se učijo pripovedništva, mediatorstva v kulturi. Tudi na takšen način lahko odkrijejo svoje talente oziroma jih tam nadalje razvijajo.

S svojimi talenti se lahko predstavijo na raznih festivalih⁹, kjer najdejo temo ali področje, kjer lahko pokažejo in razvijajo svoje talente... Pomembno je, da so v toku z dogajanjem. Da iščejo dogodke, ki so njim blizu, na katerih lahko svoje talente

⁸ Slovenska univerza za tretje življenjsko obdobje: s svojim delovanjem povezuje generacije mladih, srednje starih in starejših; povprečen študent je star 63 let.

⁹ Npr. Festival za tretje življenjsko obdobje, edini festival namenjen starejši populaciji; deluje pod okriljem Univerze za tretje življenjsko obdobje.

pokažejo. Dogajanju je potrebno slediti tako v lokalni skupnosti kot v širšem okolju, se informirati iz različnih virov – časopisi, radio in televizija, lokalni viri...

Talentov ljudi v tretjem starostnem obdobju se ne sme zanemariti. Starejšim ljudem je treba omogočiti, da svoje talente razvijajo še naprej. Da tudi po upokojitvi normalno nadaljujejo svoje življenje, imajo nove cilje, izzive, dovolj zahtevne tudi v tretjem življenjskem obdobju, da se trudijo in naprej razvijajo, da so lahko odločni, zahtevni in ambiciozni. Da živijo v sistemu, kjer lahko njihov talent pride do veljave.

6 RAZISKAVA: ISKANJE IN RAZVOJ TALENTOV V RAZLIČNIH ŽIVLJENJSKIH OBDOBJIH

Raziskava je razdeljena na tri dele. Prvi del raziskave obsega analizo s področja iskanja in razvoja talentov učencev v osnovnih šolah, drugi del s področja iskanja in razvoja zaposlenih v raznih organizacijah in tretji del raziskave analizo stanja talentiranih ljudi v tretjem življenjskem obdobju.

Pri prvem delu raziskave – področje iskanja in razvoja talentov učencev v osnovnih šolah, je bil cilj ugotoviti kako v osnovnih šolah prepoznajo talentirane učence, kakšni talenti učencev prevladujejo, kdo se s talentiranimi na šoli ukvarja in na kakšen način pomaga šola učencu razvijati njegov talent ter ali ima pri tem dovolj sredstev oziroma možnosti.

Z drugim delom raziskave, zajemal je področje iskanja in razvoja zaposlenih v organizacijah, sem želela ugotoviti kdo se v organizacijah ukvarja z iskanjem talentov in kdo z njihovim razvojem ter kateri talenti tam najbolj prevladujejo. Ugotoviti sem želela tudi na kakšen način odkrivajo in na kakšen način razvijajo talente zaposlenih, ali iščejo talentirane tudi med svojimi zaposlenimi ter ali morebiti zaposlujejo talentirane upokojene ljudi.

Tretji del raziskave se je nanašal na talentirane ljudi v tretjem življenjskem obdobju. Cilj tega dela raziskave je bil ugotoviti kakšne možnosti razvoja svojih talentov imajo upokojeni ljudje oziroma ljudje v tretjem življenjskem obdobju ter ali je družbeni sistem naklonjen razvoju njihovih talentov. Prav tako sem s tem delom raziskave želela ugotoviti ali imajo upokojeni ljudje možnost družbi – organizacijam, ponuditi svoje delo, svoje talente oziroma ali se imajo možnost ponovno vključiti med aktivno delovno silo.

Kot metoda raziskave sta bili uporabljeni ankete (priloga 1 in 2) ter intervju (priloga 3). Ankete sta bili anonimni. Bili sta poslani enajstim osnovnim šolam ter enajstim delovnim organizacijam. Anketa, ki je bila poslana osnovnim šolam, je bila sestavljena iz skupno sedmih vprašanj, anketa, ki je bila namenjena organizacijam, pa iz desetih. Intervju je bil opravljen z osmimi organizacijami, ki se dnevno srečujejo z osebami tretjega življenjskega obdobja. Obsegal je šest vprašanj.

Večina vseh vprašanj je bilo opisnega značaja, na nekaj vprašanj je bilo mogoče odgovoriti z da ali ne, eno vprašanje, pri anketi namenjeni organizacijam pa je bilo potrebno točkovati glede na pomembnost, po rangi od številke ena do pet.

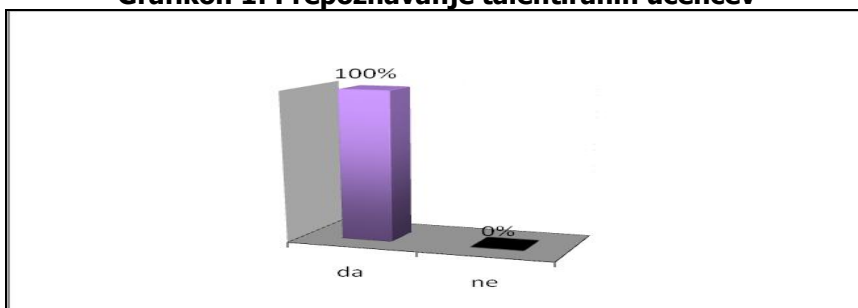
6.1 ANALIZE IN INTERPRETACIJE ODGOVOROV RAZISKAVE

V nadaljevanju so predstavljene analize in interpretacije odgovorov treh različnih delov raziskave, in sicer s področja iskanja in razvoja talentov učencev v osnovnih šolah, s področja iskanja in razvoja talentov v organizacijah ter s področja talentiranih v tretjem življenjskem obdobju.

6.1.1 Analiza in interpretacija odgovorov: Iskanje in razvoj talentov učencev v osnovnih šolah

Na vprašanje ali na šoli prepoznajo talentirane učence, so vsi anketirani (11 anketiranih) odgovorili pritrdilno.

Grafikon 1: Prepoznavanje talentiranih učencev



Vir: lastni (2009)

Na vprašanje »Kdo se na šoli ukvarja s talentiranimi učenci oziroma kdo dela z njimi?«, so bili odgovori različni. Najbolj pogost je bil odgovor, da se s talentiranimi učenci na šoli ukvarjajo učitelji in pa mentorji, oboje je dalo enak rezultat, in sicer je bilo takšnih po 7 odgovorov. Takoj za tem, po 4 odgovori so bili, da so to psihologi in šolska svetovalna služba. 2 sta menila, da se s talentiranimi učenci ukvarjajo šolski pedagogi in enako število, da njihovi razredniki. Eden je menil, da se z njimi največkrat ukvarjajo zunanji sodelavci, ki s šolo sodelujejo pri delu s talentiranimi in eden, da vodstvo šole, to je ravnatelj in njegov pomočnik.

Odgovori na zastavljeno vprašanje so pokazali, da s talentiranimi učenci delajo tisti, ki se tudi sicer z njimi največ ukvarjajo, to so njihovi učitelji in mentorji.

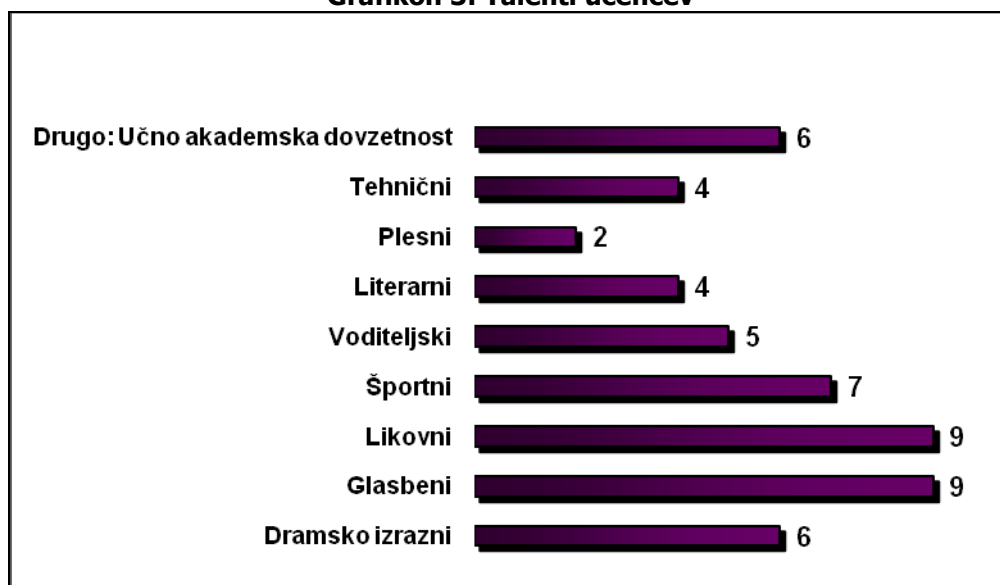
Grafikon 2: Delo s talentiranimi učenci



Vir: lastni (2009)

Na vprašanje »Kakšne talente bi izpostavili pri učencih?«, so vprašani našli več talentov. Največ jih je odgovorilo, da likovne – 9 vprašanih ali glasbene, prav tako 9. 7 jih je odgovorilo, da so učenci talentirani za šport, 6 jih je odgovorilo, da imajo učenci dramsko izrazni ali igralski talent in prav tako 6, da otroci nimajo specifičnega talenta, ampak so učno – akademsko zelo dovzetni in jih zato smatrajo kot nadarjene. 4 vprašani so menili, da so učenci literarno talentirani in prav tako 4, da imajo talent za tehnično ustvarjanje. 2 sta menila, da so učenci talentirani plesalci. Iz ugotovljenega je razvidno, da je na šolah največ likovno in glasbeno talentiranih učencev.

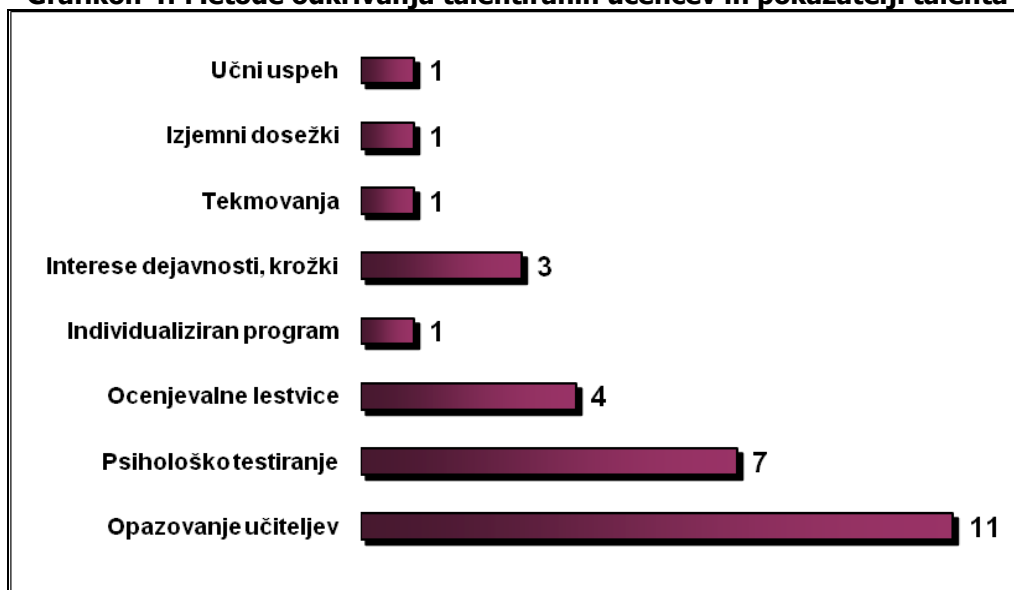
Grafikon 3: Talenti učencev



Vir: lastni (2009)

Na vprašanje »Kakšne metode odkrivanja talentiranih učencev uporabljajo in kateri so pokazatelji talenta učenca?«, so vsi anketirani (11) odgovorili, da talentirane učence odkrijejo učitelji, in sicer s tem, ko vsakodnevno delajo z njimi in jih opazujejo. 7 jih je odgovorilo tudi, da talentirane odkrijejo s psihološkim testiranjem. 4 odgovori so bili, da talentirane učence odkrijejo pri ocenjevanju z ocenjevalnimi lestvicami. 3 so odgovorili, da talentirane učence odkrijejo na raznih interesnih dejavnostih in krožkih. Po 1 odgovor je bil, da odkrijejo talentirane na podlagi njihovih izjemnih dosežkov, na raznih tekmovanjih in na podlagi izvedbe individualiziranega programa, prilagojenega posamezniku ki ga izvaja šola. 1 anketirani je odgovoril, da talentirane učence odkrivajo na podlagi učnega uspeha učenca.

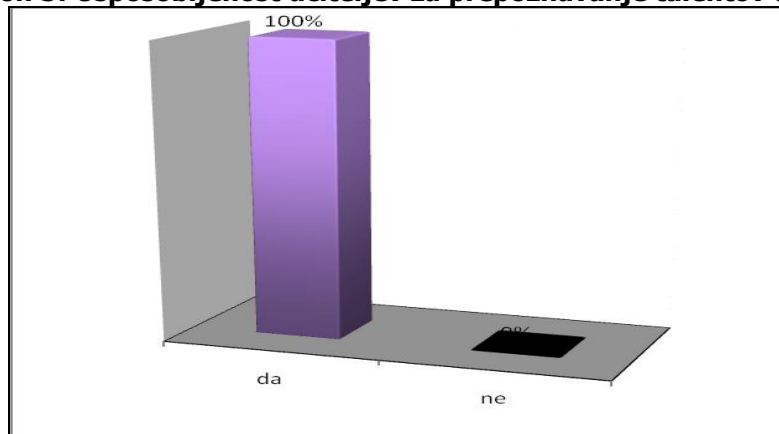
Grafikon 4: Metode odkrivanja talentiranih učencev in pokazatelji talenta



Vir: lastni (2009)

Na vprašanje »Ali so učitelji dovolj usposobljeni, da prepoznajo talente učencev?« je vseh 11 anketiranih odgovorili, da so po njihovem mnenju učitelji za to dovolj usposobljeni.

Grafikon 5: Usposobljenost učiteljev za prepoznavanje talentov učencev



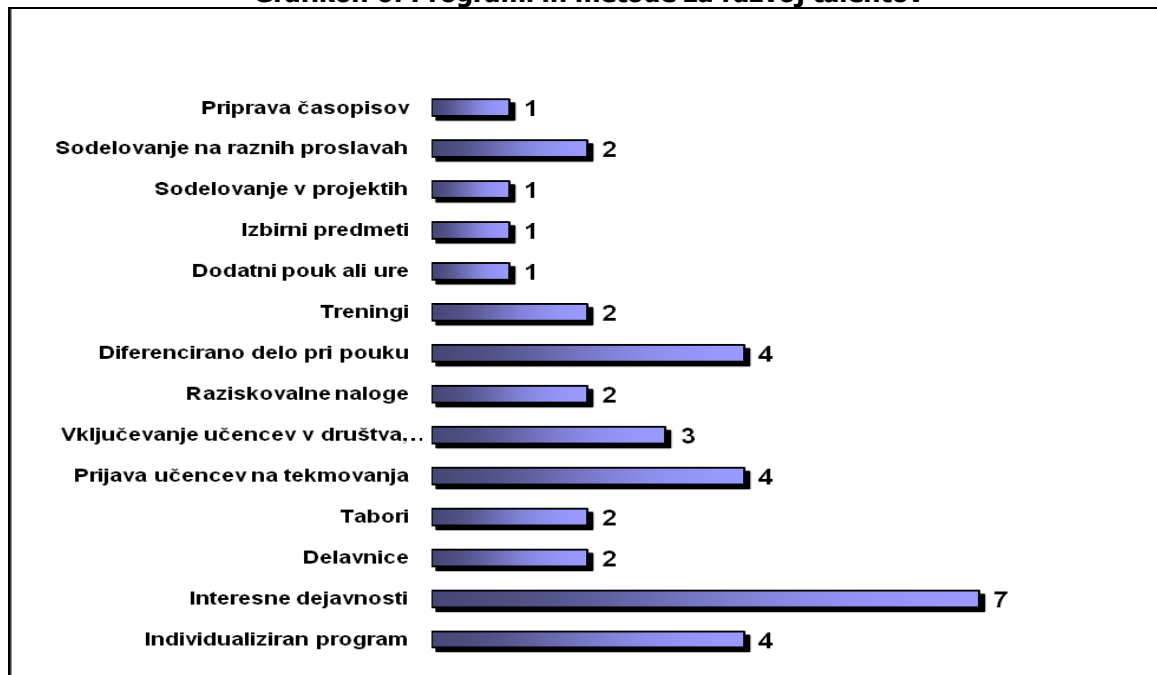
Vir: lastni (2009)

Na vprašanje »Kako oziroma na kakšen način na šoli razvijajo talente učencev?«, so bili podani različni odgovori. Največ odgovorov – 7, je bilo, da svoje talente učenci razvijajo pri vključevanju v različne interesne dejavnosti. 4 odgovori so bili, da s pomočjo individualiziranega programa, katerega izvaja šola in je prilagojen posameznemu učencu, tudi njegovim posebnostim in talentom. Enako število jih je odgovorilo, da talente razvijajo s pomočjo diferenciranega dela pri pouku. Prav tako 4 odgovori so bili, da talente učenci razvijajo s tem, ko se udeležujejo raznih tekmovanj, na katere jih učitelj ali mentor prijavi. 3 vprašani so menili, da se talenti učencev razvijajo z vključevanjem v razna društva in klube. Po 2 odgovora sta bila,

da lahko učenci svoje talente razvijajo na raznih delavnicah, šolskih taborih, pri projektih raziskovalnih nalog, na treningih ter tudi pri sodelovanju na raznih proslavah. Po 1 odgovor je bil, da imajo talentirani učenci možnost razvoja svojih talentov pri pripravi šolskega časopisa, pri sodelovanju v raznih projektih, pri izbirnem pouku in na dodatnem pouku oziroma dodatnih urah.

Izsledki raziskave so pokazali, da imajo učenci veliko možnosti za razvoj talentov, svoje talente pa največkrat razvijajo z vključevanjem v razne interesne dejavnosti.

Grafikon 6: Programi in metode za razvoj talentov

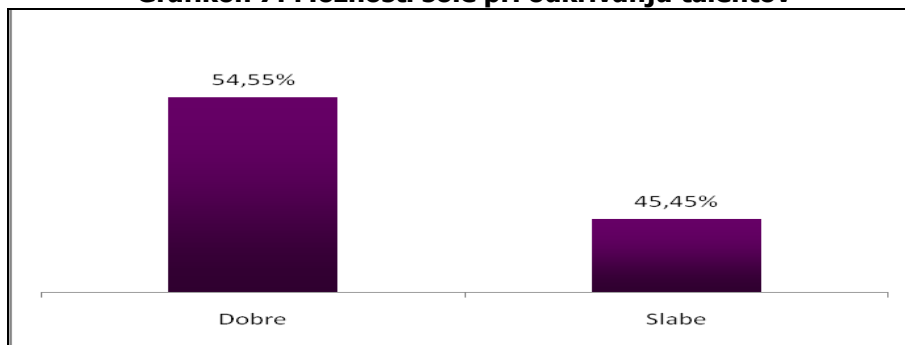


Vir: lastni (2009)

Na vprašanje »Ali ima šola dobre ali slabe možnosti odkrivanja talentiranih učencev?«, jih je dobra polovica, to je 54,55%, odgovorila, da ima šola dobre možnosti in 45,45 %, da ima šola za to slabe možnosti.

V naslednjih dveh vprašanjih so podali obrazložitev zakaj ima šola dobre možnosti pri odkrivanju talentov in zakaj ima šola slabe možnosti pri odkrivanju talentov. Navedli so tudi specifične razloge.

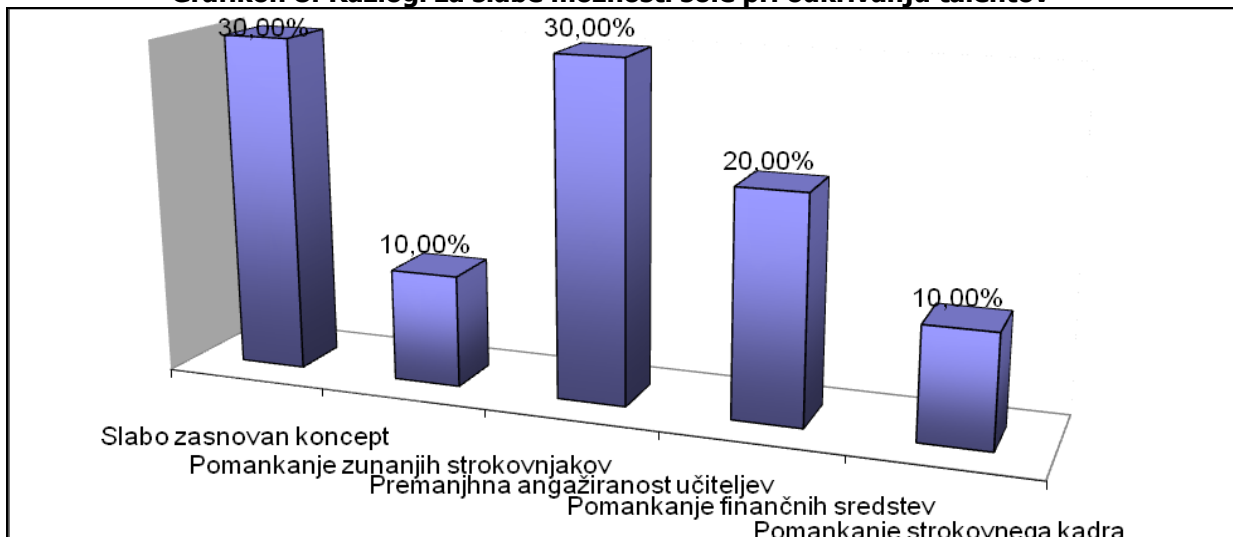
Grafikon 7: Možnosti šole pri odkrivanju talentov



Vir: lastni (2009)

Kot največji razlog za slabe možnosti šole pri odkrivanju talentiranih učencev, in sicer se jih je za tega opredelilo 30 % anketiranih, so navajali slabo zasnovan državni koncept za delo z nadarjenimi učenci. Enako število – 30 % anketiranih, je kot razlog navedlo premajhno angažiranost ali senzibilnost učiteljev za odkrivanje talentiranih učencev. 20% jih je menilo, da ima šola slabe možnosti zaradi pomanjkanja finančnih sredstev, ter po 10 %, da zaradi pomanjkanja zunanjih strokovnjakov in zaradi pomanjkanja strokovnega kadra.

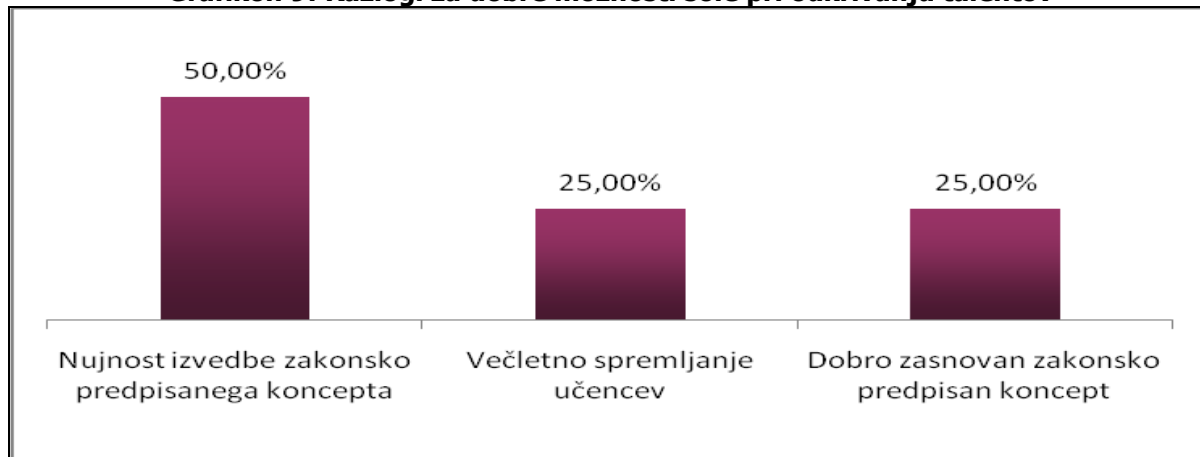
Grafikon 8: Razlogi za slabe možnosti šole pri odkrivanju talentov



Vir: lastni (2009)

Za razloge, da ima šola dobre možnosti odkrivanja talentiranih učencev, jih je 50 % anketiranih kot razlog navedlo nujnost izvedbe zakonsko predpisanega državnega koncepta za delo z nadarjenimi učenci. 25 % jih je odgovorilo, da ima šola dobre možnosti za odkrivanje talentov, ker več let spremlja učence in jih tako skozi daljše obdobje podrobneje spozna. Enako – 25 % jih je odgovorilo, da ima šola dobre možnosti zaradi dobro zasnovanega državnega koncepta za delo z nadarjenimi učenci.

Grafikon 9: Razlogi za dobre možnosti šole pri odkrivanju talentov

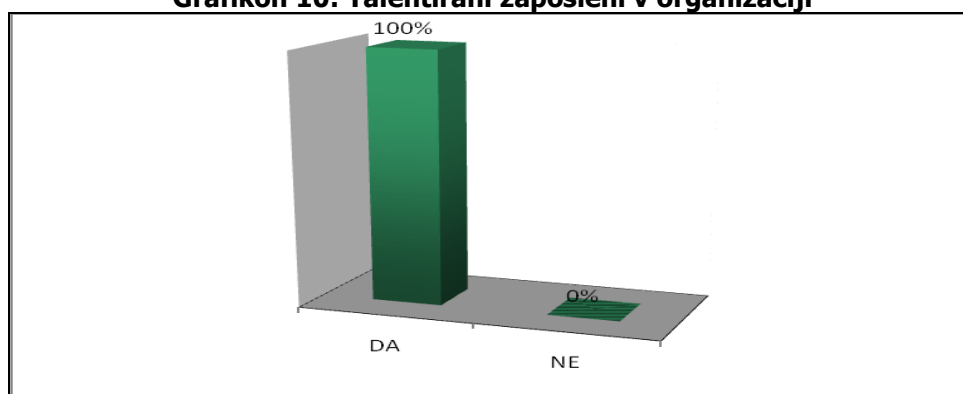


Vir: lastni (2009)

6.1.2 Analiza in interpretacija odgovorov: Iskanje in razvoj talentov v organizacijah

Vsi anketirani (11) so na vprašanje »Ali imajo v organizaciji zaposlene talentirane ljudi?« odgovorili pritrdilno.

Grafikon 10: Talentirani zaposleni v organizaciji

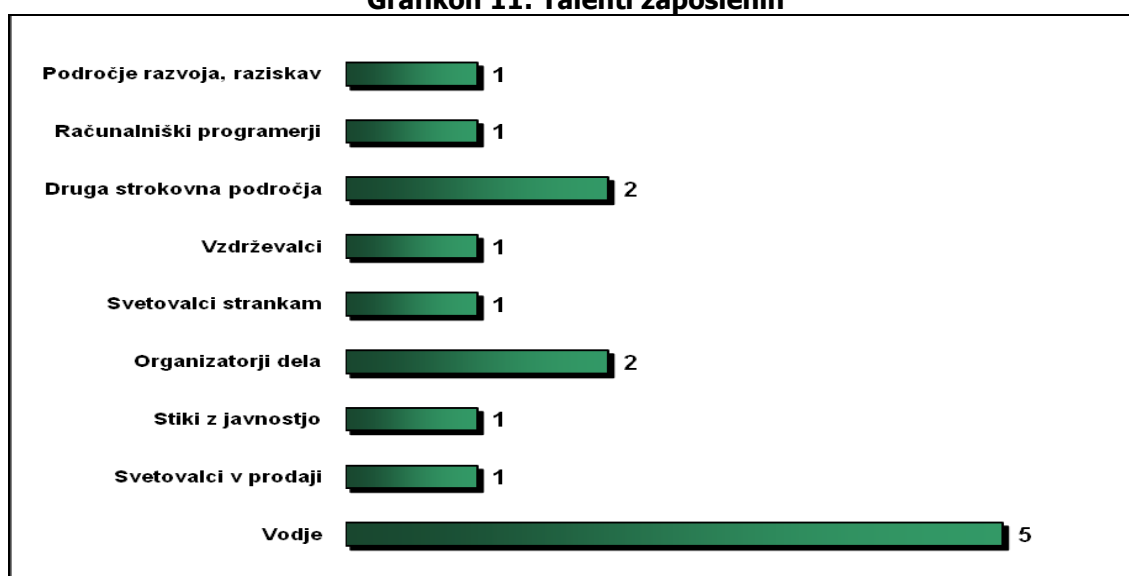


Vir: lastni (2009)

Največ odgovorov na vprašanje »Kakšne talente imajo zaposleni?«, 5 odgovorov, je bilo, da imajo zaposleni talent vodje. 2 sta odgovorila, da imajo talentirane organizatorje dela ter talente raznih drugih, strokovnih področij. Ostali odgovori, po 1, so bili, da imajo talentirane s področja razvoja in raziskav, talentirane računalniške programerje, vzdrževalce, svetovalce strankam, svetovalce v prodaji in talentirane za stike z javnostjo.

Izsledki kažejo, da so talenti zaposlenih v organizacijah raznovrstni, zaposleni imajo različne talente, ki jih izkazujejo na raznih področjih dela. Od vseh pa je bil največkrat omenjen vodstveni talent.

Grafikon 11: Talenti zaposlenih

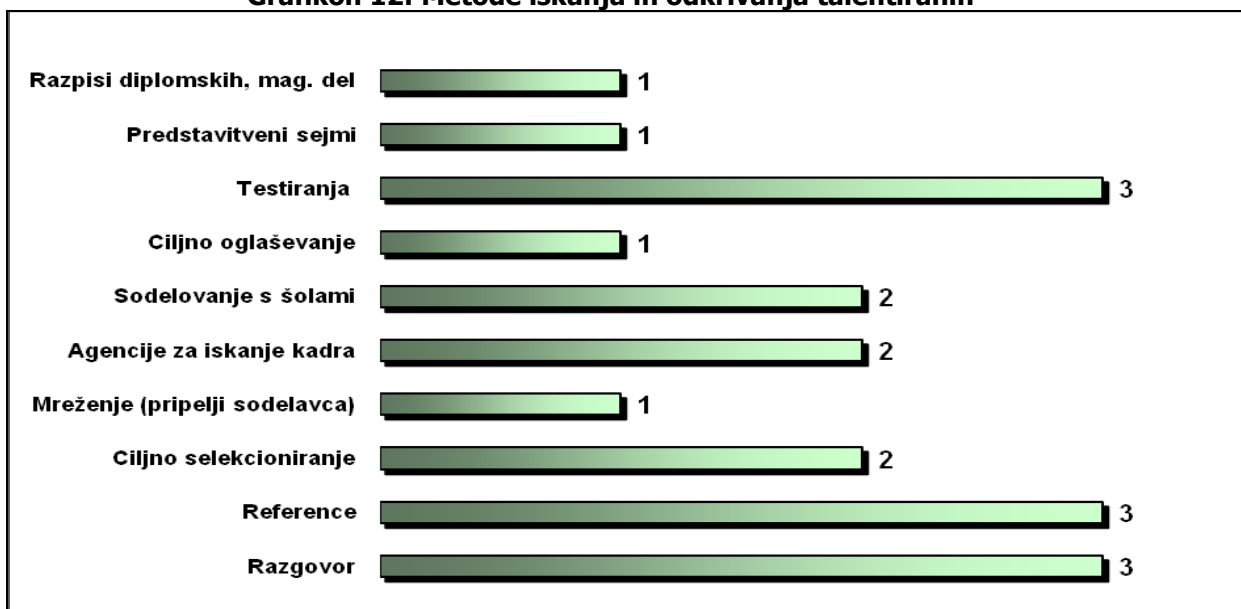


Vir: lastni (2009)

Na vprašanje »Na kakšen način iščejo v organizaciji talentirane ljudi v primeru, ko želijo nekoga na novo zaposliti?«, so bili podani naslednji odgovori: Po 3 odgovori so bili, da talentirane ljudi iščejo na podlagi izvedbe osebnega razgovora, na podlagi referenc, ki jih nekdo izkazuje ter na podlagi rezultatov testiranj. Po 2 odgovora sta bila, da talentirane ljudi najdejo s pomočjo ciljnega selekcioniranja, s pomočjo agencij za iskanje kadra ter s tem, ko sodelujejo s šolami. Po 1 odgovor je bil, da talentirane iščejo na predstavitvenih sejmih ter s pomočjo metode »mreženje« – pripelji novega sodelavca, pa tudi s pomočjo ciljnega oglaševanja in po razpisih diplomskih in magistrskih del.

Razvidno je, da se organizacije poslužujejo različnih načinov za iskanje in odkrivanje talentiranih ljudi, od katerih izstopajo metoda testiranja, iskanje po referencah in razgovor, kot pokazatelj talenta udeleženca razgovora.

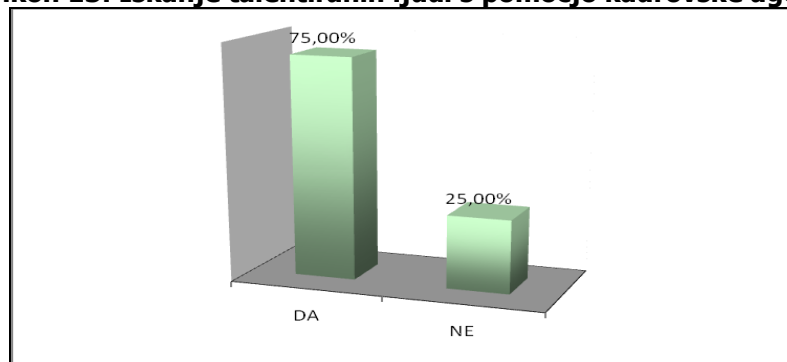
Grafikon 12: Metode iskanja in odkrivanja talentiranih



Vir: Lastni (2009)

75 % vprašanih je odgovorilo, da so se pri iskanju talentiranih ljudi že obrnili po pomoč na kadrovske agencije in 25 %, da ne.

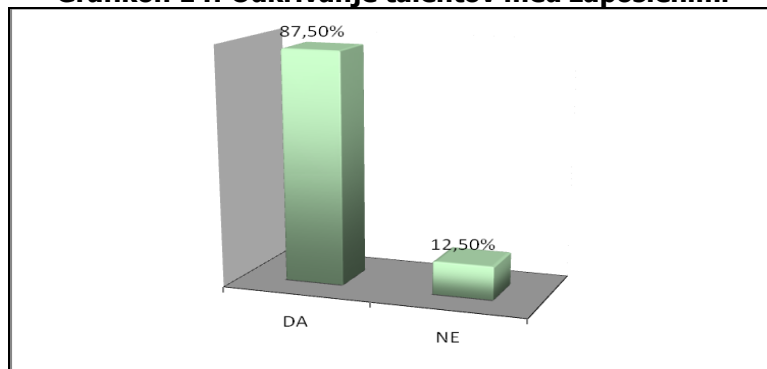
Grafikon 13: Iskanje talentiranih ljudi s pomočjo kadrovske agencije



Vir: lastni (2009)

Na vprašanje »Ali v organizaciji odkrivajo talente tudi med svojimi zaposlenimi?«, jih je 87,50 % odgovorilo z da in 12,50 % z ne.

Grafikon 14: Odkrivanje talentov med zaposlenimi

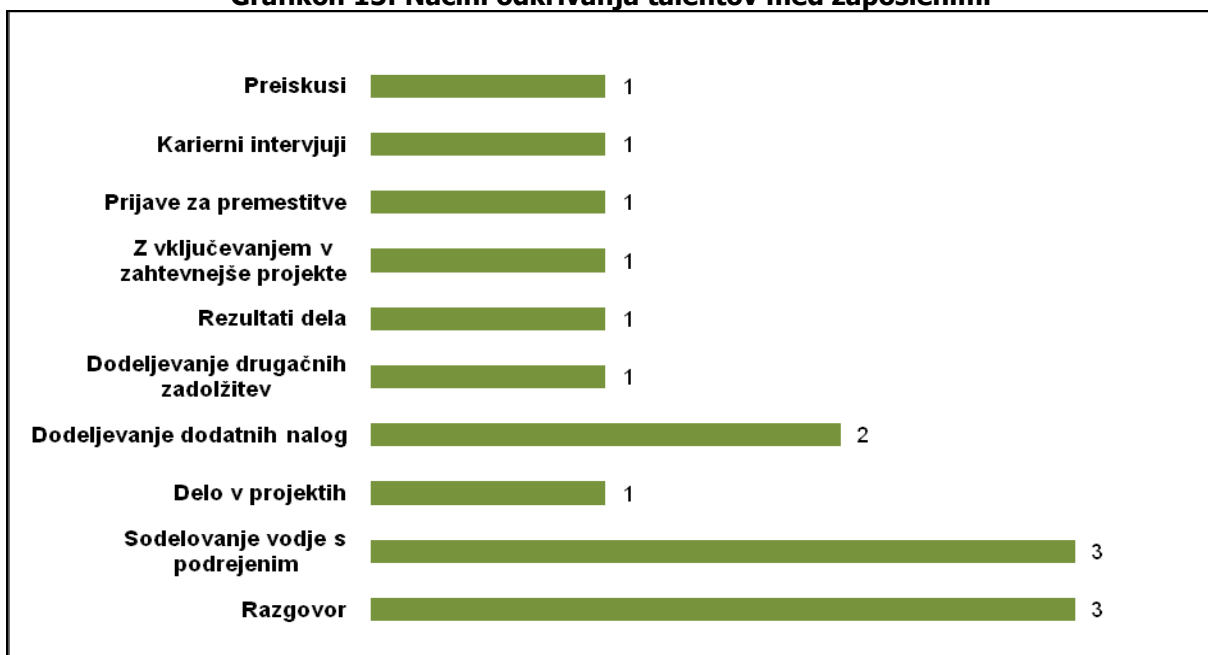


Vir: lastni (2009)

Na vprašanje »Na kakšen način v organizacijah odkrivajo talente njihovih zaposlenih?«, so 3 odgovorili, da s pomočjo razgovorov. Enako število jih je odgovorilo, da talentirane odkrijejo vodje pri sodelovanju s podrejenimi. 2 sta odgovorila, da talente zaposlenih odkrijejo pri dodeljevanju dodatnih nalog, s čimer dajo zaposlenim možnost, da se izkažejo. Po 1 odgovor je bil, da se talenti zaposlenih odkrijejo pri delu v raznih projektih, pri dodeljevanju drugačnih zadolžitev, pri vključevanju v zahtevnejše projekte, pri prijavih za premestitve, na kariernem intervjuju, pri raznih preizkusih in po rezultatih dela.

Odgovori so zelo različni in kažejo za veliko različnih načinov odkrivanja talentov, od katerih malenkost izstopa, razgovor in sodelovanje vodje s podrejenim.

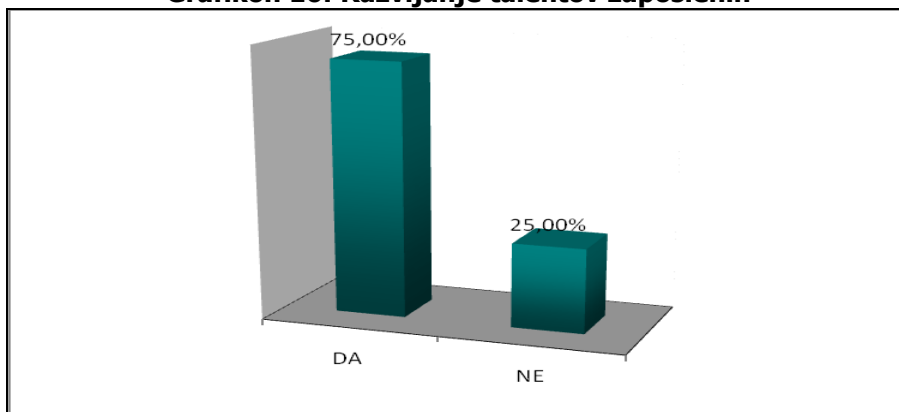
Grafikon 15: Načini odkrivanja talentov med zaposlenimi



Vir: lastni (2009)

Na vprašanje »Ali v organizaciji razvijajo talente zaposlenih?«, jih je 75 % anketiranih odgovorilo z da in 25 % z ne.

Grafikon 16: Razvijanje talentov zaposlenih



Vir: lastni (2009)

Po rezultatih raziskave uporabljajo anketirani različne metode razvoja talentov. Največkrat uporabljena metoda, katero je omenilo 6 anketiranih, je dodatno izobraževanje oziroma seminarji ali delavnice. 3 anketirani so odgovorili, da talentiranim v smislu njihovega razvoja dodeljujejo delo na določenih projektih. 2 anketirana sta odgovorila, da v njihovi organizaciji razvijajo talente zaposlenih tako, da jim dodeljujejo zahtevnejše naloge. Po 1 odgovor je bil, da uporabljajo metode razvoja kot je stimulativno nagrajevanje, pohvala, menjava delovnega mesta, obisk in spoznavanje dela v drugih organizacijah. 1 anketirani pa je odgovoril, da v njihovi organizaciji razvoj talentov zaposlenih poteka spontano in nenačrtovano.

Ta raziskava je pokazala, da organizacije uporabljajo različne metode razvoja talentov zaposlenih, od katerih precej izstopa metoda dodatnega izobraževanja, oziroma izpopolnjevanja na raznih seminarjih in delavnicah.

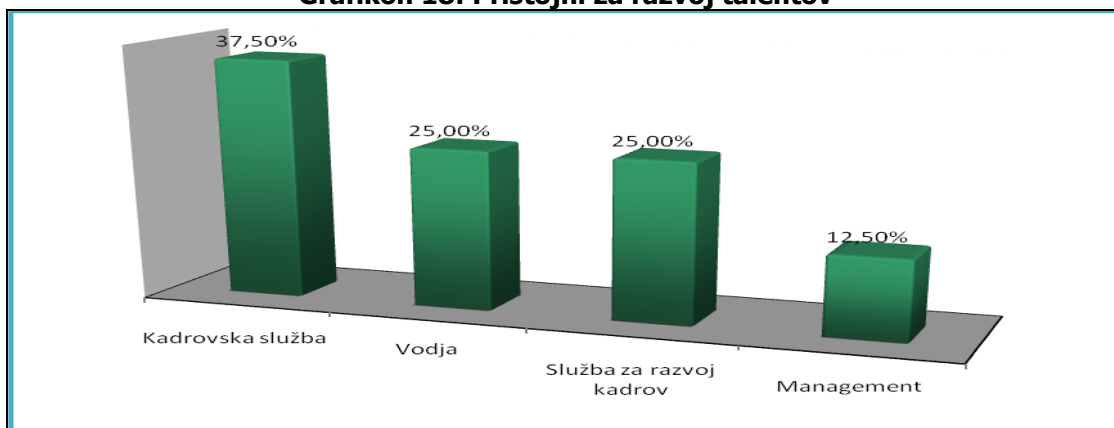
Grafikon 17: Metode razvoja talentov



Vir: lastni (2009)

37,50 % anketiranih je odgovorilo, da se z razvojem talentov zaposlenih ukvarja kadrovska služba. 25 % jih je odgovorilo, da vodja in isto število, da služba za razvoj kadrov. Najmanj, 12,50 % odgovorov pa je bilo, da se z razvojem talentov zaposlenih ukvarja management organizacije.

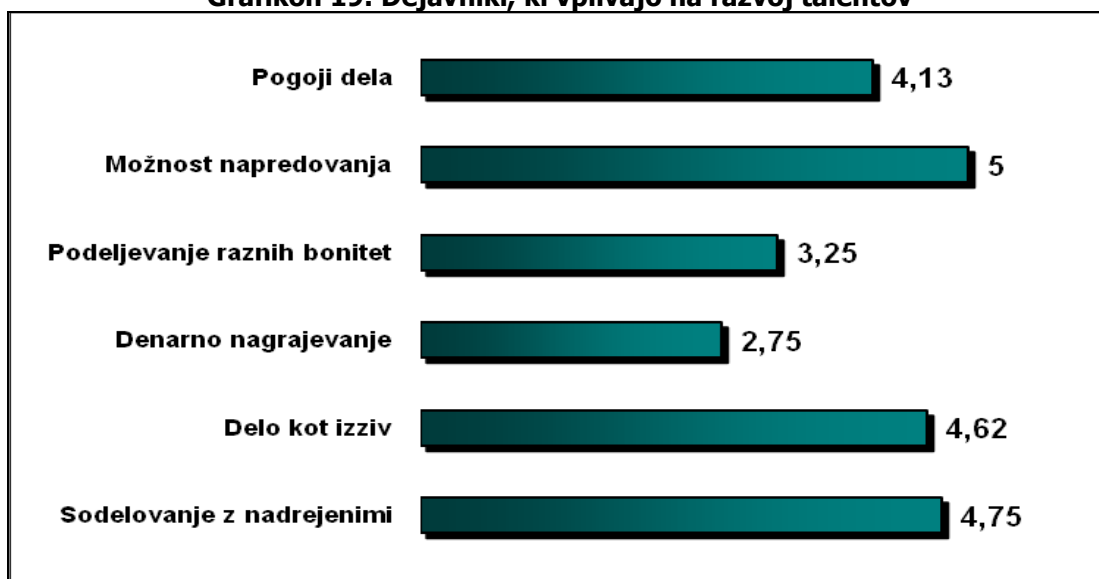
Grafikon 18: Pristojni za razvoj talentov



Vir: lastni (2009)

Kot zelo pomembno pri razvoju talentov, najvišje na lestvici – stopnja 5, so anketirani opredelili možnost napredovanja. Med zelo pomembno in pomembno je bilo uvrščeno sodelovanje z nadrejenim, s stopnjo 4,75; delo kot izziv zaposlenemu s stopnjo 4,62, ter pogoji dela s stopnjo 4,13. Podeljevanje raznih bonitet je bilo rangirano po stopnji 3,25 kar pomeni, da za razvoj talentov zaposlenih ni niti pomembno, niti nepomembno. Manj pomembno za razvoj talentov zaposlenih in rangirano s stopnjo 2,75 je po prejetih odgovorih denarno nagrajevanje.

Grafikon 19: Dejavniki, ki vplivajo na razvoj talentov



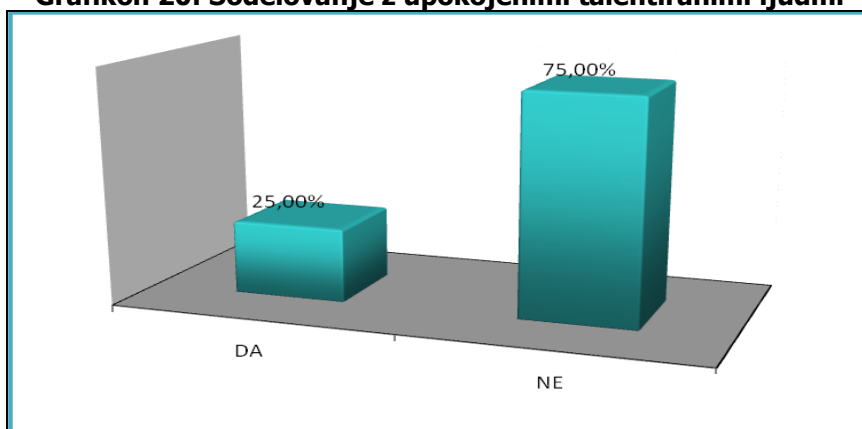
Vir: lastni (2009)

Tabela 2: Obrazložitev rangiranja h grafikonu 19

1	Nepomembno
2	Manj pomembno
3	Niti pomembno, niti nepomembno
4	Pomembno
5	Zelo pomembno

Na vprašanje, če je organizacija že sodelovala z upokojenimi talentiranimi ljudmi, jih je večina – 75 % odgovorila, da ne. 25 % jih je odgovorilo, da so z njimi že sodelovali in sicer pogodbeno. Povedali so tudi, da so se za to odločili, ker so talentirani upokojenci svoje znanje in delovne, strokovne ali managerske izkušnje prenašali na mlajše sodelavce. Bili so tudi svetovalci in mentorji zaposlenim.

Grafikon 20: Sodelovanje z upokojenimi talentiranimi ljudmi

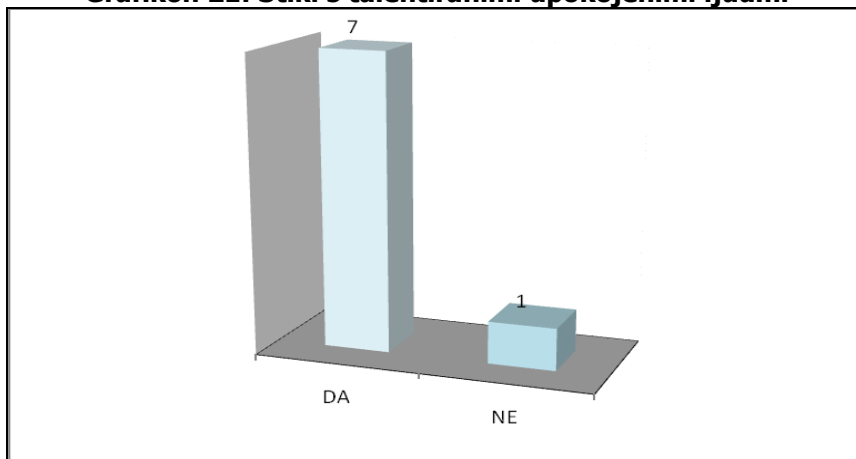


Vir: lastni (2009)

6.1.3 Analiza in interpretacija odgovorov: Talentirani v tretjem življenjskem obdobju

7 od 8 ljudi s katerimi je bil opravljen intervju je povedalo, da pogosto srečujejo talentirane upokojene ljudi. 1 je povedal, da jih ne srečuje ali pa zelo redko.

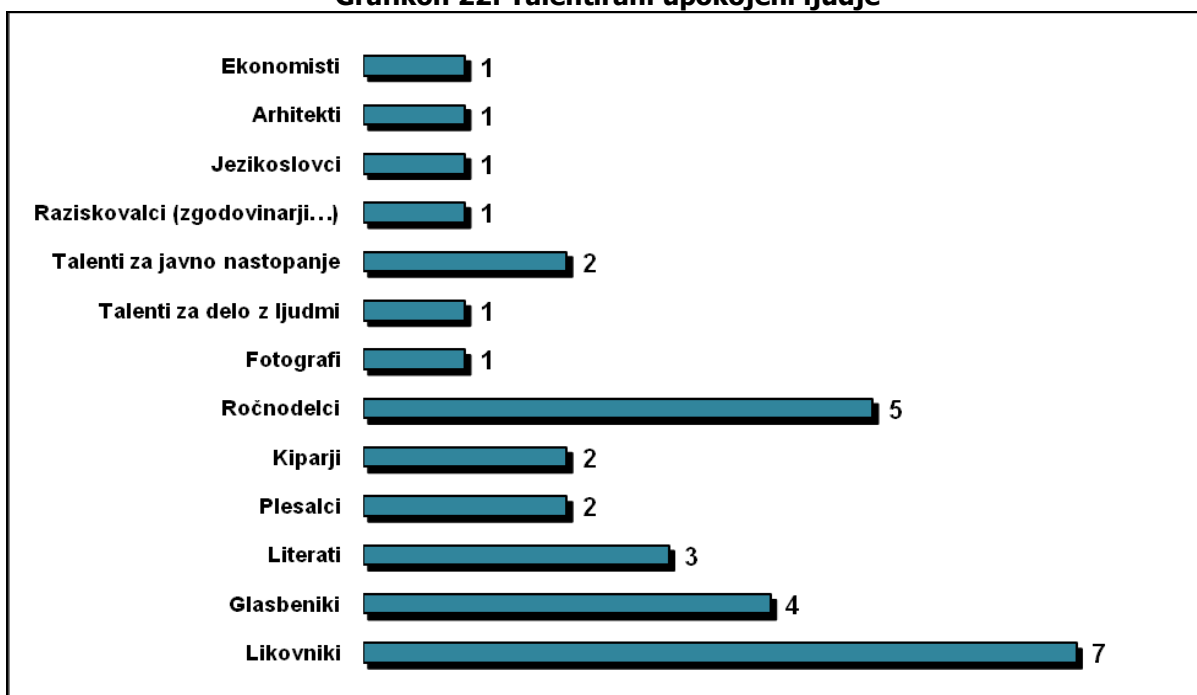
Grafikon 21: Stiki s talentiranimi upokojenimi ljudmi



Vir: lastni (2009)

Po vprašanju »Kakšni talenti izstopajo pri upokojencih?«, so se vsi intervjuvani strinjali, da imajo upokojenci raznovrstne talente. Največ (7) jih je menilo, da prevladujejo talentirani likovniki, 5 jih je omenilo talentirane za razna ročna dela, 4 so omenili tudi talentirane glasbenike, 3 literate, po 2 odgovora sta bila, da so upokojenci talentirani plesalci, kiparji ter talentirani za javno nastopanje. Po 1 krat je bil odgovor tudi, da so upokojenci talentirani za delo z ljudmi, talentirani fotografii, raziskovalci (zgodovinarji, ...), jezikoslovci, arhitekti ter ekonomisti. Odgovor na to vprašanje je bil jasen, in sicer da med upokojenci najdemo ljudi z zelo različnimi talenti, največ med njimi pa je talentiranih likovnikov.

Grafikon 22: Talentirani upokojeni ljudje

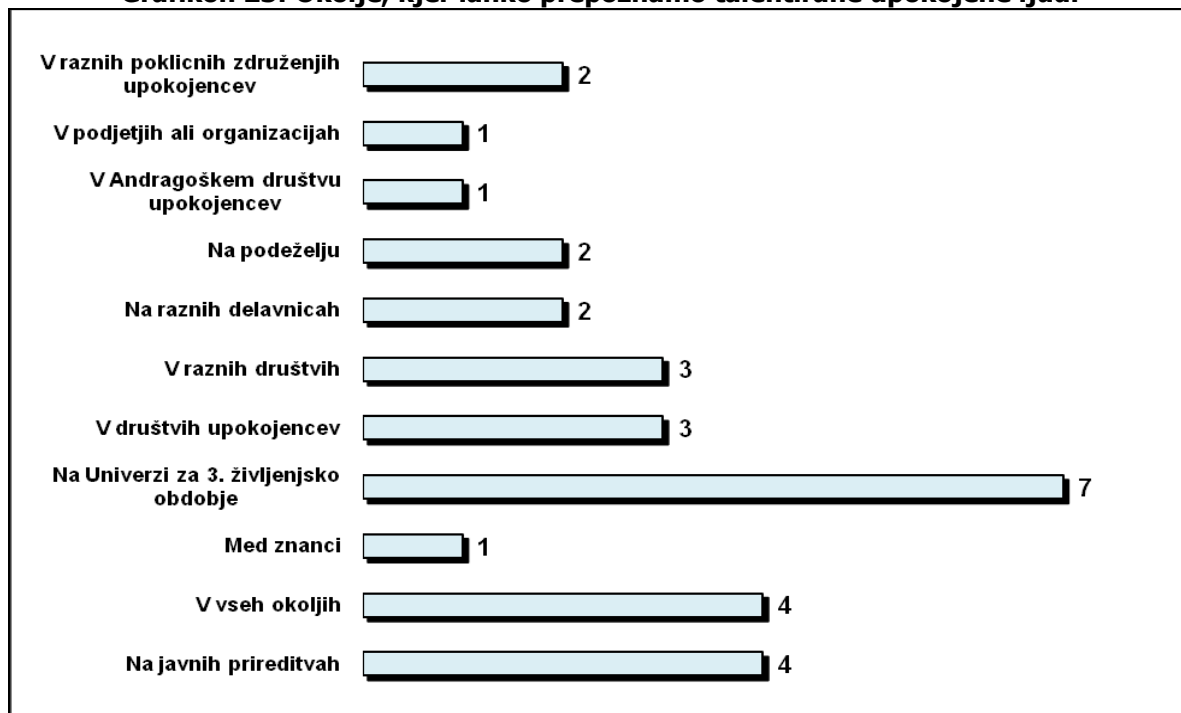


Vir: lastni (2009)

Na vprašanje »Kje lahko srečamo talentirane ljudi tretjega starostnega razreda?«, je večina intervjuvanih podalo več različnih odgovorov. Največ, 7 intervjuvanih, je povedalo, da lahko talentirane ljudi tretjega starostnega obdobja srečamo na Univerzi za tretje življenjsko obdobje, kjer sodelujejo ali razvijajo svoj talent. 4 odgovori so bili, da so talentirani upokojenci prisotni v vseh okoljih, prav tako 4, da jih lahko srečamo na javnih prireditvah, organiziranih v lokalni skupnosti in tudi povsod drugod. 3 so menili, da jih najdemo v društvih upokojencev ter prav tako 3, da so glede na talent, ki ga imajo upokojenci, ti včlanjeni v razna društva – pevske zборе, društva likovnikov... 2 intervjuvana sta menila, da talentirane upokojene ljudi srečamo bolj izven urbanega okolja, na podeželju, 2, da se ti udeležujejo različnih delavnic, ter prav tako 2, da upokojene talentirane ljudi najdemo v vseh poklicnih združenjih upokojencev (upokojene medicinske sestre, zdravniki, inženirji, ...). Po 1 odgovor je bil, da se upokojeni »talenti« nahajajo tudi v podjetjih in organizacijah,

kjer sodelujejo, v Andragoškem društvu upokojencev, nekateri pa so menili, da jih najdemo večinoma v domačem okolju, med znanci.

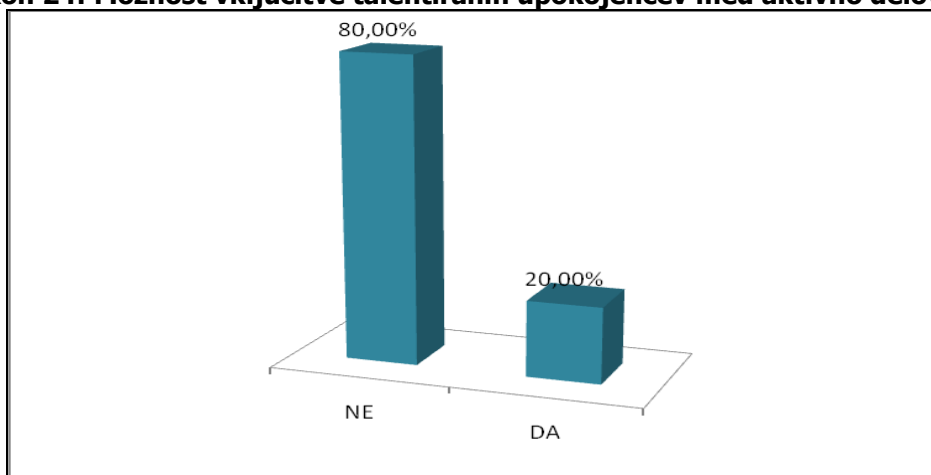
Grafikon 23: Okolje, kjer lahko prepoznamo talentirane upokojene ljudi



Vir: lastni (2009)

Večina vprašanih (80 %) je menila, da imajo upokojeni talentirani ljudje zelo majhne možnosti, da se ponovno vključijo v družbo kot aktivna delovna sila. Po njihovem mnenju organizacije delujejo po že ustaljenem družbenem sistemu in raje na novo zaposlujejo mlajše ljudi. Starejši ljudje so se s svojo upokojitvijo umaknili iz delovno aktivnega okolja in vanj kljub temu, da so talentirani, ne spadajo več. Organizacije, ki pa se odločijo zaposliti talentiranega upokojenca, pa lahko to storijo le pogodbeno (s čimer soglaša 20% tistih, ki menijo, da se talentirani upokojenci lahko ponovno vključijo med aktivno delovno silo). Na takšen način se upokojeni »talenti« težko vključijo med delovno aktivno prebivalstvo in tudi ne sklepajo nikakršnega delovnega razmerja. Vprašani menijo, da gre pri tem večinoma za brezplačno svetovanje ali pa delajo za majhne zneske. Če upokojena oseba namreč preseže zakonsko določen premoženjski cenzus (5.066,40 EUR letno, v letu 2008 (gleda se za preteklo leto)), lahko izgubi pravico do denarnega nadomestila iz upokojitve – pokojnino. Prav tako menijo, da bi lahko njihov talent in izkušnje organizacije izkoristile tako, da bi jih vključile v organizacijo kot mentorje pripravnikom ali kot svetovalce mlajšim in manj izkušenim zaposlenim ter kot pomoč pri izpeljavi raznih projektov. Po informaciji enega od intervjuvanih Ministrstvo RS za delo, družino in socialne zadeve dela na tem, da bi upokojenim ljudem omogočili tako imenovani »Mini job« ali »Malo delo«, po katerem bi vsak upokojenec imel možnost mesečno opraviti do 60 delovnih ur, brez strahu, da bi presegel zakonsko določen premoženjski cenzus in bil s tem ob pokojnino.

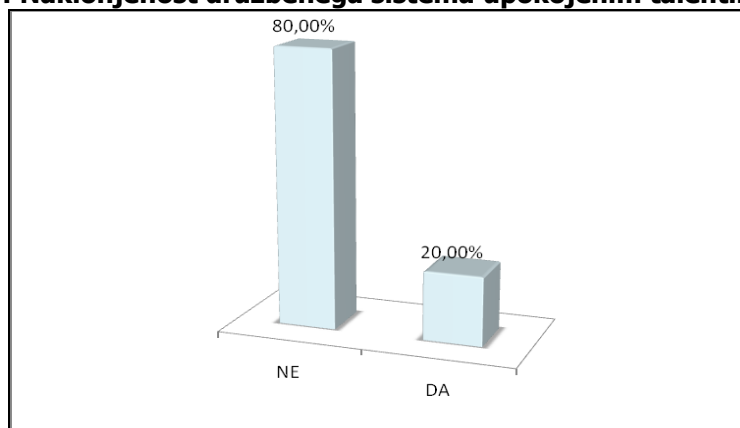
Grafikon 24: Možnost vključitve talentiranih upokojencev med aktivno delovno silo



Vir: lastni (2009)

Večina intrvjuvanih (80 %) je menilo, da družbeni sistem ni naklonjen ali pa je manj naklonjen razvoju talentov upokojenih ljudi. Menijo, da so upokojeni ljudje danes bolj aktivni kot kdajkoli prej in da država preveč dela na strategiji varstva starejših v Sloveniji (katero dejansko potrebuje le nekaj odstotkov starejših ljudi), namesto, da bi delala na strategiji vključevanja upokojencev v aktivno staranje in tako vsem, tudi talentiranim dala več možnosti za njihov razvoj. Prav tako menijo, da imajo za razvoj svojih talentov večje možnosti tisti upokojenci, ki so v javnosti s svojimi talenti že prepoznavni in že od nekdaj tudi aktivni. Te družba (lokalna skupnost,...) bolj spodbuja, tudi finančno, medtem, ko imajo neodkriti talentirani upokojenci za svoj razvoj s tega vidika malo možnosti. Ti lahko svoje talente razvijajo v svojem ožjem okolju, samoiniciativno. Sami morajo iskati načine, da pokažejo svoje talente, pokažejo pa jih lahko ožjemu krogu ljudi, to je svoji družini, znancem, prijateljem. Tisti, ki so odgovorili, da družbeni sistem je naklonjen razvoju talentov upokojenih ljudi, so povedali, da imajo ti ljudje svoje talente možnost razvijati skozi povezovanja in delo v raznih društvih in združenjih ter z izobraževanjem v raznih procesih vseživljenjskega učenja v določenih institucijah in ustanovah, kot je npr. Univerza za tretje življenjsko obdobje ali Andragoško društvo upokojencev.

Grafikon 25: Naklonjenost družbenega sistema upokojenim talentiranim ljudem

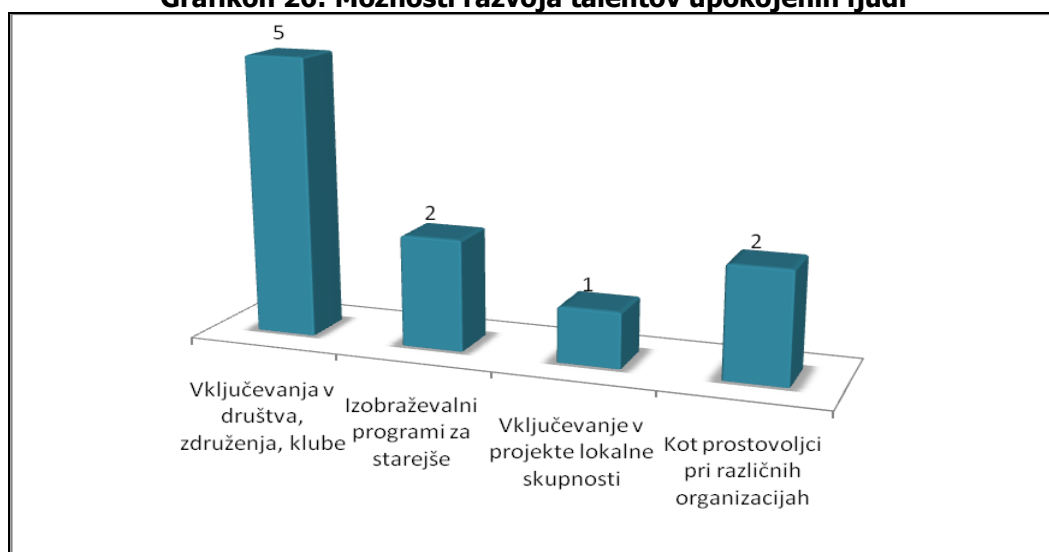


Vir: lastni (2009)

Na vprašanje »Kako lahko upokojenci razvijajo svoj talent?«, jih je največ 62,50% odgovorilo, da z vključevanjem v razna društva, združenja in klube, 25 % da lahko svoje talente razvijajo tako, da se vključijo v razne izobraževalne programe, namenjene starejšim, 25% jih je odgovorilo, da lahko svoje talente razvijajo kot prostovoljci pri raznih organizacijah ter 12,50 %, da z vključevanjem v raznovrstne projekte lokalne skupnosti.

Iz tega je razvidno, da upokojenci svoje talente največkrat razvijajo tako, da se vključijo v razna društva, združenja ali klube, najmanj pa tako, da se vključijo v reševanje projektov, katerih izvajalka je lokalna skupnost ali občina.

Grafikon 26: Možnosti razvoja talentov upokojenih ljudi



Vir: lastni (2009)

6.2 UGOTOVITVE RAZISKAVE IN PREDLOGI ZA PRAKSO

V nadaljevanju so predstavljene ugotovitve vseh treh delov raziskave – področje iskanja in razvoja talentov učencev v osnovnih šolah, področje iskanja in razvoja talentov v organizacijah ter področje talentiranih v tretjem življenjskem obdobju. Podani so tudi predlogi za prakso.

6.2.1 Ugotovitve raziskave in predlogi za prakso na področju iskanja in razvoja talentov učencev v osnovnih šolah

Izsledki raziskave so pokazali, da v osnovnih šolah praviloma prepoznajo talentirane učence. Z njimi se največ ukvarjajo njihovi učitelji in mentorji, najmanjkrat pa vodstvo šole in zunanji sodelavci. Raziskava je pokazala, da so učitelji tudi dovolj usposobljeni, da prepoznajo različne talente učencev, od katerih najbolj izstopajo glasbeno in likovno talentirani, pa tudi talentirani športniki. Nekaj anketiranih je omenilo kot talent tudi učno akademsko dovezetnost, ki pa je dejansko ne moremo

šteti med talente. Takšen rezultat kaže na določeno nerazumevanje vprašanja ali nezadostnega poznavanja pomena besede talent.

Raziskava tudi kaže, da talente učencev najpogosteje odkrijejo učitelji s tem, ko z učenci delajo in jih opazujejo. Pogosto pa se talenti učencev pokažejo tudi pri psihološkem testiranju. Manjše število anketiranih je kot metodo oziroma pokazatelj talenta omenila splošni učni uspeh, ki pa pokazatelj dejansko ne more biti. Tudi tu se morebiti kaže določeno nezadostno poznavanje področja odkrivanja talentiranih učencev.

Po rezultatih raziskave ima šola pretežno dobre možnosti za odkrivanje talentov, za kar se je opredelila dobra polovica anketiranih. Dobre možnosti ima v največji meri zato, ker mora izvajati zakonsko predpisan državni koncept za delo z nadarjenimi učenci, ki je dobro zasnovan, po drugi strani pa tudi zato, ker sodeluje z učenci daljše obdobje in lahko njihove prednosti in slabosti dobro spozna. Slaba polovica anketiranih je menila, da šola nima dovolj dobrih možnosti za odkrivanje talentov, saj koncept za delo z nadarjenimi učenci ni dobro zasnovan, problem pa je tudi v pasivnosti učiteljev, ki so premalo angažirani in motivirani za delo, ter premalo senzibilni za odkrivanje talentiranih učencev.

Po tej raziskavi talente učencev na šolah razvijajo po raznovrstnih metodah, najpogosteje pa tako, da talentirane vključijo ali pa se ti sami vključijo v določene interesne dejavnosti. Učenci svoje talente razvijajo tudi z udeleževanjem raznih tekmovanj, kar jim predstavlja tudi izziv.

Osnovne šole ravna po predpisanem konceptu za delo z nadarjenimi učenci, ki pa je po mnenju mnogih tistih, ki ga izvajajo, pomanjkljiv. Za njegovo izvedbo je premalo strokovnega kadra in preveč birokratskega dela, zaradi česar po konceptu težko delajo. Koncept je potrebno v sodelovanju s tistimi, ki ga dejansko izvajajo dodelati, tako, da bo kasneje njegovo izvajanje dalo prave rezultate. Težava je tudi v pomanjkanju finančnih sredstev. Šole zaradi pomanjkanja teh ne morejo delati dovolj kakovostno. Učenci imajo manj strokovnih ekskurzij, k sodelovanju lahko povabijo le določeno število zunanjih strokovnjakov, ... Glede na rezultate raziskave bi morali predvsem učitelje in mentorje podrobneje seznaniti z načinom dela s talentiranimi učenci, ter jih prav tako za tovrstno delo bolj motivirati, da bi ga vsi dosledno izvajali.

6.2.2 Ugotovitve raziskave in predlogi za prakso na področju iskanja in razvoja talentov v organizacijah

Po ugotovitvah te raziskave imajo vse organizacije, ki so bile vključene v raziskavo zaposlene tudi talentirane ljudi. Daleč najbolj prevladujejo talentirani vodje, npr. vodja proizvodnje, veliko pa je tudi drugih »talentov« iz različnih področij dela, od vzdrževalcev, računalniških programerjev, organizatorjev dela, ...

Organizacije iščejo talentirane ljudi na različne načine in se zato tudi poslužujejo različnih metod za iskanje in odkrivanje talentov. Najbolj pogosto uporabljajo metodo

testiranja, metodo razgovora, ter iskanje po referencah določene osebe. Nekateri se odločijo iskanje talentiranih ljudi prepustiti zunanjemu izvajalcu in se obrnejo na agencijo za iskanje kadrov, takšnih organizacij je bilo po raziskavi kar 75 %.

Raziskava je pokazala, da velik del anketiranih – 87,50 %, odkriva talentirane tudi med svojimi zaposlenimi. Talenti zaposlenih pridejo najbolj do izraza pri sodelovanju podrejenega s svojim nadrejenim oziroma pri njunem skupnem delu ter pri določenih razgovorih, pri katerih ima nadrejeni možnost bolje spoznati svojega podrejenega (letni razgovor, ...).

Ena izmed ugotovitev te raziskave je tudi, da 75% anketiranih razvija talente svojih zaposlenih; največkrat tako, da jih dodatno izobražuje oziroma njihove talente izpopolnjuje na različnih seminarjih in delavnicah. Talente zaposlenih razvijajo tudi tako, da jim dodelijo delo na določenem projektu, na katerem lahko bolj samostojno delajo ali pa jim dodelijo zahtevnejše naloge, katere jim predstavljajo tudi določen izziv. Z razvojem talentov zaposlenih se po raziskavi največkrat ukvarja kadrovska služba določene organizacije, takoj za njo vodja ali nadrejeni osebe z določenim talentom in pa služba za razvoj kadrov. Najmanj pa se z razvojem talentiranih ukvarja management organizacije.

Raziskava je pokazala, da je daleč najpomembnejši dejavnik za razvoj talenta, da ima določena oseba možnost napredovanja. Za razvoj talenta je prav tako zelo pomembno, da ima zaposleni možnost sodelovati z nadrejenim in pa, da se mu dodeli takšno delo, ki mu bo predstavljalo izziv. Po raziskavi pa ima za razvoj talenta najmanjši učinek denarno nagrajevanje in je zato uvrščeno med manj pomembne dejavnike razvoja talenta.

Izsledki te raziskave so prav tako, da le malo organizacij sodeluje z upokojenimi talentiranimi ljudmi, in sicer 25 % vseh anketiranih. Ti sodelujejo z organizacijo občasno in pogodbeno. Za sodelovanje z upokojenimi talentiranimi pa se organizacije odločajo zaradi velikega znanja oziroma izkušenj, ki jih imajo starejši ljudje.

Morda bi kot slabost, ki jo je pokazala analiza te raziskave izpostavila to, da se organizacije preveč obračajo na zunanje izvajalce za iskanje talentiranih ljudi (75 % anketiranih), kar verjetno kaže na to, da pristojni v organizaciji nimajo dovolj potrebnega znanja ali možnosti, da bi lahko sami iskali talentirane. Organizacije bi morale vlagati ne samo v svoje talentirane zaposlene ampak tudi v tiste, ki se z iskanjem in razvojem talentiranih ukvarjajo. Prav tako bi predlagala, da se z razvojem talentiranih zaposlenih več ukvarja management organizacije, po rezultatih te raziskave je zadnji, ki se s tem ukvarja. Razvoj talentov zaposlenih je namreč povezan s strategijo načrtovanja iskanja talentov, s katero pa se management organizacije dejansko ukvarja. Bolj, ko bo organizacija razvijala svoje talentirane zaposlene, večji bo njihov uspeh in manj bo potrebno iskati in zaposlovati nove talentirane ljudi, s čimer pa bodo tudi stroški nižji.

6.2.3 Ugotovitve raziskave in predlogi za prakso s področja talentiranih v tretjem življenjskem obdobju

Izsledki te raziskave kažejo, da se večina organizacij (tako se je opredelilo 7 od 8 intervjuvanih), ki delajo s starejšimi ljudmi oziroma s temi, ki so v tretjem življenjskem obdobju, večkrat sreča tudi s talentiranimi. Največkrat so to talentirani likovniki in ti, ki se ukvarjajo z raznovrstnimi ročnimi deli, sicer pa se srečujejo s talentiranimi upokojenimi ljudmi različnih strok.

Po ugotovitvah raziskave lahko največ talentiranih upokojenih ljudi srečamo na Univerzi za tretje življenjsko obdobje ter kot sodelujoče na raznih prireditvah in proslavah, sicer pa jih srečamo v vseh okoljih, društvih, združenjih. Le malo teh upokojenih ljudi pa je še vedno aktivnih v določenih organizacijah. Raziskava namreč kaže, da imajo zaradi trenutno veljavnega družbenega sistema upokojenci zelo majhne možnosti, da se ponovno vključijo med »delovno aktivno prebivalstvo«. Omejuje jih namreč premoženjski cenzus, katerega ne smejo prekoračiti, če ne želijo izgubiti pravice do denarnega nadomestila iz upokojitve – pokojnine.

Raziskava potrjuje, da trenutno veljaven družbeni sistem prav tako ni naklonjen razvoju talentov upokojenih talentiranih ljudi, saj ne upošteva dejstva, da je velika večina upokojenih ljudi danes veliko bolj aktivnih kot nekoč in bi morali pristojni organi veliko več delati na strategiji vključevanja upokojencev v aktivno staranje, s čimer bi imeli tudi talentirani upokojenci večje možnosti za razvoj svojih talentov. Trenutno po tej raziskavi pa se, nasprotno od tega, več ukvarjajo s strategijo varstva starejših, tistih, ki zaradi posledic staranja niso in ne morejo biti več fizično aktivni.

Po raziskavi lahko upokojeni svoje talente razvijajo svoje talente največkrat samoiniciativno – z vključevanjem v razna društva, združenja in klube, v razne izobraževalne programe za starejše ali pa tako, da nudijo raznim organizacijam brezplačno oziroma prostovoljno pomoč; redkeje z vključevanjem v izvedbo projektov v lokalni skupnosti.

Glede na analizo te raziskave lahko ugotovimo, da je malo organizacij, ki bi se dejansko ukvarjale s še aktivnimi ljudmi tretjega starostnega obdobja. Še manj pa je teh, katere talentiranim upokojencem omogočajo razvoj njihovega talenta. Talentiranih ljudi v pokoju, razen peščica delovnih organizacij, katere potrebujejo človeka s talentom in izkušnjami, ne išče nihče. Prav tako njihovih talentov nihče ne odkriva, saj je miselnost ljudi takšna, da se s tem, ko se človek upokoji, začne zanj »čas počitka«. Če je nekdo takrat, ko vstopa v pokoj še dobrega zdravja in aktiven, je lahko upokojitev zanj velika obremenitev. Starejšim ljudem je potrebno dati možnost njihovega razvoja. Trenutno ti svoje talente razvijajo povsem samoiniciativno, sami tudi iščejo priložnosti in možnosti, kjer bi lahko svoje talente razvijali. Univerza za tretje življenjsko obdobje, ki je namenjena medgeneracijskemu povezovanju in s svojo dejavnostjo omogoča starejšim izobraževanje, s festivali, ki jih organizira pa tudi razvoj njihovih talentov, deluje sicer na več koncih Slovenije, a še

vedno ni dovolj promovirana in prepoznavna, da bi s svojo dejavnostjo lahko segla tudi na podeželje. Moj predlog bi bil, da bi vsaka lokalna skupnost ustanovila in delno financirala organizacijo, ki bi se ukvarjala z aktivnimi ljudmi tretjega življenjskega obdobja ter jim omogočala povezovanje z delovno aktivnim okoljem – delovnim organizacijam ter jim s tem nudila možnost njihovega razvoja. Trenutno se na lokalni ravni večinoma financira le eno društvo, ki je namenjeno dejansko upokojenim ljudem, to je društvo upokojencev, katero pa deluje bolj v smeri interesnih dejavnosti, ne omogoča pa vključevanje starejših na trg dela. To onemogoča tudi trenutna zakonodaja, katero bi morali prilagoditi tako, da bi ustrezala tudi aktivnemu upokojenemu prebivalstvu.

7 ZAKLJUČEK

V diplomskem delu je predstavljeno iskanje talentov in njihov razvoj v različnih življenjskih obdobjih ljudi – v obdobju otroštva, v obdobju človekove zaposlitve in v obdobju po upokojitvi. Za izbiro teme in za njen nadaljnji razvoj sem se odločila iz naslednjega razloga: pogosta težava, s katero se ubada večina delovnih organizacij je ta, da ko potrebujejo določeno talentirano osebo, ne vedo kje jo iskati in na kakšen način jo iskati. V povezavi s tem je tudi razvoj talenta te osebe. Ko je oseba s talentom najdena ali odkrita, je treba njen dar negovati. Talentirani ljudje imajo namreč v smeri razvoja svojega talenta različne in svojevrstne potrebe.

Talent se razvije v polni meri, če je odkrit dovolj zgodaj. Otroci stvari hitreje dojemajo oziroma se hitreje učijo, zato imajo ti, kateri talente odkrijejo zgodaj, zelo dobre možnosti za njihov razvoj. Pri razvoju njihovih talentov lahko sodeluje širša skupina – družina, okolica, šola, ... Predvsem šola s svojim vzpostavljenim sistemom, ki se trenutno izvaja po zakonsko predpisanem Konceptu za delo z nadarjenimi učenci, lahko veliko pripomore k odkrivanju talentiranih otrok in prav tako k razvoju njihovih talentov. Izsledki opravljene raziskave so pokazali, da v osnovnih šolah večinoma prepoznajo talentirane učence. Z njimi se največkrat ukvarjajo njihovi učitelji in pa mentorji. Učitelji so tudi dovolj usposobljeni, da pri vsakdanjem delu s svojimi učenci, prepoznajo njihove morebitne talente. Talente učencev na šolah razvijajo po različnih metodah, ki jih izbirajo glede na vsakega posameznega učenca in njegov talent. Največkrat se talenti učencev razvijajo pri sodelovanju na raznih interesnih dejavnostih in pa tudi z udeleževanjem na raznih tekmovanjih, kar za talentirane učence pomeni veliko vaje in pa izziv ter vzpodbudo.

Analiza raziskave kaže, da je pri iskanju in razvoju talentov učencev lahko težava tudi v premajhni senzibilnosti nekaterih učiteljev ter v nezadostni motiviranosti za takšno dokaj zahtevno delo. Izvajanje predpisanega Koncepta za delo z nadarjenimi učenci ni enostavno in predstavlja predvsem za učitelje dodatno delovno obremenitev. Raziskava namreč kaže na problem izvajanja koncepta zaradi pomanjkanje strokovnega kadra ter zaradi preveč birokratskega dela in pa tudi na premalo finančnih sredstev za njegovo kvalitetno izvedbo. Zaradi tega bi bilo potrebno koncept ustrezno dodelati.

Ko se talentirani otroci ustrezno usposabljaajo in izobražujejo v smeri njihovih najboljših zmožnosti in sposobnosti, se s tem že pripravljajo na njihovo nadaljnjo poklicno pot in na kasnejšo zaposlitev. Različne delovne organizacije bodo nekoč iskale te talentirane ljudi, da bi jim s svojim talentom doprinesli k dobičku in uspehu. Zato se poslužujejo različnih načinov in metod, s katerimi talentirane ljudi iščejo. Po opravljeni raziskavi so najpogostejša metoda testiranja, metoda razgovora ter iskanje talentiranih po referencah določene osebe. Kar 75 % anketiranih se iskanje talentiranih ljudi odloči prepustiti zunanjemu izvajalcu oziroma agenciji za iskanje

kadrov. Temu bi lahko bil vzrok to, da pristojni v organizaciji niso dovolj usposobljeni, da bi lahko našli osebo z določenim talentom ali pa za to nimajo možnosti (premalo kadra za iskanje, premalo finančnih sredstev, ...). Organizacije bi morale zato ustrezno usposobiti svoj kader za iskanje določenih talentov.

V raziskavi velik del anketiranih, kar 87,50 %, odkriva talentirane tudi med svojimi zaposlenimi. S tem jim omogočajo tudi njihov osebni napredek, kar je po izsledkih raziskave daleč najpomembnejši dejavnik za razvoj talenta zaposlenih. Talente zaposlenih najpogosteje odkrije nadrejeni pri sodelovanju s podrejenim oziroma pri njunem skupnem delu, kjer ima podrejeni možnost podaje svojih predlogov, idej ter tudi pri določenih razgovorih, kjer lahko nadrejeni svojega podrejenega bolj podrobno spozna. Talente svojih zaposlenih razvija večina anketiranih – 75 %. Za razvoj talentov zaposlenih uporabljajo različne metode. Največkrat je to dodeljevanje samostojnih projektov, kjer imajo zaposleni več svobode pri izvedbi dela in pa dodeljevanje zahtevnejših nalog, katere jim predstavljajo izziv. Izbira pravilne metode razvoja talentov zaposlenih je zelo pomembna, saj zaposlenemu pomeni motivacijo in pa možnost izpopolnitve in napredka, kar v veliki meri vpliva na njegov nadaljnji uspeh v organizaciji.

Le malo organizacij, 25 % anketiranih, sodeluje z upokojenimi talentiranimi ljudmi, ki pa lahko prav tako veliko pripomorejo k uspešnosti organizacije. Poleg talenta imajo tudi tisto, kar mlajši zaposleni nimajo, to je ogromno izkušenj. Razlog, da se organizacije ne obračajo po pomoč na upokojece oziroma da ne iščejo toliko upokojenih »talentov« je v trenutno veljavnem družbenem sistemu, ki vpliva na življenje upokojenih ljudi in na splošno miselnost ljudi, da se ljudje po upokojitvi naj ne bi več vključevali v delovna razmerja, temveč bi se zasluženo »upokojili«.

A vendar je dejstvo, da je ogromno starejših ljudi, z različnimi talenti, ki so po upokojitvi še zelo aktivni in želijo svoje talente nadalje razvijati in je zanje upokožitev nekako prezgodnja. Ponovna vključitev med »delovno aktivno prebivalstvo« je sicer možna, vendar se ne morejo »polno« zaposliti. Sodelovanje med njimi in organizacijo je lahko zgolj pogodbeno in občasno ali pa volentersko oziroma brezplačno. Prav tako jih omejuje določeni premoženjski cenzus, katerega ne smejo prekoračiti, sicer izgubijo pravico do denarnega nadomestila iz upokojitve oziroma pokojnino. Tako lahko večina upokojenih talentiranih ljudi svoje talente razvija zgolj ljubiteljsko oziroma samoiniciativno z vključevanjem v razna društva, klube in združenja ali pa v določene izobraževalne programe za starejše. Sami morajo iskati možnosti za razvoj talentov in ustanove, kjer lahko svoje talente razvijajo, pri čemer velja omeniti, da so v posebej slabem položaju talentirani upokojeanci, ki živijo izven urbanih območij in imajo slabši dostop do teh ustanov.

Iz opravljenega diplomskega dela je razvidna predvsem pomembnost razvoja talenta ljudi od otroštva do starosti. Za uspešnost celotne družbe pa je zagotovo

najpomembnejše medgeneracijsko zbliževanje in sodelovanje, za kar pa je potrebna precejšnja prenova trenutno veljavnega družbenega sistema.

LITERATURA

1. ARMSTRONG, Thomas. Prebudite genija v svojem otroku. Učila, Tržič, 1999.
2. BRANHAM, Leigh. Keeping the people who keep you in business - 24 ways to hang on to your most valuable talent. Amacom, New York, 2001.
3. BUCKINGHAM Marcus, COFFMAN Curt: First, Break all the Rules: What the World's Greatest Managers do Differently. Simon & Schuster Gallup Organization, New York, 1999.
4. BULC, V., GORJUP, Ž., in KOVAČ, D. (oktober, 2004). Podjetje je živ organizem, HRM pa njegov živčni sistem. HRM, 2(5), 28-33.
5. BULC, Violeta. Poslovne evolucije. Vibacom d.o.o., Ljubljana, 2006.
6. CAVENDISH, Marshall. Mojstri klasične glasbe in njihova dela. Založba Mladinska knjiga, Ljubljana, 1994.
7. CLAYTON, Glen. Strategic direction: Fostering talent opportunity: getting past first-base. Emerald Group, London, no 10, 2007.
8. DIVJAK ZALOKAR, Zdenka. Vzgajati z ljubeznijo. Gora s.p., Krško, 2000.
9. DZS. Slovar slovenskega knjižnega jezika. št. 12, Ljubljana, 2008.
10. FERBEŽER, Ivan. Celovitost nadarjenosti. Založba Educa, Nova Gorica, 2002.
11. FLORIDA L., Richard. Rise of the creative class: and how it's transforming work, leisure, community and everyday life. Basic Books, New York, 2002.
12. FLORIDA L., Richard. Vzpon ustvarjalnega razreda. IPAK, Velenje, 2002.
13. FLORIDA L., Richard. Vzpon ustvarjalnega razreda. IPAK, Velenje, 2005.
14. FRITZ, Roger. Pot do uspeha. Založba Tuma d.o.o., Ljubljana, 2003.
15. GALBRAITH, Judy. Vodič za nadarjene. DZS, Ljubljana, 1992.
16. GARDNER, Howard. Razsežnosti uma. Tangram, Ljubljana, 1995.
17. GOLEMAN, Daniel. Čustvena inteligenca na delovnem mestu. Založba Mladinska knjiga, Ljubljana, 2001.
18. GREIF, Tatjana. Lovci na glave. Večer, Ljubljana, 2001, 108, str. 19, 20.
19. HELLER Robert, HINDLE Tim: Veliki Poslovni priročnik. Založba Mladinska knjiga, Ljubljana, 2001.
20. HELLER, Robert. Manager's handbook. Dorling Kindersley Limited, London, 2002
21. HIAM, Alexander. Motivational Management. Amacom, New York, 2003.
22. IVANUŠA – BEZJAK, Mirjana. Zaposleni največji kapital 21. Stoletja. Založba Pro-Andy, Maribor, 2006.
23. JURMAN, Benjamin. Inteligentnost – ustvarjalnost – nadarjenost. Center za psihodiagnostična sredstva, Ljubljana, 2004.
24. KEENAN, Kate. Kako izbiramo ljudi. založba Mladinska knjiga, Ljubljana, 1996.
25. KOGEJ, Pavle. Republiški zavod za zaposlovanje. Ljubljana, 1972.

26. LIPIČNIK, Bogdan. Ravnanje z ljudmi pri delu. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1998.
27. MAJCEN, Milena. Redni letni razgovori med vodjo in sodelavci. GV založba, d.o.o., Ljubljana 2001.
28. MAKAROVIČ, Jan. Odkrivanje talentov. Mladinska knjiga, Ljubljana, 1985.
29. MICHAELS Ed, HENDFIELD – JONES Helen, AXELROD Beth: The War for Talent; McKinsey & Company. Harvard Business School Press, Boston, 2001.
30. MIHALIČ, Renata. Management človeškega kapitala. Mihalič in partner d.n.o., Škofja Loka, 2006.
31. MOŽINA Stane, JEREB J., FLORJANČIČ J., SVETLIK I., JAMŠEK F., LIPIČNIK B., VODOVNIK Z., SVETIC A., STANOJEVIČ M., MERKAČ M.: Management kadrovskih virov. FDV, Ljubljana, 1998.
32. NAGEL, Wolfgang. Odkrivanje in spodbujanje nadarjenih otrok. DZS, Ljubljana, 1987.
33. NIKLANOVIČ Saša, LAPAJNE Z., KRUMBOLTZ J. D., WATTS A. G.: Prispevki o poklicnem svetovanju, IZIDA, Ljubljana, 1997.
34. NOE, R.A.; HOLLENBECK, J.R.; GERHART, B.; WRIGHT, P.M.: Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage, Irwin: Austen Press, 1994.
35. PEČJAK, Vid. Psihologija tretjega življenjskega obdobja. samozaložba; Znanstveni inštitut Filozofske fakultete Univerze v Ljubljani, Bled, 1998.
36. POŽARNIK, Hubert. Umetnost staranja, leta, predsodki in dejstva. Cankarjeva založba, Ljubljana, 1981 .
37. RESMAN M., BEČAJ J., BEZIĆ T., ČAČINOVIČ – VOGRINČIČ G., MUSEK J.: Svetovalno delo v vrtcih, osnovnih in srednjih šolah. Zavod RS za šolstvo, Ljubljana, 1999.
38. ROSENSTEIN, Nataša. Po korakih do prve zaposlitve. Ambicij, Ljubljana, 2007.
39. TREVEN, Sonja. Management človeških virov. Gospodarski vestnik, Ljubljana, 1998.
40. WATTS A. G., GUICHARD J, PLANT P., RODRIGUEZ M. L.: Izobraževalno in poklicno usmerjanje v evropski skupnosti, IZIDA, Ljubljana, 1997.
41. WOOLFOLK, Anita. Pedagoška psihologija. Educy d.o.o., Ljubljana, 2002.
42. WOLFF Lorenz, JOHANNA Frank: Odkrivanje poklicnega cilja in strategija njegovega uresničevanja. Doba, Maribor, 1993.
43. ŽELJEZNOV SENIČAR, Maruška. Kako pomagam otroku do izobrazbe in poklica. MIB d.o.o., Ljubljana, 2006.

VIRI

1. Zbornik Društva pedagoških delavcev dolenjske, Pedagoške fakultete Ljubljana in Republiškega zavoda za zaposlovanje: Nadarjeni – stanje, problematika, razvojne možnosti, Novo mesto, 1994
2. BERSIN, Josh. How to build a talent management systems strategy. Research Bulletin, 2007.
3. JEREB, Zoran. Izberite pravega. Podjetnik, maj 2008, str 44-45.
4. B. T., Bolj kot plača pomembna možnost osebnega napredovanja, Delo, februar 2008
5. Milovanovič, Tanja. Kadrovske agencije vse pogosteje uporabljajo »headhunting«. Finance, maj 2007.
6. Milovanovič, Tanja. Stopite s piedestala vsevednega šefa in sodelujte z mladimi, Finance. Finance, maj 2008, št. 99.
7. Mazzuca, Pasquale. Strateško upravljanje s talenti. HRM, oktober 2004, str.6.
8. Znanje z upokojitvijo ne izgine, Delo, maj 1997, str. 12
9. KRAJNC, Ana. Staranje družbe – privilegij ali slabost. URL= »[http://www.skupine.si/mma_bin.php/\\$fId/2007082310391677/\\$fName/16_Stor+9-](http://www.skupine.si/mma_bin.php/$fId/2007082310391677/$fName/16_Stor+9-)«. 25.9.2009.
10. KRAJNC, Ana. Prihodnost Slovenije: Pomen znanja ljudi v tretjem življenjskem obdobju za družbeni razvoj. URL =«<http://www.prihodnost-slovenije.si/up-rs/ps.nsf/krf/3F83C76E4E9F4020C1256E940046C52F?OpenDocument>«.10.12. 2003.

SEZNAM SLIK, TABEL IN GRAFIKONOV

Tabela 1: Uporaba kadrov v organizaciji za nova delovna mesta.....	24
Tabela 2: Obrazložitev rangiranja h grafikonu 19.....	49
Grafikon 1: Prepoznavanje talentiranih učencev	39
Grafikon 2: Delo s talentiranimi učenci.....	39
Grafikon 3: Talenti učencev.....	40
Grafikon 4: Metode odkrivanja talentiranih učencev in pokazatelji talenta	41
Grafikon 5: Usposobljenost učiteljev za prepoznavanje talentov učencev	41
Grafikon 6: Programi in metode za razvoj talentov	42
Grafikon 7: Možnosti šole pri odkrivanju talentov.....	42
Grafikon 8: Razlogi za slabe možnosti šole pri odkrivanju talentov	43
Grafikon 9: Razlogi za dobre možnosti šole pri odkrivanju talentov	43
Grafikon 10: Talentirani zaposleni v organizaciji	44
Grafikon 11: Talenti zaposlenih	44
Grafikon 12: Metode iskanja in odkrivanja talentiranih	45
Grafikon 13: Iskanje talentiranih ljudi s pomočjo kadrovske agencije	45
Grafikon 14: Odkrivanje talentov med zaposlenimi	46
Grafikon 15: Načini odkrivanja talentov med zaposlenimi	46
Grafikon 16: Razvijanje talentov zaposlenih	47
Grafikon 17: Metode razvoja talentov	47
Grafikon 18: Pristojni za razvoj talentov.....	48
Grafikon 19: Dejavniki, ki vplivajo na razvoj talentov	48
Grafikon 20: Sodelovanje z upokojenimi talentiranimi ljudmi	49
Grafikon 21: Stiki s talentiranimi upokojenimi ljudmi.....	49
Grafikon 22: Talentirani upokojeni ljudje.....	50
Grafikon 23: Okolje, kjer lahko prepoznamo talentirane upokojene ljudi	51
Grafikon 24: Možnost vključitve talentiranih upokojencev med aktivno delovno silo	52
Grafikon 25: Naklonjenost družbenega sistema upokojenim talentiranim ljudem.....	52
Grafikon 26: Možnosti razvoja talentov upokojenih ljudi.....	53

PRILOGA 1: Anketni vprašalnik

Lepo pozdravljeni!

Moje ime je Majda Jamnik in sem študentka Univerze v Ljubljani, Fakultete za upravo. Pod mentorstvom doc. dr. Janeza Stareta delam diplomsko delo, katerega tema je Iskanje in razvoj talentov v različnih življenjskih obdobjih.

Prosim vas za sodelovanje v kratki anketi, ki mi bo pomagala pri raziskavi, ki je sestavni del diplomskega dela. Anketa je sestavljena iz 7 vprašanj, od katerih je večina opisnih. Anketa je anonimna, odgovori bodo uporabljeni izključno pri izdelavi diplomskega dela.

Za sodelovanje se vam lepo zahvaljujem.

Majda Jamnik

Oprelitev pojma talent: »Talent je vsota posameznikovih zmožnosti – njegovih notranjih darov, sposobnosti, znanja, izkušenj, inteligence, preudarnosti, odnosov in značaja.«

1. Ali na vaši šoli prepoznate talentirane učence?

a) da

b) ne

2. Kdo se na šoli ukvarja s talentiranimi učenci?

3. Kakšne talente imajo učenci?

4. Kako oziroma na kakšen način na šoli odkrijete talentiranega učenca?

5. Ali so po vašem mnenju učitelji dovolj usposobljeni, da prepoznajo talente učencev?

- a) da
- b) ne

6. Ali šola pomaga talentiranemu učencu razvijati njegov talent? Če da, prosim opišite na kakšen način?

- a) da
- b) ne

7. Kako bi vi ocenili kakšne možnosti ima šola pri odkrivanju talentov? Prosim, obrazložite.

PRILOGA 2: Anketni vprašalnik

Lepo pozdravljeni!

Moje ime je Majda Jamnik in sem študentka Univerze v Ljubljani, Fakultete za upravo. Pod mentorstvom doc. dr. Janeza Stareta delam diplomsko delo, katerega tema je Iskanje in razvoj talentov v različnih življenjskih obdobjih.

Prosim vas za sodelovanje v kratki anketi, ki mi bo pomagala pri raziskavi, ki je sestavni del diplomskega dela. Anketa je sestavljena iz 10 vprašanj, od katerih je večina opisnih. Anketa je anonimna, odgovori bodo uporabljeni izključno pri izdelavi diplomskega dela.

Za sodelovanje se vam lepo zahvaljujem.

Majda Jamnik

Opredelitev pojma talent: »Talent je vsota posameznikovih zmožnosti – njegovih notranjih darov, sposobnosti, znanja, izkušenj, inteligence, preudarnosti, odnosov in značaja.«

1. Ali lahko rečete, da imate v vaši organizaciji zaposlene talentirane ljudi?

a) da

b) ne

2. Kakšne talente imajo vaši zaposleni?

3. Na kakšen način iščete talentirane ljudi v primeru, da želite nekoga na novo zaposliti?

4. Ste se v zvezi z iskanjem talentiranih ljudi že kdaj obrnili za pomoč na kakšno kadrovsko agencijo?

5. Ali odkrivате talente tudi med svojimi zaposlenimi?

- a) da
- b) ne

6. Na kakšen način odkriváte talente svojih zaposlenih? Prosim, opišite.

7. Ali talente svojih zaposlenih razvijate? Če da, prosim opišite na kakšen način.

- a) da
- b) ne

8. Kdo se v vaši organizaciji ukvarja z razvojem talentov zaposlenih?

9. Prosim točkujte (obkrožite) kaj se vam zdi najbolj pomembno pri razvoju talentov zaposlenih?

1. nepomembno
2. manj pomembno
3. niti pomembno, niti nepomembno
4. pomembno
5. zelo pomembno

a) sodelovanje z nadrejenim	1	2	3	4	5
b) delo kot izziv	1	2	3	4	5
c) denarno nagrajevanje	1	2	3	4	5
d) podeljevanje raznih bonitet	1	2	3	4	5
e) možnost napredovanja	1	2	3	4	5
f) pogoji dela	1	2	3	4	5

g) drugo: _____

10. Ali je vaša organizacija že sodelovala s talentiranimi ljudmi, ki pa so bili že upokojeni? Če da, prosim opišite kako ste z njimi sodelovali in kakšen je bil talent osebe.

- a) da
- b) ne

PRILOGA 3: Intervju

Lepo pozdravljeni!

Moje ime je Majda Jamnik in sem študentka Univerze v Ljubljani, Fakultete za upravo. Pod mentorstvom doc. dr. Janeza Stareta delam diplomsko delo, katerega tema je Iskanje in razvoj talentov v različnih življenjskih obdobjih.

Prosim vas za sodelovanje v kratkem intervjuju, ki mi bo pomagal pri raziskavi, ki je sestavni del diplomskega dela. Intervju je sestavljen iz 6 vprašanj. Odgovori bodo uporabljeni izključno pri izdelavi diplomskega dela.

Oprelitev pojma talent: »Talent je vsota posameznikovih zmožnosti – njegovih notranjih darov, sposobnosti, znanja, izkušenj, inteligence, preudarnosti, odnosov in značaja.«

1. Ali se večkrat srečate s talentiranimi upokojenci?

- a) da
- b) ne

2. Kakšne talente imajo ti?

3. Kje lahko po vašem mnenju srečamo talentirane ljudi tretjega starostnega obdobja?

4. Ali po vaših informacijah starejši talentirani ljudje imajo možnost sodelovanja z organizacijami oziroma ali se imajo možnost ponovno vključiti med aktivno delovno silo? Primer kako?

5. Ali je po vaše družbeni sistem naklonjen razvoju talentov upokojenih ljudi? Obrazložite, prosim, zakaj.

a) da

b) ne

6. Kako lahko upokojenci razvijajo svoj talent?

Za sodelovanje se vam lepo zahvaljujem.

Majda Jamnik

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA IN NAVEDBA LEKTORJA

Študentka Majda Jamnik s podpisom zagotavljam, da sem avtorica priloženega diplomskega dela z naslovom Iskanje in razvoj talentov v različnih življenjskih obdobjih, ki sem ga napisala pod mentorstvom doc. dr. Janeza Stareta, ter soglašam z objavo diplomskega dela na internetnih straneh.

Lektor: Mira MORI, profesorica slovenskega jezika

Dravograd, 3. 12. 2009

Majda Jamnik