

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Špela Orehek

**Mehanizmi upravljanja talentov za konkurenčnost in  
poslovno uspešnost v podjetju Philip Morris International**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2015

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Špela Orehek

Mentor: doc. dr. Branko Ilič

**Mehanizmi upravljanja talentov za konkurenčnost in  
poslovno uspešnost v podjetju Philip Morris International**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2015

*Iskreno se zahvaljujem mentorju doc. dr. Branku Iliču za vse strokovne nasvete, nesebično pomoč in spodbudne besede pri izdelavi diplomskega dela.*

*Hvala Aleksandru Avblju in Marinu Mlinariću, kadrovskemu menedžerju v podjetju Philip Morris International, za velikodušno pripravljenost pri sodelovanju v intervjuju.*

*Hvala tudi Alešu Žužku za nasvete pri iskanju empiričnih podatkov.*

*Posebna zahvala gre moji družini in fantu za izkazano podporo in potrpežljivost.*

## **Mehanizmi upravljanja talentov za konkurenčnost in poslovno uspešnost v podjetju Philip Morris International**

Upravljanje talentov je eden izmed ključnih konceptov pri pridobivanju konkurenčne prednosti. Organizacije se v veliki meri same odločajo za uporabo primernih kadrovskih praks, kar pa je odvisno predvsem od finančnih zmožnosti in uspešnosti. Vlaganje v človeški kapital je nedvomno povratna investicija, ki bo v prihodnosti povečala konkurenčnost in poslovno uspešnost vsake organizacije. V Sloveniji trenutno proces upravljanja talentov ni razvit v veliki meri, saj velik delež organizacij večinoma ne uporablja kadrovskih praks za delo s talenti. V zadnjem desetletju je sicer moč zaznati minimalen naraščajoč trend pri uporabi le-teh, kljub temu pa se le približno petina slovenskih organizacij zaveda pomena upravljanja talentov. Ključni praksi za pridobivanje konkurenčne prednosti in poslovne uspešnosti sta izvajanje posebnih nalog in mentorstvo, slednje pa je tudi v Sloveniji izmed uveljavljenih praks še najbolj razvito. Primerjalna analiza med državami članicami EU je pokazala, da ima ekonomski ukrep socialne kapice pozitivne učinke na gospodarstvo in je zato eden možnih regulacijskih mehanizmov za učinkovito upravljanje talentov. Z uvedbo zgornje meje plačevanja socialnih prispevkov za delojemalce bi Slovenija potencialno privabila več domačih (in tujih) strokovnjakov, s katerimi bi organizacije pridobile visoko dodano vrednost za ustvarjanje konkurenčne prednosti in uspešno poslovanje, gospodarstvo pa bi posledično postalo bolj stabilno in konkurenčno.

Ključne besede: talent, upravljanje talentov, konkurenčnost, poslovna uspešnost, socialna kapica.

## **Mechanisms of talent management for competitiveness and firm effectiveness of the Philip Morris International**

Talent management is one of the key concepts of gaining competitive advantage. Organizations are largely free to decide on the use of appropriate human resource management (HRM) practices, which depend mainly on the financial capabilities and performance. Investing in human capital is undoubtedly profitable investment which will increase competitiveness and firm effectiveness in the future. Currently in Slovenia, process of talent management is not developed well due to general lack of using HRM practices when working with talent. In the last decade we detect a minimal upward trend in the use of these. However, only about the fifth of Slovenian organizations are aware of the importance of talent management. Key practices for gaining competitive advantage and business success are stretch assignment and mentoring, the latter is also one of the most developed practice in Slovenia. The comparative analysis between EU countries has shown that the economic measure of social cap (upper threshold) has positive effects on the economy and is thus one of the possible mechanisms for the effective talent management. With upper threshold of social security contribution rate for employees, Slovenia would potentially attract more domestic (and foreign) experts which play an important role with high added value for creating a competitive advantage and business effectiveness and consequently the economy would become more stable and competitive.

Key words: talent, talent management, competitiveness, firm effectiveness, social security upper threshold.

# KAZALO

<b>1 UVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>2 UPRAVLJANJE TALENTOV</b> .....	<b>9</b>
2.1 POJEM TALENT .....	10
2.2 KONCEPTUALIZACIJA TALENTOV .....	11
2.2.1 OBJEKTIVNI PRISTOP .....	12
2.2.1.1 Talent kot naravna sposobnost .....	12
2.2.1.2 Talent kot obvladovanje sistematično razvitih spretnosti .....	12
2.2.1.3 Talent kot predanost delu .....	13
2.2.1.4 Talent kot prilagajanje okolju .....	13
2.2.2 SUBJEKTIVNI PRISTOP .....	14
2.2.2.1 Inkluzivni pogled .....	14
2.2.2.2 Ekskluzivni pogled .....	14
2.3 POJEM UPRAVLJANJE TALENTOV V TEORIJ ČLOVEŠKIH VIROV .....	16
<b>3 TALENTI V ORGANIZACIJSKEM OKOLJU</b> .....	<b>18</b>
3.1 VOJNA ZA TALENTE .....	18
3.2 BAZEN TALENTOV .....	19
3.3 RAZVOJ TALENTOV .....	20
<b>4 UVELJAVLJENE PRAKSE UPRAVLJANJA TALENTOV</b> .....	<b>22</b>
4.1 HEADHUNTING .....	22
4.2 MENTORSTVO .....	23
4.3 COACHING .....	24
4.4 NAČRTOVANJE NASLEDSTEV .....	25
4.5 KROŽENJE .....	25
4.6 IZVAJANJE POSEBNIH NALOG .....	26
<b>5 KONKURENČNOST IN POSLOVNA USPEŠNOST</b> .....	<b>26</b>
5.1 KONKURENČNOST IN KONKURENČNA PREDNOST .....	26
5.2 POSLOVNA USPEŠNOST .....	29
5.3 VLOGA TALENTOV ZA ORGANIZACIJSKO USPEŠNOST .....	29

<b>6 EMPIRIČNI DEL: MEHANIZMI UPRAVLJANJA TALENTOV .....</b>	<b>31</b>
6.1 IZHODIŠČA.....	31
6.2 METODOLOGIJA .....	32
6.3 PRIMERJALNA KVANTITATIVNA ANALIZA UPRAVLJANJA TALENTOV.....	33
6.3.1 RAZISKAVA CRANET 2004, SLOVENIJA.....	34
6.3.2 RAZISKAVA CRANET 2008, SLOVENIJA.....	35
6.3.3 RAZISKAVA CRANET 2015, SLOVENIJA.....	38
6.3.3.1 Podrobna analiza raziskave .....	41
6.3.3.2 Faktorska analiza kadrovskih praks za upravljanje talentov.....	43
6.4 KVALITATIVNA ANALIZA UPRAVLJANJA TALENTOV .....	46
6.4.1 OPIS PODJETJA .....	46
6.4.2 ANALIZA INTERVJUJA .....	48
6.5 EKONOMSKI UKREP: SOCIALNA KAPICA .....	51
6.5.1 OPREDELITEV SOCIALNE KAPICE .....	51
6.5.2 SOCIALNA KAPICA V SLOVENIJI IN DRŽAVAH EU .....	52
6.5.3 ANALIZA SOCIALNE KAPICE ZA UPRAVLJANJE TALENTOV.....	54
6.6 UGOTOVITVE .....	62
<b>7 ZAKLJUČEK.....</b>	<b>63</b>
<b>8 LITERATURA .....</b>	<b>66</b>
<b>PRILOGE .....</b>	<b>75</b>
<b>PRILOGA A : ANALIZA KADROVSKIH PRAKS V SPSS.....</b>	<b>75</b>
PRILOGA A.1 : RAZISKAVA CRANET 2015, SLOVENIJA .....	76
<b>PRILOGA B: INTERVJU .....</b>	<b>82</b>
<b>PRILOGA C: ANALIZA SOCIALNE KAPICE V SPSS .....</b>	<b>85</b>

## **Kazalo slik**

Slika 2.1: Rezultati raziskave CPA glede na področja upravljanja človeških virov .....	9
Slika 2.2: Teoretski okvir s konceptualizacijo pojma talent .....	11
Slika 6.1: Delež (ne)uporabe kadrovskih praks za upravljanje talentov po letih, Slovenija....	41
Slika 6.2: Trend neto prihodkov in čistega dobička podjetja PMI v zadnjih desetih letih.....	47
Slika 6.3: Histogram spremenljivke socialna kapica (n=17).....	58

## Kazalo tabel

Tabela 6.1: Operacionalizacija spremenljivk za analizo uporabe kadrovske prakse pri upravljanju talentov po letih.....	33
Tabela 6.2: Posebne naloge, Slovenija 2004 (n=161).....	34
Tabela 6.3: Načrti nasledstva, Slovenija 2004 (n=161).....	34
Tabela 6.4: Kroženje med delovnimi mesti, Slovenija 2004 (n=161).....	35
Tabela 6.5: Posebne naloge, Slovenija 2008 (n=219).....	36
Tabela 6.6: Načrti nasledstva, Slovenija 2008 (n=219).....	36
Tabela 6.7: Kroženje med delovnimi mesti, Slovenija 2008 (n=219).....	36
Tabela 6.8: Coaching, Slovenija 2008 (n=219).....	37
Tabela 6.9: Mentorstvo, Slovenija 2008 (n=219).....	37
Tabela 6.10: Izvajanje posebnih nalog, Slovenija 2015 (n=218).....	38
Tabela 6.11: Načrtovanje nasledstva, Slovenija 2015 (n=218).....	39
Tabela 6.12: Kroženje med delovnimi mesti, Slovenija 2015 (n=218).....	39
Tabela 6.13: Coaching, Slovenija 2015 (n=218).....	40
Tabela 6.14: Mentorstvo, Slovenija 2015 (n=218).....	40
Tabela 6.15: Operacionalizacija spremenljivk za faktorsko analizo kadrovske prakse za upravljanje talentov, Slovenija 2015.....	42
Tabela 6.16: Preverjanje primernosti podatkov za faktorsko analizo, Slovenija (n=165).....	43
Tabela 6.17: Faktorska analiza, delež pojasnjene variance.....	44
Tabela 6.18: Faktorska analiza, komunalitete.....	45
Tabela 6.19: Faktorska analiza, faktorske uteži in Cronbachov alfa.....	45
Tabela 6.20: Pregled zgornjih mej za delojemalce na letni ravni (2014) po posameznih državah EU, bruto znesek v €.....	53
Tabela 6.21: Višina socialne kapice za delojemalce (bruto v €), BDP na prebivalca (bruto v € in SKM) po posameznih državah EU za leto 2014.....	56
Tabela 6.22: Opisne statistike za spremenljivko socialna kapica.....	58
Tabela 6.23: Opisne statistike za spremenljivko BDP na prebivalca.....	59
Tabela 6.24: Medsebojna povezanost socialne kapice in BDP na prebivalca, (n=17).....	60
Tabela 6.25: Povzetek regresijskega modela.....	60
Tabela 6.26: Analiza variance.....	61
Tabela 6.27: Vrednosti koeficientov in vpliv.....	61

# 1 UVOD

V današnjem svetu so organizacije zaradi nenehnih in hitrih sprememb na trgu prisiljene v oblikovanje učinkovitih sistemov za uspešno in konkurenčno poslovanje. Jedro vsake organizacije predstavljajo človeški viri, ki s svojim znanjem omogočajo njeno delovanje, zato je njim potrebno posvetiti največ pozornosti. Upravljanje s človeškimi viri je pri tem ključen koncept za doseganje strateških in organizacijskih ciljev.

Dejstvo je, da vsi posamezniki ne posedujejo enake stopnje človeškega kapitala. Ločijo se po znanju, kompetencah, sposobnostih in osebnostnih značilnostih. Najboljši posamezniki praviloma dosegajo boljše rezultate, zato je smiselno, da se sredstva vlagajo v njihov razvoj z namenom doseganja večje učinkovitosti pri delu. Za to področje znotraj teorije upravljanja s človeškimi viri skrbi upravljanje talentov. Proces upravljanja talentov je bil do nedavnega akademsko še dokaj neraziskano področje. Analitiki namreč problem pri razvoju koncepta vidijo v pomanjkanju konkretnega teoretskega okvira, enotnih opredelitev in empiričnih raziskav. Z naraščanjem pomembnosti upravljanja talentov z vidika boljše produktivnosti in organizacijske uspešnosti pa so strokovnjaki v zadnjem času več pozornosti namenili tej temi.

Namen diplomske naloge je oblikovati celovit in sistematičen pregled upravljanja talentov na osnovi novejših znanstvene literature. Pri tem je ključno raziskovalno vprašanje, katere kadrovske prakse upravljanja talentov imajo ključno vlogo pri zagotavljanju konkurenčne prednosti in poslovne uspešnosti organizacije. Prav tako želimo raziskati razširjenost uporabe kadrovske prakse v Sloveniji ter vpliv drugih dejavnikov na proces upravljanja talentov. V ta namen sta oblikovani dve hipotezi, in sicer:

*H1: Upravljanje talentov se v zadnjem desetletju v Sloveniji spreminja.*

*H2: Ukrep socialne kapice je eden od možnih mehanizmov učinkovitega upravljanja talentov.*

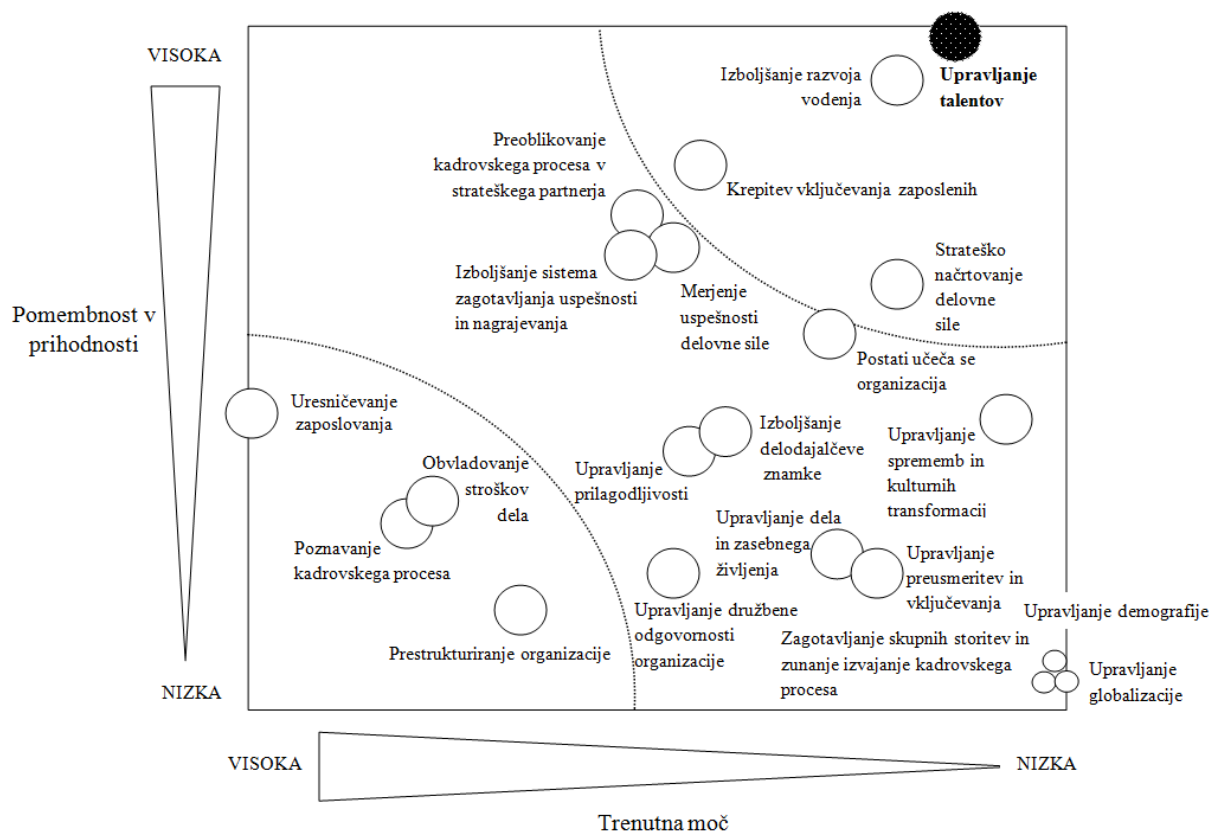
V prvem (teoretičnem) delu se naloga osredotoča na obravnavo relevantnih pojmov in teorij, delitev talentov in njihov razvoj ter predstavitev uveljavljenih kadrovske prakse upravljanja talentov. Drugi (empirični) del pa obravnava analizo empiričnih raziskav. Z uporabo kvantitativnih metod želimo ugotoviti, kako se uporaba kadrovske prakse za upravljanje talentov v Sloveniji skozi leta spreminja (H1) in dokazati, da na upravljanje talentov lahko vplivajo tudi zunanji dejavniki, na katere organizacije nimajo vpliva (H2). Kvalitativna metoda pa nam bo v pomoč pri odgovoru na raziskovalno vprašanje.



## 2 UPRAVLJANJE TALENTOV

Pred leti je bila v evropskem kontekstu izvedena študija raziskovalne skupine Boston Consulting Group, ki je pokazala, da je upravljanje talentov eden izmed petih ključnih izzivov, s katerimi se srečujejo kadrovski oddelki organizacij v zadnjem desetletju. Mnoge organizacije se borijo za učinkovito upravljanje s talenti, saj se zavedajo, da vložena sredstva v pridobivanje, razvijanje in ohranjanje talentov pomembno prispevajo k poslovni uspešnosti (Boston Consulting Group 2007). Ta trend naraščanja pomena človeških virov in talentov pa se očitno nadaljuje tudi v naslednjih letih, saj je njihova novejša raziskava Creating People Advantage (CPA) iz leta 2013 ponovno pokazala, da je upravljanje s talenti v samem vrhu glede na pomembnost razvijanja koncepta v prihodnosti in hkrati še vedno premalo raziskano področje teorije upravljanja s človeškimi viri (slika 2.1). Zato se v zadnjih treh letih pojavlja veliko novih akademskih člankov, ki poskušajo koncept talentov in upravljanja talentov bolj natančno opredeliti in s tem postaviti teoretske okvire, kar je oziroma bo pomembno pripomoglo k razvoju tega področja.

Slika 2.1: Rezultati raziskave CPA glede na področja upravljanja človeških virov



Vir: Boston Consulting Group (2013, 5).

## 2.1 POJEM TALENT

Za opredelitev koncepta upravljanja talentov je najprej potrebno natančno razjasniti pojem talent<sup>1</sup>. S tem namenom so se avtorji aktivno poglobili v iskanje in oblikovanje definicij, ki natančno pojasnjujejo pomen besede. Zmeda pri opredelitvi pojma je preprečevala še hitrejši razvoj prakse upravljanja talentov. Zaradi različnih vidikov raziskovanja omenjene teme je danes razvitih več definicij, ki se razlikujejo glede na ekonomsko, sociološko ali psihološko dimenzijo raziskovanja problema (Nijs in drugi 2014).

Splošno se pojem talent uporablja za označevanje nadpovprečnih posameznikov, ki na posameznih področjih izstopajo iz družbe. Gre za notranje in genetsko prirojene lastnosti, ki jih posameznik zna učinkovito izkoristiti (Ross 2013). Gagné (2011, 3) je v tem smislu podal objektivno definicijo, ki talent opredeljuje kot »posedovanje in uporabo izjemnih naravnih sposobnosti, ki posameznika uvrščajo med najboljših 10% primerljive starosti«. Bolj konkretno se pojem talent nanaša na sistematično razvite prirojene sposobnosti posameznikov, ki se vključujejo v dejavnosti, ki jih želijo početi in vlagati energijo (*komponenta sposobnosti*). To jim omogoča, da naloge izpolnijo odlično na enem ali več področjih svojega delovanja in so uspešnejši od drugih posameznikov enake starosti ali izkušenj oziroma konsistentno opravljajo naloge na najvišjem nivoju (*komponenta učinkovitosti*) (Gallardo-Gallardo in drugi 2013). V organizacijskem okolju pa talent pomeni skupek znanja, spretnosti, vedenja in izkušenj, ki jih posameznik zna pretvoriti v naloge na delovnem mestu (Cheese in drugi 2008). Podobno pojem talent opredeli González-Cruz (v Nijs in drugi 2014), in sicer kot nabor kompetenc, ki osebi omogočajo, da opravlja določeno vlogo na odličen način. Nadalje sta se bolj konkretno pojma lotila Ulrich in Smallwood (2012, 60), ki sta definicijo talenta zapisala na potencialno merljiv način v formuli, in sicer:

$$\text{Talent} = \text{sposobnost} \times \text{predanost} \times \text{vložek}$$

Talent opredelita kot zmnožek treh dimenzij. Pri tem se sposobnost nanaša na posameznikovo znanje, spretnosti in vrednote, ki se odražajo predvsem v dobrih in pravih odločitvah. Brez predanosti pa je vidik sposobnosti zanemarljiv. Visoko kompetentni zaposleni so sicer pametni in inteligentni, ampak brez predanosti delajo v omejenem obsegu. Nasprotno pa ljudje z veliko predanostjo delu naloge opravljajo zavzeto, čim bolj učinkovito in kvalitetno.

---

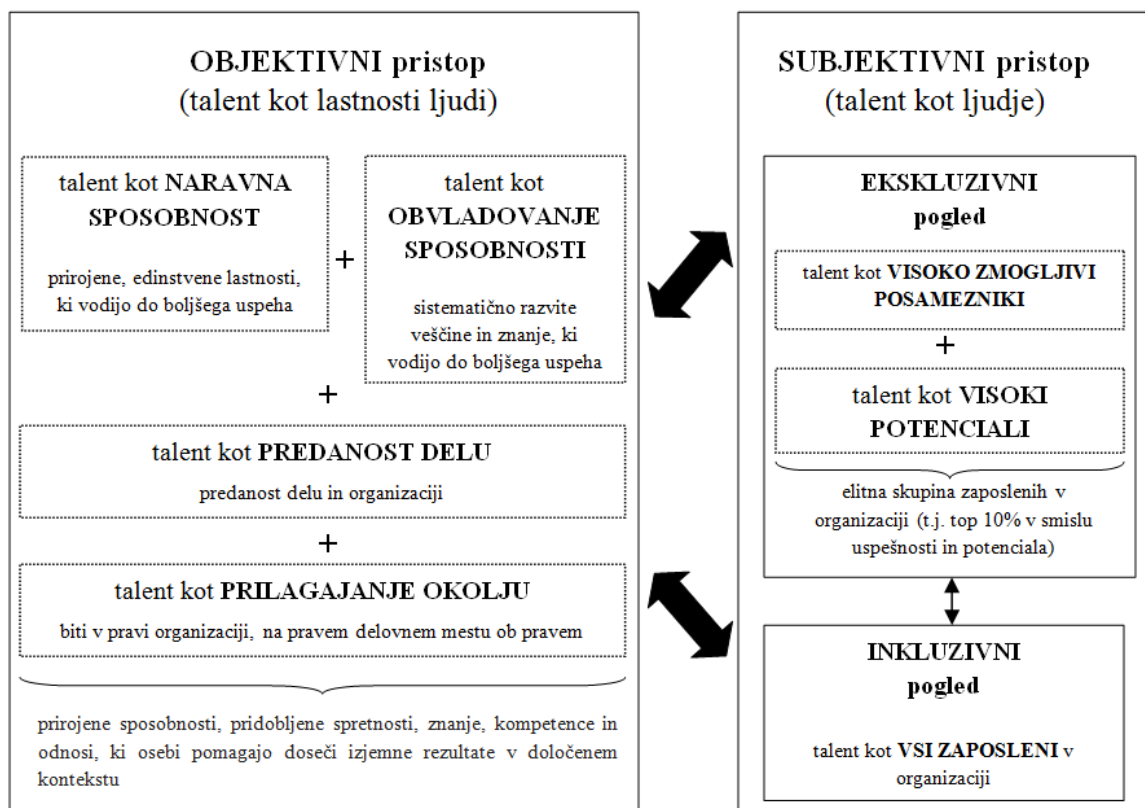
<sup>1</sup> V literaturi se pojem talent pojavlja tudi kot talentiran kader, nadarjeni zaposleni, ključni kader itd.

V zadnjih dveh desetletjih sta bila slednja vidika klasična elementa za prepoznavanje talenta, nedavno pa se je pojavil še tretji element, ki se nanaša na osebni vložek v delo, kjer posameznik najde tudi smisel in namen v svojem delu in tako skozi aktivno sodelovanje v organizaciji izpolni osebne potrebe kot npr. samozavest, samopotrjevanje, ustvarjanje, utrjevanje identitete itd. Vsi tri dimenzije v enačbi so med seboj neodvisne in nezamenljive, kar pomeni, da ena dimenzija ne more nadomestiti druge.

## 2.2 KONCEPTUALIZACIJA TALENTOV

Sistematičnemu oblikovanju koncepta talentov so se v novejši literaturi posvetili že omenjeni avtorji Gallardo-Gallardo, Dries in González-Cruz. Podali so celovit teoretski okvir, ki ostalim raziskovalcem ponuja izhodiščno točko za proučevanje teme (slika 2.2). Celoten koncept obsega dva ločena dela, in sicer objektivni in subjektivni pristop, kamor so uvrstili različna pojmovanja talentov. Omenjena pristopa se pomembno navezujeta tudi na proces upravljanja talentov (razdelek 1.3).

Slika 2.2: Teoretski okvir s konceptualizacijo pojma talent



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

Objektivni pristop je namenjen teoretski razlagi definicij različnih vrst talentov, medtem ko subjektivni pristop konkretno obravnava človeški kapital v organizaciji. Med seboj se po določenih segmentih sicer povezujeta, v praksi pa je bolj v ospredju subjektivni pristop. Obravnavanje talentov je odvisno predvsem od organizacije, panoge delovanja in nenazadnje tudi vizije same organizacije. Prav zaradi tega je proces identifikacije nadarjenih zaposlenih kompleksna naloga, ki zahteva poglobljen razmislek pri organizaciji dela.

## 2.2.1 OBJEKTIVNI PRISTOP

Objektivni pristop v smislu talenta se nanaša na prirojene sposobnosti, pridobljene spretnosti, znanje in način razmišljanja, ki posamezniku omogočajo doseganje izjemnih rezultatov v določenem kontekstu. Znotraj tega pristopa avtorji ločijo talent kot naravno sposobnost; talent kot obvladovanje sistematično razvitih spretnosti; talent kot predanost delu; talent kot prilagajanje okolju (Gallardo-Gallardo in drugi 2013).

### 2.2.1.1 *Talent kot naravna sposobnost*

Naravna sposobnost posameznika se velikokrat povezuje z njegovo nadarjenostjo in posledično inteligenco. Gre za individualne razlike, ki so posameznikom prirojene deloma iz genske zasnove in socializacije v okolju. Že v 70. letih prejšnjega stoletja je talent kot naravno sposobnost nazorno opredelil Hinrichs (v Gallardo-Gallardo in drugi 2013, 293), in sicer kot »edinstveno mešanico prirojene inteligence z določeno stopnjo ustvarjalnosti in sposobnosti razmišljanja izven uveljavljenih stereotipov, kar zagotavlja učinkovito in inovativno reševanje vsakdanjih problemov, ter osebnostne lastnosti, s katerimi je posameznik učinkovit pri odnosu s svojimi kolegi, nadrejenimi in podrejenimi«. Ta razlaga talenta ima pomembno vlogo pri upravljanju talentov. Avtorji nekaterih člankov (Collings in Mellahi 2009; Davies in Davies 2010) trdijo, da je zaradi edinstvenosti vsakega talenta upravljanje z njimi oteženo, zato naj bi se organizacije raje osredotočale na omogočanje dobrih pogojev za delo. V praksi se to pojmovanje redko uporablja, saj prevladuje bolj pragmatičen pristop upravljanja talentov (Silzer in Dowell 2010).

### 2.2.1.2 *Talent kot obvladovanje sistematično razvitih spretnosti*

V nasprotju s pristopom naravnih sposobnosti se slednji vidik osredotoča na postopno razvijanje spretnosti in učenje iz izkušenj. Torej zagovarja dejstvo, da je talent skoraj vedno ustvarjen in ne rojen, kar zahteva ogromno vloženega dela, truda in izkušenj na posameznih

področjih (npr. šah, ples, glasba itd.). Pri tem je pomemben tudi potencial, ki pri vseh ljudeh ni enak (Gallardo-Gallardo in drugi 2013, 294). Nekatere študije (Eriksson in Ortega 2006) ocenjujejo, da je za dokazane izjemne dosežke in nadarjenost potrebno v delo vložiti vsaj 10.000 ur na določenem področju. Ta koncept je pri upravljanju talentov le delno uporaben, saj je specifično naravnano samo na nekatera področja dela, ki zahtevajo bolj kot tehnično znanje predvsem izkušnje (npr. programiranje).

#### *2.2.1.3 Talent kot predanost delu*

Talent kot predanost delu se nanaša predvsem na dodatne dejavnike pri delu, in sicer vztrajnost, motivacijo, voljo ter strast do dela. Taki posamezniki se lotijo in uspešno dokončajo projekte, ki bi jih večina prekinila oziroma sploh ne začela (Gallardo-Gallardo in drugi 2013, 294). S tem pomembno pripomorejo k uspehu organizacije in neposredno vlagajo v organizacijske cilje. Ta koncept je potrebno obravnavati komplementarno, skupaj s talentom naravne sposobnosti in obvladovanjem sistematično razvitih spretnosti, kar sta s formularizirano obliko definicije dokazala Ulrich in Smallwood (2012). Te vrste talentov so zato za organizacijo zelo cenjeni in so pogosto postavljeni na vodilne položaje pomembnih projektov (Nijs in drugi 2014).

#### *2.2.1.4 Talent kot prilagajanje okolju*

Pri talentu kot prilagajanju gre za ujemanje med talentiranim posameznikom in kontekstom dela, t.j. pravi kraj, pravo delovno mesto in/ali pravi čas (Gallardo-Gallardo in drugi 2013, 294). Ta pristop je ključnega pomena pri upravljanju talentov, saj dokazuje, da je pomen talenta relativen (bolj kot absoluten) in subjektiven (bolj kot objektivni). To se nanaša predvsem na dejstvo, da bi bilo v določenem organizacijskem okolju potrebno talent opredeliti in operacionalizirati v duhu organizacijske kulture ter vrste dela. Zato pri tem ne gre samo za kakovost zaloge znanj in spretnosti talenta, ampak je to v veliki meri lahko odvisno tudi od položaja (delovnega mesta) (Ashton in Morton 2005). Pri teoriji upravljanja talentov v novejši literaturi vse več avtorjev med drugim upošteva prav ta pristop opredelitve talenta, saj je po njihovem mnenju najbolj usmerjen za doseganje konkurenčne prednosti (Ashton in Morton 2005; Iles in drugi 2010; Tarique in Schuler 2010). Collings in Mellahi (2009) pomen ujemanja talentov na pravih položajih dokazujeta z natančno definicijo teoretskega koncepta upravljanja talentov, ki sledi v nadaljevanju (razdelek 2.3).

## 2.2.2 SUBJEKTIVNI PRISTOP

V subjektivnem pristopu koncepta talentov so v ospredje postavljeni ljudje kot človeški kapital, ki je ključnega pomena za delovanje organizacije. Pri tem avtorji razlikujejo med konceptom talentov kot vseh zaposlenih v organizaciji (inkluzivni pogled) ter konceptom izbranih talentov kot visoko zmogljivih posameznikov in visokih potencialov (ekskluzivni pogled) (Iles in drugi 2010; Gallardo-Gallardo 2013).

### 2.2.2.1 Inkluzivni pogled

V inkluzivnem (vključujočem) pogledu so kot talenti obravnavani vsi zaposleni v organizaciji. Zagovarja dejstvo, da ima vsak zaposleni svoje vrline in odlike, kar bi lahko ob pravilnem ravnanju in vodenju človeškega kapitala ustvarjalo dodano vrednost organizaciji (Gallardo-Gallardo 2013, 295). Obravnavanje talentov v inkluzivnem pogledu se uporablja predvsem pri pristopu učinkovitega vodenja talentov, kjer je namen ugotoviti, kako vsakemu zaposlenemu pomagati pri razvijanju poklicnih sposobnosti (v smislu časa denarja in energije) in kako to znanje pretvoriti v dejansko uspešnost, ki organizaciji predstavlja veliko naložbo za dobro nadaljnje poslovanje (Iles in drugi 2010). Inkluzivni pogled na talente prinaša t. i. Markov efekt - vsi zaposleni so med seboj enakovredni, kar se odraža v bolj prijetni in motivacijsko polni delovni klimi. Vložena sredstva za doseganje boljših rezultatov se enakomerno porazdelijo med vse zaposlene v organizaciji in tako preprečujejo morebitne padce morale med zaposlenimi, ker se le-ti počutijo enakovredni med seboj (Gallardo-Gallardo 2013).

### 2.2.2.2 Ekskluzivni pogled

Ekskluzivni (izključujoč) pogled v primerjavi z inkluzivnim temelji na ostri segmentaciji delovne sile in talent razlaga kot elitno podskupino vseh zaposlenih v organizaciji. Ti posamezniki lahko v primerjavi z ostalimi ustvarijo razlike pri organizacijski uspešnosti bodisi skozi njihov neposredni vložek ali pa na dolgi rok z dokazovanjem svojih (nadpovprečnih) zmožnosti. Ločijo se na dve skupini, in sicer visoko zmogljivi posamezniki in visoki potenciali. V nasprotju z inkluzivnim pogledom pa ta prinaša t.i. Matthew efekt<sup>2</sup>, kjer je elitnim podskupinam dodeljenih več sredstev za doseganje boljših rezultatov, saj

---

<sup>2</sup> Matejev učinek: v socio-ekonomskem smislu povzroča družbeno polarizacijo (R. Merton). Ime je dobil po evangelistu Mateju, ki zagovarja idejo, da uspeh rodi nov uspeh.

organizacija pričakuje, da se bo z dobro opravljenim delom najuspešnejših zaposlenih ta naložba povrnila (Gallardo-Gallardo 2013).

Najbolj pogosto se razlaga talentov pri subjektivnem pristopu enači s pojmom *visoko zmogljivih posameznikov* v smislu kakovosti opravljenega dela. To je izbrana skupina zaposlenih, ki se s svojimi znanji in sposobnostmi uvrščajo v sam organizacijski vrh po zmogljivosti in uspešnosti. Visoko zmogljivi posamezniki so običajno strokovnjaki, ki imajo najgloblje znanje o svojem strokovnem področju in s svojimi prispevki sodelujejo na konferencah ter oblikujejo članke za znanstvene in strokovne revije na svojem področju (Downs 215, 350). Študije kažejo (Lewis in Heckman 2006; Beechler in Woodward 2009; Gagné 2011), da se v »razred najboljših« uvrsti prvih (najboljših) 10% posameznikov na določenem strokovnem področju (upoštevajoč primerne starostne kategorije). Visoko zmogljivi posamezniki za organizacijo predstavljajo enega najpomembnejših dejavnikov za celotno organizacijsko uspešnost, saj v primerjavi z ostalimi prispevajo več, so bolj inovativni, delo opravljajo bolj kakovostno in predvsem iščejo načine, da delo opravijo v najkrajšem možnem času in s čim manjšimi stroški. S tem zaslužijo več pozornosti in zaupanja, kar jim prinaša uglednejši položaj v organizacijskem okolju (Colin 2007). Zagovorniki metode »topgrading« (t.j. zaposlitvena praksa, ki poskuša zapolniti vsaj 75% - po možnosti 90% vseh položajev v organizaciji z visoko zmogljivimi posamezniki) namreč trdijo, da je zaposlovanje najuspešnejših posameznikov na vseh ravneh organizacije najboljši način pri prehitevanju konkurence (Gallardo-Gallardo 2013, 295–296).

V delovnih okoljih se potencial običajno uporablja za domnevo, da ima posameznik določene lastnosti (motivacija, sposobnosti in izkušnje) za doseganje delovne uspešnosti, ki jih še ni uspel v celoti izkoristiti, obstaja pa velika možnost, da bo to storil na neki točki v prihodnosti. Taki zaposleni, t. i. *visoki potenciali*, v primerjavi z ostalimi napredujejo hitreje, izkazujejo večjo rast in osebni razvoj ter so sposobni dosegati dobre rezultate. Z visoko zmogljivimi posamezniki se ločijo po tem, da se s svojim delom še niso uspeli povsem dokazati, imajo pa najboljše pogoje, da se jim v prihodnosti približajo (Downs 2015).

Vsaka organizacija ima različne poglede na opredelitev talentov, kar pa je odvisno od več dejavnikov, in sicer vrste dejavnosti organizacije, zaposlitvene in organizacijske strukture ter obravnavanja talentov na ravni skupine (grupiranje talentov) ali posameznika (Tansley 2011, 271–273). Glede na omenjene dejavnike je prilagojen tudi proces upravljanja talentov.

## 2.3 POJEM UPRAVLJANJE TALENTOV V TEORIJ ČLOVEŠKIH VIROV

Pojem upravljanje talentov<sup>3</sup> je skozi zgodovino razvoja kadrov in teorije upravljanja človeških virov nosil različne pomene. Sprva je pojem zajemal zaposlovanje zlasti na vodstvenih položajih, kjer je bil pomemben poudarek na izbiri najbolj sposobnih in inteligentnih ljudi, ki naj bi s svojimi nadpovprečnimi lastnostmi pripomogli k boljši uspešnosti organizacije (Miner 1973). Z razvojem teorije človeških virov so se pojavile čedalje bolj ozke in natančne opredelitve. Collings in Mellahi (2009) upravljanje talentov definirata kot »aktivnosti in procese, ki vključujejo razvoj talentiranih posameznikov in sistematično identifikacijo ključnih položajev v organizaciji ter trajnostno prispevajo h konkurenčni prednosti organizacije«. V tem smislu Lewis in Heckman (2006) opredeljujeta naslednje aktivnosti, ki spadajo med prioritete za učinkovito upravljanje s talenti: *karakterizacija človeških virov* (načrtovanje zaposlenih, izbor in zaposlovanje, usposabljanje in razvoj, ocenjevanje delovne učinkovitosti, ohranjanje zaposlenih); *notranji razvoj rekrutiranih talentov* (»talent pools«) in *oblikovanje kariere; nagrajevanje talentov*.

S procesom globalizacije se je uveljavil tudi pojem globalno upravljanje talentov, ki se nanaša na organizacijske dejavnosti z namenom pritegniti, izbrati, razvijati in zadržati najboljše zaposlene na najbolj pomembnih strateških položajih organizacije na globalni ravni. Taki koncepti se opirajo na predpostavko strateške vloge organizacije, ki mora biti jasno opredeljena (Collings in drugi 2011, 7). Kritike na definicije upravljanja talentov jasno izraža Capelli (2008), ki meni, da je omenjen koncept lahko samo podpora organizaciji, nikakor pa ne sme biti ključen dejavnik pri ustvarjanju finančnega dobička in konkurenčne prednosti.

Upravljanje talentov je samo eden izmed mnogih procesov upravljanja s človeškimi viri. Ta zajema širši vidik obravnavanja zaposlenih v organizaciji. Možina in drugi (2002) upravljanje človeških virov opredelijo kot proces programov in aktivnosti, s katerimi želimo zagotoviti uspešno delo zaposlenih, ki se odraža v organizacijski uspešnosti. Pri tem se aktivnosti nanašajo na načrtovanje kadrovskega virov, selekcijo kadrov, razvoj zaposlenih (izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje), sistem nagrajevanja ter oblikovanje organizacijske klime. Upravljanje talentov pa se osredotoča le na del omenjenih aktivnosti, ki zajema predvsem zaposlovanje, razvoj in zadrževanje kadrov v organizaciji (Iles in drugi 2010). Medtem ko se

---

<sup>3</sup> V literaturi se za pojem upravljanje talentov uporablja tudi menedžment talentov, ravnanje s talenti, delo s talentiranimi kadri, razvoj ključnih kadrov itd.



upravljanje človeških virov nanaša na celotno delovno silo v organizaciji, pa nekateri avtorji (Lewis in Heckman 2006) koncept upravljanja talentov opredeljujejo skozi različne perspektive, in sicer: upravljanje talentov se bistveno ne razlikuje od upravljanja človeških virov, upravljanje talentov je integriran proces upravljanja človeških virov ter upravljanje talentov je organizacijsko osredotočen razvoj kompetenc. Prva perspektiva zagovarja dejstvo, da upravljanje talentov ni del upravljanja človeških virov, ampak enako konsistenten proces upravljanju človeških virov. Temelji na enakih predpostavkah kot teorija človeških virov, in sicer kot prepletanje (tradicionalne) teorije o delu z ljudmi, teorije o medčloveških odnosih in teorije o ravnanju s človeškimi viri (Možina in drugi 2002). V tem kontekstu bi pojem upravljanje talentov le nadomestil izraz upravljanje človeških virov, kar je z vidika razvoja panoge ogromen korak nazaj (Barlow v Iles in drugi 2010, 192). Druga perspektiva pri upravljanju talentov daje poudarek na relativno majhen segment delovne sile, ki je opredeljen kot nadarjen na podlagi doseganja dobrih rezultatov ali potenciala v prihodnosti. Pri tem se upravljanje talentov nanaša samo na specifične aktivnosti kot so pritegniti, razvijati in obdržati nadarjene zaposlene (Lewis in Heckman 2006). Ta perspektiva temelji predvsem na marketinški teoriji segmentacije trga delovne sile, ki zavrača enakovredni dostop vseh zaposlitvenih skupin, zaradi česar se pojavi neenakost in posledično delitev zaposlenih (Tansley 2011). V objektivnem smislu je slednji pogled upravljanja talentov najbolj sprejemljiv. Na temelju tega pristopa gradita tudi Meyers in Woerkom (2014), ki teoriji upravljanja talentov dodajata koncept filozofije talenta. Koncept se nanaša na pojmovanje talenta z organizacijskega vidika (inkluzivni ali ekskluzivni pristop) in predpostavko o izvoru talenta (prirojene ali pridobljene lastnosti). Glede na opredeljena izhodišča se proces upravljanja talentov med organizacijami razlikuje.

V povezavi z omenjeno konceptualizacijo talentov se organizacije znotraj procesa upravljanja talentov lahko odločijo, na kakšen način bodo talente obravnavale. Dosedanji empirični dokazi kažejo na raznoliko uporabo pristopov. Mednarodna primerjalna študija CIPD (2011) je pokazala, da številne organizacije uporabljajo ekskluzivni pogled znotraj subjektivnega pristopa, ki se osredotoča predvsem na razvoj vodilnih/vodstvenih talentov. Gre za velik poudarek na visokih potencialih (angl. high potentials), bodočih zvezdah (angl. future stars), bodočih voditeljih (angl. future leads) in nadobudnih talentih (angl. high fliers). Kljub temu, da je ena prvih študij na področju upravljanja talentov zagovarjala zgolj ekskluzivni pogled, se je uveljavil tudi inkluzivni pogled, ki razvojno ne cilja samo na »A igralce« (talenti v smislu ekskluzivnega pogleda), temveč tudi »B igralce« (ostale zaposlene v organizaciji).

Podatki nekaterih drugih raziskav (Reilly 2008) pa kažejo, da se inkluzivni pogled upravljanja talentov bolj pogosto uporablja v organizacijah javnega sektorja. Nekateri avtorji (Ford in drugi 2010) se zavzemajo tudi za »mešani« pogled, kar organizacijam omogoča, da izkoristijo prednosti obeh pristopov, kar naj bi bilo v smislu motiviranosti in pravičnosti še najboljša možnost.

### **3 TALENTI V ORGANIZACIJSKEM OKOLJU**

Učinkovito delovanje procesa upravljanja talentov zahteva natančno opredeljeno strukturo zaposlenih ter opredelitev njihovih znanj in kompetenc. V organizacijskem smislu je to kompleksna naloga kadrovskih menedžerjev, ki so odgovorni za privabljanje, razvoj in ohranjanje talentov v organizaciji.

#### **3.1 VOJNA ZA TALENTE**

Izraz vojna za talente (angl. the war for talent) se je prvič pojavil v osemdesetih letih prejšnjega stoletja, ko so raziskovalci svetovalnega podjetja McKinsey (Chambers in drugi 1998) s študijo dokazali naraščajoč pomen vrednosti talentov za konkurenčno prednost organizacij. S tem se je začel skokovit razvoj področja upravljanja talentov (angl. talent management), ki daje vse večji poudarek človeškemu kapitalu. Sprva je vojna za talente predstavljala bitko za intenzivno konkurenco med vodilnimi organizacijami v ZDA, da bi le-te v svoje vrste pritegnile ključne talentirane posameznike, saj je povpraševanje po talentih daleč presegalo njihovo razpoložljivost (Minbaeva in Collings 2013). Avtorji knjige The War for Talent (Michaels in drugi 2001) in tudi novejši raziskovalci, ki se s tem strinjajo, opredeljujejo tri glavne razloge vojne za talente, in sicer ireverzibilni premik iz industrijske v informacijsko dobo, intenziviranje visoko usposobljenih vodstvenih talentov in naraščanje nagnjenosti ljudi k menjavanju organizacij. Ker teh strukturnih dejavnikov ni mogoče neposredno uravnati, se bo vojna za talente nadaljevala še vrsto let v prihodnosti.

S pojavom globalizacije pa se je uveljavil tudi izraz globalna vojna za talente (angl. the global war for talent), kjer vlada huda konkurenca med številnimi gospodarstvi, ki se spopadajo z učinki globalizacije. Zaradi naraščanja dobe znanja in potreb po intelektualnem delu in ustvarjalnosti zaposlenih je proces privabljanja in zadrževanja talentov v organizaciji postal

tako politični kot tudi ekonomski diskurz v novejši zgodovini. Ustvarjalni talent zagotavlja ključno razliko v organizacijah, ki rastejo in so inovativne, v primerjavi s tistimi, ki se borijo za preživetje (Beechler in Woodward 2009).

### 3.2 BAZEN TALENTOV

Bazen talentov predstavlja temeljno bazo talentiranih posameznikov v organizaciji. Gre za »nabor visoko potencialnih in visoko učinkovitih posameznikov, ki jih organizacija lahko razvije z namenom, da zapolnijo ključna delovna mesta« (Collings in Mellahi 2009, 307).

Oblikovanje bazena talentov se je kot najboljša praksa izkazala v Stahlovi raziskavi iz leta 2007. Raziskovalci omenjene študije so ugotovili, da mednarodna podjetja in velike multinacionalke uspešno poslovanje dosegajo z ravnotežjem med globalnimi standardi in lokalnim izvajanjem, kar pomeni upoštevanje globalnega bazena talentov. Ta vključuje lokalni bazen talentov, kamor se uvrstijo domači talentirani zaposleni, in/ali tuji strokovnjaki. Slednji lokalnim talentom dajejo mednarodno perspektivo, lokalni talenti pa njim predstavljajo mrežo stikov po vsej organizaciji ter izpostavljenost korporacijski kulturi. S tem se oblikuje globok in raznolik bazen talentov, ki z vzajemnim delovanjem organizaciji prinaša koristi v smislu učinkovitejšega dela (Beechler in Woodward 2009, 282).

Običajno bazen talentov predstavlja različne kategorije talentiranih posameznikov. Obstaja več vrst razvrščanj in poimenovanj, vsem pa je skupno bistvo: organiziranje talentov v hierarhične skupine glede na pomembnost izvajanja nalog. Tansley (2011, 270) opredeljuje naslednje skupine talentov:

- *vodilni/vodstveni talenti* (za organizacijo najbolj pomembna skupina talentov, ki imajo sposobnost napovedovanja in predvidevanja dogodkov v prihodnosti);
- *ključni talenti* (običajno predstavljajo 2-5% vseh zaposlenih in so pogosto tarča prakse direktnega iskanja kadrov, t.i. headhunting ali »lovci na glave«);
- *osrednji talenti* (skupina talentiranih zaposlenih, ki se ukvarjajo s kratkoročnimi projekti npr. 6-12 mesecev in se niso sposobni osredotočiti na prihodnost);
- *stranski talenti* (talentirani posamezniki na manj pomembnih področjih dela, ki za organizacijo niso nujno specifična, vendar brez njih učinkovito delovanje ni mogoče).

Med posameznimi skupinami so talentom omogočeni prehodi, kadar se s svojim delom primerno izkažejo. Dejstvo, da je posameznik opredeljen kot talent, ima dobre kot tudi slabe lastnosti. Na eni strani predstavljajo visoko vrednost za organizacijo (kar je povezano z dostopom do finančnih sredstev, zagotovljen karierni razvoj), medtem ko so s strani ostalih zaposlenih lahko obravnavani marginalno in slabšalno v smislu zamer in zavidanja, kar pa posredno vpliva na uspešnost opravljanja dela. Zaradi (navidezne) enakosti med zaposlenimi pogostokrat menedžerji v zadnjo skupino talentov uvrstijo vse zaposlene (Tansley 2011, 270). Zagotavljanje in ustvarjanje ustreznega števila talentov je v zadnjem času postalo glavno vprašanje pri upravljanju človeških virov. Glavni dejavnik za ta interes predstavlja stopnjevanje konkurence po vsem svetu (Lewis in Heckman 2006).

### **3.3 RAZVOJ TALENTOV**

Proces razvoja talentov je del upravljanja talentov in se osredotoča na načrtovanje, izbiro in izvajanje razvojnih strategij za celoten bazen talentov z namenom razvijanja talentov v smeri doseganja strateških ciljev organizacije (Garavan in drugi 2012, 6). Gagné (2015, 284–285) razvoj talentov opredeli kot dolgotrajen proces osebnih in družbenih vplivov, ki oblikujejo posameznikove izjemne dosežke. Razumemo ga lahko tudi kot koncept treh akterjev (organizacije, menedžerja in talenta), pri čemer organizacija zagotavlja finančne vire, orodja ter vrednote in kulturo, menedžer igra pomembno vlogo pri oblikovanju razvojnega načrta, spremljanju razvoja in podpori, medtem ko se talent posredno zaveže k izpolnjevanju kariernih ciljev in implementaciji njegovega razvoja pri delu (Kaye v Garavn in drugi 2012).

Garavan in drugi (2012, 6–8) proces razvoja talentov oblikujejo v treh fazah, ki se lahko med seboj prepletajo in dopolnjujejo glede na sam potek ter napredek razvoja. To razdelitev je dopolnil Wahyuningtyas (2015, 387–388), ki je obstoječim fazam na začetek in konec dodal še po eno fazo in tako skupaj predvideva pet faz. Celoten proces razvoja talentov se tako izvaja po naslednjem vrstnem redu:

1. ovrednotenje razvojnega načrta
2. analiza talenta
3. načrtovanje razvojne poti
4. izvajanje aktivnosti za razvoj
5. ocena talenta.

*Ovrednotenje razvojnega načrta* zajema napovedovanje rezultatov, ki naj bi jih talent v razvojnem procesu dosegel. Eden od pristopov za ocenjevanje dosežka talenta je sistem usposobljenosti s cilji (angl. Competency by Objectives). Ta ocena se nanaša na pridobitev in opredelitev novih kompetenc, ki jih bo po zaključku razvoja talent osvojil preko aktivnosti, ki bodo določene v naslednjih fazah. Za organizacijsko uspešnost je pomembno, da je opredelitev pridobljenih kompetenc skladna s strateškimi in poslovnimi cilji organizacije, saj bo le tako talent lahko pripomogel k učinkovitejšemu delovanju (Wahyuningtyas 2015).

*Analiza talenta* se nanaša na ocenjevanje njegovih trenutnih prednosti in slabosti, pri čemer se v nadaljnji analizi osredotoča predvsem na slabosti in pomanjkljivosti, ki so temelj za usmerjanje razvoja (Garavan 2012). V ta namen naj bi se oblikovale matrike prednostnih vrednosti (angl. Human Asset Value Matrix<sup>4</sup>), ki za vsako mesto določajo zahtevane kompetence in bi na podlagi tega talenta uvrstile na določeno mesto. Glede na opredeljene slabosti in želeno mesto po končanem razvoju se natančno lahko ugotovi, katere kompetence talent potrebuje (Wahyuningtyas 2015). Matrike so lahko sestavljene po posameznih skupinah bazena talentov in imajo različna imena za različna mesta znotraj matrike, prav tako pa morajo omogočati prehode med posameznimi skupinami bazena talentov (Brook 2014).

*Načrtovanje razvojne poti* poteka v skladu s predhodno zaznanimi dejavniki, ki usmerjajo nadaljnji razvoj. V tej fazi se izbirajo aktivnosti, s katerimi bo talent usvojil svoj primanjkljaj. Sem spadajo različni formalni programi za razvoj talentov kot npr. razvoj generičnih kompetenc (timsko delo, reševanje problemov, poznavanje strategij organizacije), program za osebno rast itd. ter delovne aktivnosti, ki morajo upoštevati in zajemati pridobivanje izkušenj, izpostavljenost in izzive (Garavan in drugi 2012). Izkušnje pomembno pripomorejo k razvoju kariere in napredovanju talenta, hkrati pa dajejo pomembno strateško prednost organizaciji. Izpostavljenost v tem kontekstu pomeni priložnost za delo v različnih situacijah. Drugačne organizacijske prakse talenta vodijo v hitro prilagoditev novi situaciji in prevzemanje odgovornosti, kar se lahko doseže z rotacijo delovnih mest, napotitvijo (oz. premestitvijo) ali različnimi mednarodnimi zadolžitvami. Izzivi pa se nanašajo na težave, s katerimi se talent mora soočiti (npr. poslovni preobrat, poslovni start-up) in mu pomagajo obvladovati stresne situacije, spoznavati osebne omejitve in učiti se iz lastnih napak. Prav

---

<sup>4</sup> Več o HAV Matrix v Wahyuningtyas (2015, 387). Bolj uveljavljen izraz za omenjeno razdelitev talentov pa je 9-stopenjska škatlasta mreža (angl. 9-box grid).

tako se v tem koraku določi vse sodelujoče pri projektu razvoja talenta (mentor in/ali sodelavci) (Wahyuningtyas 2015).

*Izvajanje aktivnosti za razvoj* pa se nanaša na konkretno delo s talentom, z upoštevanjem načrta iz prejšnje faze. Nekateri raziskovalci (Lombardo in Eichinger 1996; Garavan in drugi 2012) predlagajo strategijo 70:20:10<sup>5</sup>, kar pomeni, da naj bi 70% razvoja talenta potekalo skozi delovne aktivnosti, 20% preko krepitev odnosov (generične kompetence) in 10% preko formalnih programov (osebna rast).

*Ocena talenta* služi kot način za spremljanje in ocenjevanje učinkovitosti učenja in izvedbe razvojnega načrta talenta. Je ključni indikator učinkovitosti v povezavi z izboljšanjem njegovih kompetenc. To zagotavlja podlago za nadaljnje načrtovanje posameznikove kariere (Wahyuningtyas 2015).

## **4 UVELJAVLJENE PRAKSE UPRAVLJANJA TALENTOV**

Talenti so posebna skupina človeških virov v organizaciji, ki jim je z vidika organizacijske uspešnosti in učinkovitosti potrebno nameniti največ pozornosti. V nadaljevanju so opisane najbolj razširjene in uveljavljene prakse upravljanja talentov.

### **4.1 HEADHUNTING**

Headhunting oz. direktno iskanje kadrov je metoda iskanja posameznikov na trgu dela, ki so sposobni prevzeti specifična delovna mesta, menedžerske funkcije ali vodstvene položaje v organizaciji (Kralj 2001). Selekcijo izvajajo zunanji usposobljeni strokovnjaki (t.i. »lovci na glave«), ki po navodilih naročnika iščejo primerne kandidate za zaposlitev na pomembnih položajih (Lim in Chan 2001, 213). Nikolaou in Oostrom (2015, 35) omenjeno metodo opredelita kot »proces, ki vključuje identificiranje, odkrivanje in privabljanje talentov v organizacije«. Pri tem gre za dvojni učinek, saj organizacija pridobi novega talenta, ki ima veliko informacij o drugih (konkurenčnih) organizacijah. V zadnjem času se zaradi tega v pogodbah o zaposlitvi pojavlja več konkurenčnih prepovedi in klavzul.

---

<sup>5</sup> Model za učenje in razvoj 70:20:10 sta leta 1996 razvila Lombardo in Eichinger, določeno številsko razmerje pa se za delitev nalog uporablja tudi na drugih družboslovnih področjih.

Prednost te metode je poglobljeno in predvsem diskretno iskanje talentiranih posameznikov. Organizacija naj bi najprej natančno opredelila želeno vrsto kadra (zahtevane lastnosti in znanja, ustreznost poslovni kulturi naročnika itd.), ki bi na določenem delovnem mestu ustvarjal dodano vrednost, nato pa rekrutacijo lahko prepusti strokovnjakom zaposlovalnih agencij, ki bolj nepristransko ocenijo primerne potencialne talente, ali pa to opravijo strokovnjaki znotraj organizacije. Končna selekcija in odločitev o zaposlitvi je vsekakor v rokah organizacije (Lim in Chan 2001).

Headhunting je popularna zaposlovalna metoda po vsem svetu. Uporablja jo veliko multinacionalk in velikih podjetij (npr. Microsoft, HP, Sandoz, Lufthansa) ki na ta način želijo povečati konkurenčnost oziroma s prevzemanjem kadrov ostalim podjetjem vzeti njihovo moč. Iz ameriškega trga delovne sile se je kot učinkovita kadrovska praksa razvila povsod po svetu in tudi v Sloveniji je že prisotna v vodilnih podjetjih (npr. Krka, Lek, Mercator) (Pervanje 2010).

## **4.2 MENTORSTVO**

Mentorstvo je specifična kadrovska praksa, ki se izvaja kot neformalni notranji proces v organizaciji in ni nadomestljiv z drugimi kadrovskimi tehnikami. Gre za odnos med strokovnjakom določenega področja (mentorjem) in zaposleno osebo, ki je manj kvalificirana in ima manj izkušenj (Holden 2014). Namen sodelovanja je prenašanje strokovnega znanja s ciljem, da bi zaposleni razvil specifične kompetence za učinkovito opravljanje svojega dela. Mentor je običajno izkušen strokovnjak na visokem položaju, ki drugemu zaposlenemu predaja predvsem tiho znanje, ki je ključno za globlje razumevanje delovanja organizacije na določenem področju. Prav tako mu pomaga pri njegovem razvoju ter ga usmerja in spodbuja pri njegovih nalogah (Piasecki 2011, 48).

Proces mentorstva je v vsaki organizaciji specifičen, saj nalogo mentorja prevzemajo zaposleni strokovnjaki, ki vlogo opravljajo na svoj način. Zaradi te specifičnosti organizacije pogosto skrivajo načine sodelovanja mentorjev in zaposlenih. Splošno gledano obstajata dve obliki mentorstva; mentorstvo kot uvajanje novega zaposlenega in mentorstvo kot strokovni proces (Shea 2002). V smislu upravljanja talentov je pomemben slednji, saj gre za odnos med izkušenim strokovnjakom na ključnem delovnem mestu in nadarjenim zaposlenim, ki preko tega procesa pridobiva novo znanje, dragocene izkušnje in natančen vpogled v delo

strokovnjaka. Tako se mlajšega talenta dodatno pripravi na prevzemanje vodstvenih položajev.

Mentorstvo je razširjena praksa uvajanja novih zaposlenih in upravljanja talentov, saj stroškovna ni zahtevna, pogostokrat pa poteka na nezavedni ravni in ni vnaprej načrtovana. Uporablja jo večina organizacij, ker je to edini način prenašanja tihega znanja, ki je ključnega pomena za uspešno delovanje organizacije (Holden 2014).

### 4.3 COACHING

Coaching<sup>6</sup> je interaktivni postopek, ki posamezniku omogoča, da poveča svojo učinkovitost pri delu in odkrije nove potenciale, s katerimi hitreje in bolj uspešno opravi svojo nalogo (Ferjan 2010). Bacon in Spear (2003) ga opredelita kot individualiziran proces osebnega razvoja posameznika, katerega namen je pridobivanje novih znanj v smislu širšega pogleda na delovne naloge za učinkovito doseganje kratkoročnih in dolgoročnih organizacijskih ciljev. Pri tem talentirani zaposleni s pomočjo coacha<sup>7</sup> preko posebnih tehnik, ki sprožijo miselne procese, ugotavljajo, kakšne so njihove želje za doseganje cilja. Vprašanja jih spodbudijo k razmišljanju izven ustaljenih mej in pripomorejo k iskanju rešitev, hkrati pa zmanjšujejo ovire, ki bi lahko preprečevale uspešno opravljanje dela (International Coach Federation).

Proces coachinga je postopen in dolgotrajen, zato je primerno, da se ga izvaja načrtno. Organizacije običajno sodelujejo z zunanjimi izvajalci coachinga, ki se ukvarjajo samo z njihovimi talenti, torej je en coach zadolžen za določeno število zaposlenih v eni sami organizaciji. Bistvo takega coachinga je torej iskanje novih (različnih) poti do rešitev z različnih področij organizacije, z glavnim namenom povečanja celotne organizacijske uspešnosti (Zidar Gale 2009).

Razlika med coachingom in sistemom mentorstva je v tem, da mentor izhaja iz domače organizacije, medtem ko je coach praviloma zunanji izvajalec. Pri mentorstvu gre za strokovni proces, kjer mentorja zanima predvsem razvoj kariere posameznika, coaching pa se bolj osredotoča na tehnike učinkovitega reševanja vsakodnevnih nalog posameznika.

---

<sup>6</sup> Slovenski izraz v literaturi še ni uveljavljen, največkrat se pojavlja prevod trening osebnih veščin ali individualno inštruiranje.

<sup>7</sup> Coach je oseba, ki izvaja proces coachinga. V literaturi ni ustreznega slovenskega prevoda, zato se je uveljavila beseda coach (sposojenka iz angleškega jezika).



Coaching je v prvi vrsti namenjen samo talentom, mentorstvo pa ni nujno osredotočeno le na ključne kadre, saj je lahko namenjeno tudi samo kot strokovna pomoč zaposlenemu, da se bolje vključi v delo in spozna način delovanja organizacije (Hicks 2009).

#### **4.4 NAČRTOVANJE NASLEDSTEV**

Načrtovanje nasledstev (angl. succession planning) je dinamičen proces določene organizacije z namenom zagotavljanja vodilnih vlog v prihodnosti njenega delovanja (Kim 2010, 5). Rothwell (2010) načrtovanje nasledstev bolj konkretno opredeli kot nameren in sistematičen trud s strani organizacije za zagotavljanje kontinuitete vodstva na ključnih položajih (delovnih mestih), za ohranjanje in razvijanje intelektualnega znanja v prihodnosti ter spodbujanje posameznika za napredovanje.

Nekateri avtorji predlagajo, da mora biti načrtovanje nasledstev na vseh vodstvenih ravneh v vsakem trenutku natančno vodeno in pripravljeno za prihodnost. To pomeni, da je iz sistema natančno razvidno trenutno stanje vseh vodilnih kadrov in ustreznih kandidatov za njihovo zamenjavo (Charan in drugi 2001). Praviloma mesta vodilnih kadrov že zasedajo (vodilni/vodstveni) talenti, kandidati za nadomestitev in prevzem tega mesta pa izhajajo iz nižjih kategorij bazena talentov (skupina ključnih ali osrednjih talentov).

#### **4.5 KROŽENJE**

Kroženje (angl. job rotation) je kadrovska tehnika, ki zaposlenim omogoča (začasno) prehajanje med različnimi delovnimi mesti in strokovnimi področji v organizaciji (Jorgensen v Kaymaz 2010, 71). Različne študije dokazujejo, da se zaposlenim s tovrstno izkušnjo povečuje stopnja človeškega kapitala in zaradi raznovrstnega dela izboljšuje notranja motivacija (Eriksson in Ortega 2006, 654).

Organizacije kroženje največkrat izvajajo kot obliko usposabljanja z namenom spodbuditi notranje kadrovanje in s tem predstaviti delo na različnih področjih. Tako se zaposleni seznanijo s celotnim delovanjem organizacije in so zaradi širjenja znanja znotraj organizacije sposobni nadomestiti začasno manjkajoči kader brez potrebnih zamenjav, kar pa v veliki meri prihrani organizacijske stroške. Slednje velja predvsem za talentirane posameznike, ki se želijo razviti tudi na drugih področjih in preko različnih izkušenj pridobiti nove kompetence,

organizacija pa tako izkoristi vse možne potenciale svojih talentov. S tem pridobi še večjo fleksibilnost in storilnost ter povečuje mobilnost zaposlenih (Možina in drugi 2002).

V praksi tehniko kroženja zaposlenih uporablja vse več podjetij; v Sloveniji so to Cimos, Lek in Mercator, ki obetavnim sodelavcem omogočajo izboljševanje delovnih dosežkov in osebno rast, v tujini pa med drugim tudi Microsoft, s čimer svojim talentom daje priložnost še na drugih področjih in razbija monotonost dela (Mendelson in Ziegler 1999).

#### **4.6 IZVAJANJE POSEBNIH NALOG**

Izvajanje posebnih nalog (angl. stretch assignment) je specifična kadrovska tehnika razvijanja talentov. Gre za dodeljevanje nalog ali projektov, ki so trenutno izven obsega njihovega trenutnega znanja in veščin z namenom osebnega in strokovnega razvoja posameznika. Ta metoda talentom predstavlja izziv in jih postavlja v neudoben položaj z namenom, da se učijo in rastejo (Macaux 2010).

Prednosti metode izvajanja posebnih nalog so takojšnja povratna informacija, neposredni učinki in nizki stroški. Uporablja se predvsem za vodstvene talente (oblikovanje kariere), s čimer kadrovske menedžerji dobijo povratno informacijo o tem, ali so primerni za prevzemanje vodstvenih položajev. Običajno naloge oblikuje kadrovske menedžer, potekajo pa spontano brez predhodnih priprav (Masie 2007).

## **5 KONKURENČNOST IN POSLOVNA USPEŠNOST**

Konkurenčnost in poslovna uspešnost sta dva glavna dejavnika učinkovitosti in uspešnosti organizacije. Možnih je več načinov pridobivanja konkurenčne prednosti in s tem poslovne uspešnosti, pomembno vlogo pri tem pa igra tudi človeški kapital.

### **5.1 KONKURENČNOST IN KONKURENČNA PREDNOST**

Konkurenčnost organizacije je dolgoročna sposobnost zagotavljanja proizvodov in storitev na vsaj enaki ali boljši stopnji učinkovitosti, kot to počnejo ustrezni tekmeci. Pri tem je

konkurenčnost merjena preko različnih kazalcev, in sicer stabilno donosnostjo (angl. firm profitability), izvoznim kvociantom<sup>8</sup> (angl. export quotient) in regionalnim oziroma globalnim tržnim deležem (angl. regional or global market share). Konkurenčnost prav tako pomeni sposobnost organizacij, da ujamejo ali celo premagajo najboljše organizacije na svetu v ceni in kakovosti blaga ali storitev (Gomezelj Omerzel in Gulev 2011, 339).

V nasprotju s konkurenčnostjo, ki predstavlja dolgoročen proces, pa je konkurenčna prednost kratkoročna, ki predstavlja kratka stanja med vmesnimi obdobji konkurenčnosti. Organizacija uživa konkurenčno prednost takrat, ko izkaže premoč, ki temelji na razlikovalni in zavidanja vredni sposobnosti in zmogljivosti nad ostalimi tekmeci v panogi na tak način, da jo slednji ne morejo posedovati ali posnemati. Ta ključna prednost je med drugim lahko tudi rezultat upravljanja s človeškimi viri, ki jo ni mogoče pridobiti v zelo kratkem času. Pri tem so uporabljene različne inovativne HRM prakse v kombinaciji s strateškimi usmeritvami organizacije (Progoulaki in Theotokas 2010).

Ostro poslovno okolje je na tržišču ustvarilo veliko tekmecev, zato si morajo organizacije zagotoviti nenehno rast in razvoj za njihovo preživetje v panogi, kar pa jih hkrati prisili v razvijanje svoje konkurenčne prednosti. Ključna vprašanja pri tem so, kako si ustvariti prednost, kako jo zadržati ter kako jo razvijati. Glavni dejavniki, ki jih Čater (2007, 18–19) po Porterjevih načelih opredeljuje za pridobivanje konkurenčne prednosti, so: industrijska organizacija, viri, sposobnosti in znanje. Vloga *industrijske organizacije* v pridobivanju konkurenčne prednosti je zunanji dejavnik, saj se navezuje na značilnost panoge. Porter (1998) je med značilnosti panoge uvrstil pogajalsko moč kupcev in dobaviteljev, nevarnost vstopa novih tekmecev v panogo, stopnjo konkurence, substitucijo obstoječih proizvodov in storitev. Nekateri avtorji (Gadhoum 1998) pa poudarjajo tudi pomen notranjih osnov, kamor spadajo strategije za oblikovanje odgovorov na izzive iz okolja. Naslednji pomemben dejavnik konkurenčne prednosti so *viri*, ki jih literatura največkrat deli na fizične, finančne, človeške in organizacijske (Čater 2007, 19). V tem smislu so ključni človeški viri, ki predstavljajo jedro vsake organizacije in so temeljnega pomena za delovanje. Na človeških virih pa temeljijo *sposobnosti*, ki morajo biti za pridobivanje konkurenčne prednosti prepletene skoti celotno podjetje in temeljiti na čim večjem sodelovanju med ljudmi. Kot zadnji in najbolj ključen dejavnik, ki se prav tako nanaša na človeške vire, pa je *znanje*, ki je danes v času hitrih sprememb edina prava osnova konkurenčne prednosti. Znotraj tega sta

---

<sup>8</sup> Izvozni kvocient predstavlja delež med izvozom oz. prodajo v tujini in celotnim donosom organizacije.

pomembna predvsem strukturni kapital (saj je človeški kapital bolj tvegan) in pa tiho znanje znotraj organizacije, saj eksplicitno znanje tekmeci lažje posnamejo. Teorija in praksa zadnjih let dokazujeta, da je temelj za pridobivanje konkurenčne prednosti predvsem znanje (saj so kapital, delovna sila in finančna sredstva postali relativno dostopni širšemu krogu), ki predstavlja predpogoj za uspešno in konkurenčno poslovanje.

V literaturi je opredeljenih več načinov doseganja konkurenčne prednosti. Porter (1998) med najbolj uspešne vire konkurenčne prednosti šteje diferenciacijo (drugačnost proizvodov oziroma storitev v primerjavi s konkurenco), ceno, strategijo nižjih stroškov, pozicioniranje, računalniško tehnologijo in ustrezno kontrolo. Omenjeni načini pridobivanja konkurenčne prednosti so v veliki meri odvisni predvsem od vrste dejavnosti (panoge), poslovnega okolja in stopnje rivalitete. Na dejavnost oziroma panogo delovanja organizacije se nanašata predvsem diferenciacija proizvodov in storitev in pozicioniranje, poslovno okolje in stopnja rivalitete pa določata strategijo oblikovanja cen in strategijo nižjih stroškov. Ostala dva načina (računalniška tehnologija in ustrezna kontrola) se značilno ne navezujeta na posebne vplive in jih lahko označimo za splošne dejavnike pridobivanja konkurenčne prednosti. Alternativni vir za doseganje konkurenčne prednosti zagovarja Schumpeter (1939), ki pravi, da so pri uspešnem poslovanju organizacije ključnega pomena predvsem inovacije. Tudi inovacije spadajo v splošne dejavnike pridobivanja konkurenčne prednosti, nekoliko so odvisne le od poslovnega okolja. Kljub temu pa je tem trem dejavnikom (računalniška tehnologija, ustrezna kontrola in inovacije) skupno to, da se neodvisno od panoge, poslovnega okolja in stopnje rivalitete nanašajo na človeške vire. Iz tega vidika je upravljanje s človeškimi viri za organizacije zelo pomemben koncept, nadalje pa delo s talenti ključen pristop za doseganje konkurenčne prednosti.

Uspešne organizacije imajo običajno razvito celovito proaktivno in sistematično upravljanje s človeškimi viri. Znotraj tega morajo poskrbeti za aktivne procese upravljanja talentov kot način za optimiziranje zmožnosti ustvarjanja dolgoročne konkurenčne prednosti (Wahyuningtyas 2015). Pri tem naj bi vsaka organizacija poskušala razviti svoj sistem upravljanja človeških virov in znotraj tega upravljanje talentov, ki je specifično naravnano na organizacijske zmožnosti ter strateške in poslovne cilje, saj je izkoriščanje prednosti in redkih značilnosti svojega sistema ključnega pomena za pridobivanje konkurenčne prednosti. Razlog za to pa lahko najdemo v dejstvu, da prakse in dejavnosti tekmeci lažje posnemajo kot pa koherentne sisteme, sploh če so ti naravnani glede na specifične potrebe organizacije. Zato je

za organizacije priporočljivo vlagati v oblikovanje in vzdrževanje svojih organizacijskih struktur, sisteme delovanja in odnose z zaposlenimi (Progoulaki in Theotokas 2010).

## **5.2 POSLOVNA USPEŠNOST**

Poslovna uspešnost pomeni izpolnjevanje strateških in organizacijskih ciljev. Je zunanja značilnost organizacije, ki je tržno, tehnološko, kadrovsko in družbeno pogojena. To pomeni, da je odvisna od vseh naštetih dejavnikov, ki prispevajo k oblikovanju družbeno-ekonomskih in predvsem objektivnih ciljev organizacije (Gerogescu in Chiriac 2012).

Koncept poslovne uspešnosti lahko merimo preko finančnih in nefinančnih kazalnikov. Finančni kazalniki se nanašajo na temeljna načela poslovanja, medtem ko so nefinančni kazalniki po novejših ugotovitvah (po avtorjih Kaplan in Norton v Chatterji in Levine 2006; Milost 2013) celo bolj pomembni od samih racionalnih koeficientov oziroma indeksov. Med finančne kazalnike<sup>9</sup> poslovne uspešnosti spadajo produktivnost, ekonomičnost in donosnost, ki so objektivne mere primerljivosti med organizacijami (Turk 2006). Drucker pa opozarja, da v današnjem času hitrih sprememb in nemirnega poslovnega okolja le tradicionalni objektivni kazalniki uspešnosti niso več dovolj, zato poudarja predvsem pomen nefinančnih kazalnikov, ki so sicer subjektivni in težje merljivi, a vendarle pomembni za dodatno pojasnitev poslovne uspešnosti organizacije. Med te kazalnike spadajo npr. zaupanje, zadovoljstvo in lojalnost potrošnikov, motivacija zaposlenih, intelektualni kapital in potencial organizacije, oportunitetni stroški in ugled organizacije (Kulkarni 2014).

## **5.3 VLOGA TALENTOV ZA ORGANIZACIJSKO USPEŠNOST**

Kot je že bilo omenjeno, človeški viri predstavljajo jedro organizacije, brez katerih delovanje in obstoj organizacije ni mogoče. Vsaka organizacija se s svojim intelektualnim kapitalom bori za organizacijsko uspešnost, pri kateri sta konkurenčnost in poslovna uspešnost dva glavna kazalca delovanja. Konkurenčnost in poslovna uspešnost sta med seboj vzajemno povezani, prav tako pa je poslovna uspešnost posledica konkurenčnosti.

---

<sup>9</sup> *Koeficient produktivnosti* je razmerje med celotnimi prihodki in številom zaposlenih v organizaciji. *Koeficient gospodarnosti* je razmerje med prihodki in odhodki organizacije. *Koeficient donosnosti* je razmerje med čistim dobičkom in trenutnim kapitalom organizacije (Turk 2006, 248–255).

Dejstvo je, da človeški kapital z večjim intelektualnim znanjem in vložkom dosega boljše rezultate pri organizacijski uspešnosti. Iz teoretičnih izhodišč in empiričnih raziskav je razvidno, da različne vrste talentov posedujejo boljše kompetence, znanje, sposobnosti in imajo višjo stopnjo inteligence v primerjavi z ostalimi zaposlenimi (Lewis in Heckman 2006; Collings in Mellahi 2009; Downs 2015; Wahyuningtyas 2015). Zato je za organizacijsko uspešnost ključnega pomena proces upravljanja s talenti, kjer mora organizacija s pravilnim pristopom izveči maksimalno učinkovitost delovanja svojih talentiranih zaposlenih.

Ameriški inštitut za projektno vodenje je v raziskavi dokazal jasen vpliv med usklajenostjo delovanja upravljanja talentov v skladu z organizacijsko strategijo in uspešnostjo izvedenih projektov, ki izpolnjujejo cilje in poslovne namene organizacije. Ugotovili so namreč, da je v organizacijah, kjer je upravljanje talentov povezano s strateškimi cilji, povprečna stopnja uspešnosti projektov 72%, medtem ko v organizacijah, kjer upravljanje talentov ni dejansko usklajeno s strateškimi načrti organizacije (ali pa upravljanja talentov sploh ni), uspešnost projektov doseže raven 58%. Ta razlika (14%) pa se kaže v konkurenčni prednosti organizacije. Prav tako so dokazali, da so organizacije z usklajenim delovanjem upravljanja talentov dvakrat bolj uspešnejše in učinkovitejše v primerjavi z ostalimi (Project Management Institute 2013). Do podobnih ugotovitev so prišli tudi raziskovalci svetovalnega podjetja za upravljanje talentov RSA (Stephens 2010), ki so s svojo študijo prav tako potrdili, da je upravljanje talentov ključnega pomena za uspešno poslovanje v konkurenčnem okolju. Po njihovih ugotovitvah sta ohranjanje talentov in rekrutiranje vodstvenih talentov na ključna delovna mesta dva izmed petih najpomembnejših procesov upravljanja talentov. Mednarodna primerjalna študija<sup>10</sup> za merjenje učinkovitosti upravljanja talentov za organizacijsko uspešnost je pokazala pozitiven vpliv med izvajanjem kadrovske prakse upravljanja talentov in poslovno uspešnostjo organizacij. Med prednostne prakse upravljanja talentov uvršča načrtovanje kariere (angl. career management), coaching in mentorstvo ter sistem zagotavljanja uspešnosti (angl. performance management) (Brotherton 2011).

---

<sup>10</sup> The Towers Watson Global Talent Management and Rewards (n=1176).

## **6 EMPIRIČNI DEL: MEHANIZMI UPRAVLJANJA TALENTOV**

Empirični del je sestavljen iz treh delov in je namenjen preverjanju obeh hipotez ter oblikovanju odgovora na raziskovalno vprašanje. Prvi del sestavlja primerjalna kvantitativna analiza upravljanja talentov, kjer je podrobno obravnavana uporaba uveljavljenih kadrovske praks upravljanja talentov v Sloveniji v zadnjem desetletju. Drugi del predstavlja kvalitativna analiza, kjer želimo ugotoviti, katere kadrovske prakse so najbolj učinkovite pri zagotavljanju konkurenčne prednosti in poslovne uspešnosti organizacije. V tretjem delu pa je obravnavan ekonomski ukrep socialne kapice in njegove posledice za upravljanje talentov. Pred tem so podana izhodišča za vse tri omenjene sklope ter natančno razložena metodologija, na koncu pa povzete vse ugotovitve empiričnih raziskav.

### **6.1 IZHODIŠČA**

Upravljanje talentov je eden izmed pomembnih konceptov upravljanja s človeškimi viri, ki prinaša večjo mero učinkovitosti opravljanja delovnih nalog. V teoriji obstajajo različni načini in prakse upravljanja talentov. Njihova uporaba je odvisna od posamezne organizacije, prav tako pa na proces dela z ljudmi vpliva geografski prostor organizacije, saj obstajajo velike razlike v razvitosti med državami po svetu.

Prvi del obravnava primerjavo uporabe uveljavljenih kadrovske praks v Sloveniji v letih 2004, 2008 in 2015. V ta namen je oblikovana hipoteza, ki pravi, da se upravljanje talentov v zadnjem desetletju v Sloveniji spreminja. Pri tem predvidevamo, da se uporaba kadrovske praks skozi leta v slovenskih organizacijah povečuje. Zanima nas tudi, katere prakse za upravljanje talentov so pri nas najbolj razvite.

Naslednje poglavje pa se nato osredotoča na vrsto prej analiziranih kadrovske praks, ki so najbolj učinkovite za doseganje konkurenčne prednosti in poslovne uspešnosti organizacije. S tem želimo predvsem manjšim organizacijam (ali organizacijam v razvoju) predlagati učinkovite prakse za delo s talenti, ki bodo tako lahko (še) povečale organizacijsko uspešnost.

Organizacije imajo veliko avtonomnost pri načrtovanju in upravljanju s človeškimi viri in vodilni se v veliki meri samostojno odločajo o oblikah dela z ljudmi. Pri tem jim je v veliko pomoč obstoječa strokovna literatura, ki priporoča različne mehanizme za privabljanje,

razvijanje in ohranjanje zaposlenih. Vendar so nekateri od teh mehanizmov odvisni od same države, v kateri organizacija deluje in nanje nimajo vpliva. Eden od takih ukrepov je tudi socialna kapica oziroma zgornje omejevanje plačevanja socialnih prispevkov, ki je v rokah posamezne vlade in vodilnih državnih akterjev. Zato je v zadnjem delu empiričnih raziskav analiziran omenjen ekonomski ukrep z vidika upravljanja talentov. S hipotezo, ki pravi, da je ukrep socialne kapice eden od možnih mehanizmov učinkovitega upravljanja talentov, želimo dokazati, da na privabljanje talentov v organizacije lahko vpliva tudi regulacijski mehanizem s strani države. Podrobneje je ukrep analiziran z namenom, da bi socialno kapico v prihodnosti uvedli tudi v Sloveniji.

## 6.2 METODOLOGIJA

V prvem delu je predstavljena kvantitativna analiza uporabe kadrovske prakse v Sloveniji v letih 2004, 2008 in 2015. Podatki so vzeti iz mednarodne raziskave Cranet<sup>11</sup>, ki zajema različne sklope upravljanja človeških virov. Raziskava se sicer izvaja v več kot štiridesetih državah po celem svetu (Cranet). V Sloveniji raziskavo vodi Center za proučevanje organizacij in človeških virov, podatki pa so dostopni v Arhivu družboslovnih podatkov. Obravnavane spremenljivke se nanašajo na uveljavljene kadrovske prakse upravljanja talentov, ki so bile predhodno predstavljene v teoretičnem delu diplomske naloge (poglavje 4). Nadalje v tem delu pa je izvedena faktorska analiza vseh (v raziskavi Cranet 2015 zajetih) kadrovske prakse za upravljanje talentov.

V drugem delu empiričnih raziskav sledi kvalitativna analiza procesa upravljanja talentov v podjetju Philip Morris International. S tem želimo ugotoviti, katere kadrovske prakse upravljanja talentov so ključne za pridobivanje konkurenčne prednosti in poslovno uspešnost podjetja. V ta namen je bil izveden strukturiran poglobljeni intervju z direktorjem kadrovskega oddelka za Centralno Evropo (jug) Marinom Mlinaričem. Intervju obsega tri sklope vprašanj; v prvem delu se vprašanja nanašajo na delitev in opis kadrovske funkcije za natančno predstavbo delovanja kadrovskega oddelka, drugi del zajema vprašanja o uporabi kadrovske prakse za upravljanje talentov, tretji del pa je sestavljen iz vprašanj o pridobivanju

---

<sup>11</sup> Raziskava Cranet je mednarodna longitudinalna primerjalna študija o upravljanju človeških virov. V Sloveniji se izvaja od leta 2001, od takrat pa je bila izvedena štirikrat (v letih 2001, 2004, 2008 in 2015).



konkurenčne prednosti in njenega pomena za uspešno delovanje podjetja. Intervju je bil izveden 3. septembra v angleškem jeziku (priloga B).

Tretji del empiričnih raziskav na temo upravljanja talentov obravnava primerjalno kvantitativno analizo ekonomskega ukrepa socialne kapice. Analiza temelji na primerjavi zgornje meje socialne kapice za delojemalce in BDP-ja na prebivalca med državami članicami EU (28). Podatke obeh spremenljivk smo pridobili iz različnih statističnih virov (Eurostat, OECD, Svetovna banka) in jih analizirali v programu SPSS. Za izbor druge spremenljivke smo se odločili iz razloga, da poslovna uspešnost organizacij pozitivno vpliva na celotno stanje gospodarstva v državi. Predpostavka pri tem je, da so človeški viri glavni razlog za uspešno delovanje organizacij. Namen primerjalne analize je ugotoviti, ali je socialna kapica koristna v smislu privabljanja talentov in pridobivanja konkurenčne prednosti organizacije.

### 6.3 PRIMERJALNA KVANTITATIVNA ANALIZA UPRAVLJANJA TALENTOV

S statističnim programom SPSS (Statistical Package for the Social Science) smo analizirali uporabo kadrovske prakse upravljanja talentov v Sloveniji po posameznih letih. V analizo smo vključili spremenljivke iz tretjega sklopa vprašanj o razvoju zaposlenih, upoštevali pa samo tiste, ki so obravnavane v teoretičnem delu diplomske naloge (tabela 6.1). Pri vseh treh raziskavah gre za ordinalne spremenljivke z mersko lestvico od 1 do 4 (2004 in 2008) oziroma od 0 do 4 (2015).

Tabela 6.1: Operacionalizacija spremenljivk za analizo uporabe kadrovske prakse pri upravljanju talentov po letih

2004		2008		2015	
Ime	Opis spremenljivke	Ime	Opis spremenljivke	Ime	Opis spremenljivke
s3v8a1	Posebne naloge za vzpodbujanje učenja	s3v7a	Posebne naloge za vzpodbujanje učenja	s3v8a	Posebne naloge za vzpodbujanje učenja
s3v8a7	Načrti nasledstva	s3v7g	Načrti nasledstva	s3v8h	Načrti nasledstva
s3v8a8	Načrtovano kroženje med delovnimi mesti	s3v7h	Načrtovano kroženje med delovnimi mesti	s3v8i	Načrtovano kroženje med delovnimi mesti
		s3v7l	Coaching	s3v8l	Coaching
		s3v7m	Mentorstvo	s3v8m	Mentorstvo

Sledi analiza uporabe kadrovske prakse v Sloveniji po letih 2004, 2008 in 2015 z vmesnimi primerjavami. Opisne statistike posameznih spremenljivk se nahajajo v prilogi A.

### 6.3.1 RAZISKAVA CRANET 2004, SLOVENIJA

Leta 2004 je v raziskavi Cranet sodelovalo 161 organizacij. Vprašanje o uporabi kadrovskih praks upravljanja talentov se nahaja v tretjem sklopu dela o razvoju zaposlenih, in se glasi: »*V kolikšni meri uporabljate naslednje metode za razvoj kariere vodij?*«. Pri tem je naštetih 11 različnih metod, ki so jih respondenti<sup>12</sup> ocenili na lestvici od 1 do 4, kjer 1 pomeni »ne uporabljamo« in 4 pomeni »v celoti« (Černigoj Sadar in drugi 2005). Za našo analizo so primerne tri spremenljivke, in sicer *posebne naloge/projekti za vzpodbujanje učenja, načrti nasledstva in načrtovano kroženje med delovnimi mesti*, ki so predstavljene v nadaljevanju.

Tabela 6.2: Posebne naloge, Slovenija 2004 (n=161)

	Frekvenca	%	Veljavni %
1 - Ne uporabljamo	62	38,5	39,7
2 - V manjši meri	70	43,5	44,9
3 - V večji meri	19	11,8	12,2
4 - V celoti	5	3,1	3,2
Manjkajoče enote	5	3,1	
Skupaj	161	100,0	

Vir: Černigoj Sadar in drugi (2005), prikaz: lastno delo.

Leta 2004 je skoraj 45% organizacij odgovorilo, da izvajanje posebnih nalog uporablja v manjši meri, nadaljnjih 12% v večji meri in 3,2% v celoti. Skoraj 40% organizacij pa metode sploh ni uporabljalo. Tako je leta 2004 izvajanje posebnih nalog uporabljalo približno 60% slovenskih organizacij.

Tabela 6.3: Načrti nasledstva, Slovenija 2004 (n=161)

	Frekvenca	%	Veljavni %
1 - Ne uporabljamo	89	55,3	56,7
2 - V manjši meri	47	29,2	29,9
3 - V večji meri	20	12,4	12,7
4 - V celoti	1	0,6	0,6
Manjkajoče enote	4	2,5	
Skupaj	161	100,0	

Vir: Černigoj Sadar in drugi (2005), prikaz: lastno delo.

<sup>12</sup> Respondente v raziskavi Cranet predstavljajo organizacije. Praviloma anketo izpolnjuje vodja kadrovskega oddelka.

Skoraj 57% organizacij načrtov nasledstva v letu 2004 ni uporabljalo. Skupaj je načrte nasledstva dosledno pripravljalo in upoštevalo dobrih 13% organizacij, medtem ko jih je v manjši meri to prakso uporabljalo približno 30%.

Tabela 6.4: Kroženje med delovnimi mesti, Slovenija 2004 (n=161)

	Frekvenca	%	Veljavni %
1 - Ne uporabljamo	62	38,5	39,0
2 - V manjši meri	73	45,3	45,9
3 - V večji meri	22	13,7	13,8
4 - V celoti	2	1,2	1,3
Manjkajoče enote	2	1,2	
Skupaj	161	100,0	

Vir: Černigoj Sadar in drugi (2005), prikaz: lastno delo.

Največ organizacij je leta 2004 kroženje med delovnimi mesti uporabljalo v manjši meri (46%), medtem ko jih 39% pri upravljanju talentov tega ni uporabljalo. V večji meri se je kroženja posluževalo skoraj 14% organizacij, v celoti pa 1,3%.

Iz zgornjih podatkov je razvidno, da v Sloveniji leta 2004 kadrovske prakse za upravljanje talentov pričakovano niso bile razvite. V povprečju približno polovica organizacij v Sloveniji obravnavanih praks ni uporabljalo (51,8%). Pomena le-teh se je zavedalo okoli 15% slovenskih organizacij, ki so omenjene prakse v večji meri uporabljale, pri tem pa v povprečju pri uporabi bistveno izstopa kroženje med delovnimi mesti.

### 6.3.2 RAZISKAVA CRANET 2008, SLOVENIJA

Leta 2008 je v raziskavi Cranet sodelovalo 219 organizacij, prav tako pa se je povečalo tudi število spremenljivk. Vprašanje o uporabi kadrovske prakse upravljanja talentov se tudi tukaj nahaja v tretjem sklopu, in sicer: »V kolikšni meri uporabljate naslednje metode za razvoj kariere?«. Respondenti so odgovarjali na lestvici od 1 do 4, kjer 1 pomeni »ne uporabljamo« in 4 pomeni »v zelo veliki meri«, naštetih pa je štirinajst kadrovske prakse (Kohont in drugi 2011). Tudi pri tej raziskavi se bomo osredotočili le na določene, ki so primerne za našo analizo: *izvajanje posebnih nalog, načrtovanje nasledstva in kroženje med delovnimi mesti* (enake spremenljivke kot v raziskavi 2004), dodatni dve spremenljivki pa sta *coaching* in *mentorstvo*.

Tabela 6.5: Posebne naloge, Slovenija 2008 (n=219)

	Frekvenca	%	Veljavni %
1 - Ne uporabljamo	79	36,1	38,2
2	59	26,9	28,5
3	49	22,4	23,7
4 - V zelo veliki meri	20	9,1	9,7
Manjkajoče enote	12	5,5	
Skupaj	219	100,0	

Vir: Kohont in drugi (2011), prikaz: lastno delo.

Približno 38% slovenskih organizacij v letu 2008 še vedno ni uporabljalo metode izvajanja posebnih nalog za vzpodbujanje učenja, kar je 2% manj kot v letu 2004. Na drugi strani pa se je v primerjavi z letom 2004 delež uporabe povečal, in sicer več kot 62% organizacij je izvajanje posebnih nalog pri delu z zaposlenimi vključilo v proces upravljanja talentov, 28,5% v manjši meri, medtem ko približno 33% v večji meri.

Tabela 6.6: Načrti nasledstva, Slovenija 2008 (n=219)

	Frekvenca	%	Veljavni %
1 - Ne uporabljamo	110	50,2	54,7
2	57	26,0	28,4
3	25	11,4	12,4
4 V zelo veliki meri	9	4,1	4,5
Manjkajoče enote	18	8,2	
Skupaj	219	100,0	

Vir: Kohont in drugi (2011), prikaz: lastno delo.

Še vedno velik delež slovenskih organizacij v letu 2008 pri delu s talenti ni uporabljalo nasledstvenih načrtov (55%) oziroma zelo malo (28,4%). V primerjavi z letom 2004 je delež tistih organizacij, ki so se zavedale pomembnosti te prakse povečal, in sicer s 13% na 17%.

Tabela 6.7: Kroženje med delovnimi mesti, Slovenija 2008 (n=219)

	Frekvenca	%	Veljavni %
1 - Ne uporabljamo	86	39,3	42,0
2	74	33,8	36,1
3	33	15,1	16,1
4 - V zelo veliki meri	12	5,5	5,9
Manjkajoče enote	14	6,4	
Skupaj	219	100,0	

Vir: Kohont in drugi (2011), prikaz: lastno delo.

Leta 2008 se je delež intenzivne uporabe kroženja med delovnimi mesti povečal na 22%, kar kaže, da so slovenske organizacije začele razmišljati v smeri naraščajoče pomembnosti uporabe kadrovske prakse za upravljanje talentov. Še vedno pa je prisoten velik delež organizacij (42%), ki kroženja niso uporabljale.

Tabela 6.8: Coaching, Slovenija 2008 (n=219)

	Frekvenca	%	Veljavni %
1 - Ne uporabljamo	99	45,2	48,5
2	66	30,1	32,4
3	34	15,5	16,7
4 - V zelo veliki meri	5	2,3	2,5
Manjkajoče enote	15	3,1	
Skupaj	219	100,0	

Vir: Kohont in drugi (2011), prikaz: lastno delo.

Skoraj polovica organizacij v Sloveniji leta 2008 pri razvoju svojih zaposlenih ni izvajala coachinga, medtem ko je v zelo veliki meri prakso uporabljalo 2,5% organizacij. Delež tistih, ki so se prakse posluževale v veliki meri je sicer skoraj 20%, približno 32% pa je prakso uporabljalo v manjši meri, torej se pomembnosti coachinga še niso zavedale povsem v celoti.

Tabela 6.9: Mentorstvo, Slovenija 2008 (n=219)

	Frekvenca	%	Veljavni %
1 - Ne uporabljamo	27	12,3	13,0
2	82	37,4	39,4
3	71	32,4	34,1
4 - V zelo veliki meri	28	12,8	13,5
Manjkajoče enote	11	5,0	
Skupaj	219	100,0	

Vir: Kohont in drugi (2011), prikaz: lastno delo.

Mentorstvo je bilo leta 2008 v Sloveniji očitno najbolj razvita praksa za upravljanje talentov. Le 13% organizacij ni uporabljalo sistema mentorstva, medtem ko so vse ostale vsaj deloma prakso uporabljale. 13,5% organizacij je mentorstvo uporabljalo v celoti, skoraj 50% organizacij pa v zelo veliki meri.

Leta 2008 se je stanje v primerjavi z letom 2004 pri uporabi kadrovskih praks za upravljanje talentov začelo izboljševati, saj je delež narasel iz 48,2% (2004) na 60,7% (2008). Delež popolne neuporabe praks je tako v povprečju padel pod polovico (razen načrtovanja nasledstev). V primerjavi z letom 2004 je zaznati manjši napredek predvsem v uporabi izvajanja posebnih nalog in kroženja med delovnimi mesti. Daleč najbolj razširjeno je bilo mentorstvo. Razlog bi lahko bil v tem, da je mentorstvo v smislu izvajanja enostavna metoda brez posebnih dodatnih stroškov za organizacijo. Predvidevamo, da ga je večina organizacij takrat uporabljala za uvajanje novih zaposlenih in ne toliko v smislu priprave talentov na prevzemanja vodstvenih položajev. Najmanj uporabljena praksa v letu 2008 je bila načrtovanje nasledstva, ki je izmed vseh analiziranih spremenljivk morda še najbolj kompleksna, ker zahteva največ procesov (opredelitev in grupiranje talentov) oziroma vzpostavljen celoten sistem bazena talentov.

### 6.3.3 RAZISKAVA CRANET 2015, SLOVENIJA

Leta 2015 je v raziskavi Cranet sodelovalo 218 organizacij. Vprašanje o uporabi kadrovskih praks upravljanja talentov se tudi tukaj nahaja v tretjem sklopu, in sicer: »V kolikšni meri uporabljate naslednje metode kariernega menedžmenta?«. Respondenti so odgovarjali na štirinajst naštetih kadrovskih praks na lestvici od 0 do 4, kjer 0 pomeni »sploh ne« in 4 pomeni »v zelo veliki meri« (Kohont in drugi 2015). Tudi pri tej raziskavi se bomo osredotočili le na določene, ki so primerne za našo analizo: *izvajanje posebnih nalog, načrtovanje nasledstva in kroženje med delovnimi mesti, coaching in mentorstvo.*

Tabela 6.10: Izvajanje posebnih nalog, Slovenija 2015 (n=218)

	Frekvenca	%	Veljavni %
0 - Sploh ne	67	30,7	41,6
1	23	10,6	14,3
2	39	17,9	24,2
3	20	9,2	12,4
4 - V zelo veliki meri	12	5,5	7,5
Manjkajoče enote	57	26,1	
Skupaj	218	100,0	

Vir: Kohont in drugi (2015), prikaz: lastno delo.

V letu 2015 še vedno visok delež slovenskih organizacij izvajanja posebnih nalog ne uporablja (41,6%). Približno šest desetih organizacij izvajanje posebnih nalog uporablja, in

sicer v srednji meri (24%), medtem ko jo v zelo veliki meri uporablja 7,5% organizacij. Iz tega lahko razberemo, da je uporaba sicer še manj intenzivna, se pa je v primerjavi z letom 2008 uporaba te prakse še malenkostno povečala.

Tabela 6.11: Načrtovanje nasledstva, Slovenija 2015 (n=218)

	Frekvenca	%	Veljavni %
0 - Sploh ne	75	34,4	46,3
1	23	10,6	14,2
2	40	18,3	24,7
3	16	7,3	9,9
4 - V zelo veliki meri	8	3,7	4,9
Manjkajoče enote	56	25,7	
Skupaj	218	100,0	

Vir: Kohont in drugi (2015), prikaz: lastno delo.

Tudi v letu 2015 skoraj polovica slovenskih organizacij načrtovanja nasledstev še vedno ne uporablja (46%), delež pa se je v primerjavi z letom 2008 nekoliko zmanjšal. V zelo veliki meri se prakse poslužuje 5% organizacij.

Tabela 6.12: Kroženje med delovnimi mesti, Slovenija 2015 (n=218)

	Frekvenca	%	Veljavni %
0 - Sploh ne	53	24,3	32,7
1	47	21,6	29,0
2	35	16,1	21,6
3	17	7,8	10,5
4 - V zelo veliki meri	10	4,6	6,2
Manjkajoče enote	56	25,7	
Skupaj	218	100,0	

Vir: Kohont in drugi (2015), prikaz: lastno delo.

Približno tretjina slovenskih organizacij kroženja med delovnimi mesti leta 2015 ne uporablja, kar je manj kot v preteklih letih, zato lahko sklepamo, da se praksa kroženja počasi vse bolj uveljavlja. V zelo veliki meri prakso uporablja 6% organizacij, še nadaljnjih 10% organizacij pa se prav tako zaveda prednosti kroženja med delovnimi mesti.

Tabela 6.13: Coaching, Slovenija 2015 (n=218)

	Frekvenca	%	Veljavni %
0 - Sploh ne	84	38,5	52,2
1	26	11,9	16,1
2	22	10,1	13,7
3	20	9,2	12,4
4 - V zelo veliki meri	9	4,1	5,6
Manjkajoče enote	57	26,1	
Skupaj	218	100,0	

Vir: Kohont in drugi (2015), prikaz: lastno delo.

Tudi coachinga približno polovica slovenskih organizacij v letu 2015 še ne uporablja pri razvoju svojih zaposlenih. V primerjavi z letom 2008 se je ta delež še povečal. Skoraj 6% organizacij ima coaching sicer v veliki meri implementiran v proces dela z zaposlenimi, ta delež pa se je v primerjavi z letom 2008 podvojil. To kaže na porast uporabe omenjene prakse in naraščajoče zavedanje o pomembnosti koncepta upravljanja talentov.

Tabela 6.14: Mentorstvo, Slovenija 2015 (n=218)

	Frekvenca	%	Veljavni %
0 - Sploh ne	24	11,0	14,9
1	20	9,2	12,4
2	47	21,6	29,2
3	37	17,0	23,9
4 - V zelo veliki meri	33	15,1	20,5
Manjkajoče enote	57	26,1	
Skupaj	218	100,0	

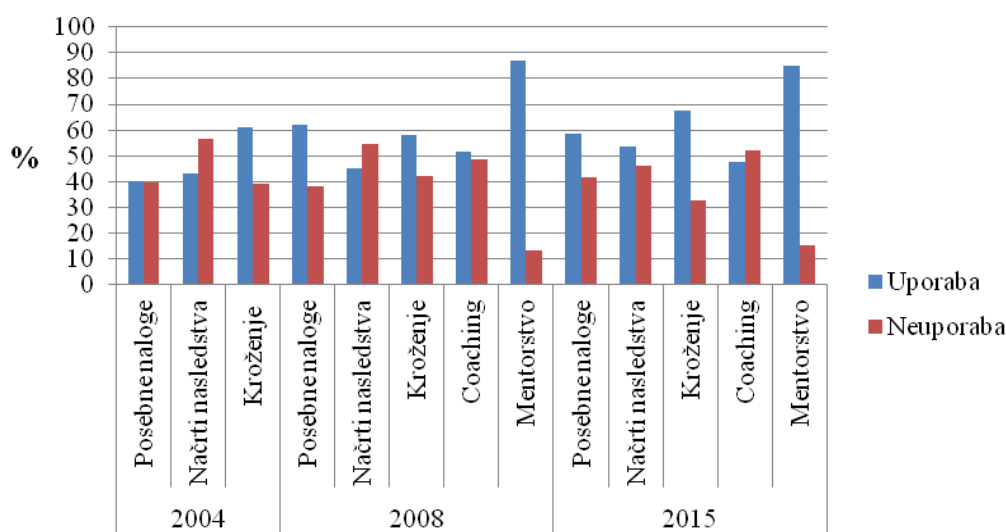
Vir: Kohont in drugi (2015), prikaz: lastno delo.

Leta 2015 mentorstva ne uporablja 15% slovenskih organizacij, kar je približno enako kot leta 2008. Občutno se je povišala intenziteta uporabe, in sicer v zelo veliki meri mentorstvo uporablja 20,5%, v veliki meri pa 23,9%, kar je skupaj več kot 44%.

Naslednja slika prikazuje primerjavo uporabe zgoraj analiziranih in obravnavanih praks po posameznih letih.



Slika 6.1: Delež (ne)uporabe kadrovskih praks za upravljanje talentov po letih, Slovenija



### Kadrovske prakse za upravljanje talentov po letih

V letih med 2004 in 2008 ter med 2008 in 2015 je pri slovenskih organizacijah mogoče zaznati majhen porast uporabe kadrovskih praks upravljanja talentov in s tem zavedanja o pomembnosti tega koncepta. V povprečju je uporaba praks iz leta 2004 do 2008 narasla za 12,5%, iz leta 2008 do 2015 pa še nadaljnjih 2,5% odstotka. Tako leta 2008 kot tudi danes je najbolj razširjena praksa v Sloveniji mentorstvo. Pri ostalih praksah upravljanja talentov je nekoliko nepričakovano delež neuporabe izjemno visok (30-50%), kar kaže na to, da veliko slovenskih organizacij večinoma ne daje poudarka na delo s talenti (oziroma zaposlenimi nasploh). Coaching in načrti nasledstev sta najmanj razviti praksi, zato jim v prihodnosti velja nameniti več pozornosti. Nasploh se trenutno le približno petina organizacij zaveda naraščajočega pomena upravljanja talentov, kar pa je premalo za globalno konkurenčnost slovenskih organizacij.

#### 6.3.3.1 Podrobna analiza raziskave

Raziskava Cranet 2015 (Kohont in drugi 2015) je bila ponovno izvedena po nekaj letih, v tem času pa je dobila nekaj izboljšav, ki se nanašajo na dopolnjen anketni vprašalnik, bolj ustrezno metodologijo (lestvice od 0 do 4), prvič pa so bili podatki zbrani v okviru spletnega anketiranja. Ker je raziskava potekala v spletni obliki, je prisotnih več neodgovorov kot sicer v preteklih letih. Zato je bila izvedena v več korakih, z namenom pridobitve čim bolj objektivnih podatkov z veliko enotami. Zbiranje podatkov je potekalo med 24. junijem 2014 in 20. aprilom 2015, sprva so v raziskavi sodelovale le organizacije z več kot 200

zaposlenimi, v drugi korekciji pa tudi organizacije z vsaj 100 zaposlenimi. Vzorec zajema 218 enot velikih in srednje velikih organizacij, ki glede na sektor dejavnosti predstavljajo tržne storitve, javne storitve ter kmetijstvo in industrijo. V raziskavi je zajetih približno 23% tovrstnih organizacij v Sloveniji, zato je vzorec povsem reprezentativen. Raziskava zajema več področij, in sicer menedžment kadrov/človeških virov v organizaciji, prakse kadrovanja, razvoj zaposlenih, nagrajevanje in ugodnosti ter odnose in komuniciranje z zaposlenimi.

Tretji sklop raziskave se nanaša na razvoj zaposlenih. Prakse upravljanja talentov smo za potrebe analize izenačili z metodami kariernega menedžmenta (kot je ta del poimenovan v raziskavi). V primerjalni analizi po letih smo uporabili pet spremenljivk tega sklopa, ki so bile predhodno predstavljene v teoretičnem delu in štejejo med bolj uveljavljene in tudi učinkovite prakse upravljanja talentov. V nadaljnji faktorski analizi kadrovske prakse za upravljanje talentov pa bomo upoštevali vseh 14 spremenljivk iz devetega vprašanja v tretjem sklopu, ki se glasi: »V kolikšni meri uporabljate naslednje metode kariernega menedžmenta?«, kjer so respondenti odgovarjali na lestvici od 0 do 4, pri čemer 0 pomeni »sploh ne« in 4 pomeni »v zelo veliki meri«. Uporabljene spremenljivke so predstavljene v tabeli 6.15, njihove frekvenčne porazdelitve in opisne vrednosti pa so predstavljene v prilogi A.1.

Tabela 6.15: Operacionalizacija spremenljivk za faktorsko analizo kadrovske prakse za upravljanje talentov, Slovenija 2015

Ime spremenljivke	Opis spremenljivke	Slovenski prevod spremenljivke
s3v8a	Special tasks	Posebne naloge
s3v8b	Projects to stimulate learning	Projekti za spodbujanje učenja
s3v8c	Training on-the-job	Usposabljanje pri delu
s3v8d	Participation in project team work	Sodelovanje v projektne timskem delu
s3v8e	Formal networking schemes	Vzpostavljane formalnih mrež
s3v8f	Formal career plans	Formalni karierni načrti
s3v8g	Development centres	Razvojni centri
s3v8h	Succession plans	Načrti nasledstva
s3v8i	Planned job rotation	Načrtovano kroženje med delovnimi mesti
s3v8j	»High flier« schemes/ High potentials	Programi razvoja perspektivnih kadrov
s3v8k	International work assignments	Napotitev v tujino
s3v8l	Coaching	Coaching (individualno inštruiranje)
s3v8m	Mentoring	Mentorstvo
s3v8n	Computer bases packages/ e-learning	Računalniško podprti paketi/e-učenje

Skupno število zbranih enot je sicer 218, kot že zgoraj omenjeno pa je zaradi spletnega načina anketiranja prisotnih več neodgovorov kot sicer. Zato smo za nadaljnjo analizo podatkovno bazo preuredili tako, da smo izločili vse enote, ki niso v celoti izpolnile devetega vprašanja v tretjem sklopu, ki je relevanten za našo analizo. V končni očiščeni bazi je tako 165 enot.

### 6.3.3.2 Faktorska analiza kadrovskih praks za upravljanje talentov

Primernost podatkov za izvajanje faktorске analize preverjamo z Bartlettovim testom in vrednostjo Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testa.

Tabela 6.16: Preverjanje primernosti podatkov za faktorško analizo, Slovenija (n=165)

Statistika		Vrednost statistike
Kaiser-Meyer-Olkin test		0,889
Bartlettov test	Hi-kvadrat (približno)	1047,868
	df	91
	Statistična značilnost	0,000 (1,7977E-162)

Vir: Kohont in drugi (2015), prikaz: lastno delo.

Statistična značilnost pri Bartlettovem testu znaša (močno) manj kot 0,05 (standardna stopnja tveganja), zato lahko trdimo, da so vsaj nekatere spremenljivke med seboj povezane. Vrednost KMO testa znaša 0,89 in se približuje 1, iz česar lahko sklepamo, da so podatki primerni za opravljanje faktorске analize.

V nadaljevanju so predstavljeni izsledki faktorске analize. V analizi smo uporabili metodo glavnih osi (angl. principal axis factoring) in poševno rotacijo<sup>13</sup>.

<sup>13</sup> Vrednost korelacije med faktorjema znaša 0,596, zato bo bolj primerna poševna rotacija (ob vrednosti pod 0,2 se uporabi pravokotna rotacija). Obstaja več vrst poševne rotacije, tukaj je bila zaradi lažje interpretacije uporabljena »OBLIMIN« rotacija.

Tabela 6.17: Faktorska analiza, delež pojasnjene variance

Faktor	Začetne lastne vrednosti			Odvod vsote kvadratov			Vsota kvadratov rotacijskih uteži
	Skupaj	% variance	Kumulativni %	Skupaj	% variance	Kumulativni %	Skupaj
1	6,635	47,392	47,392	6,144	43,882	43,882	5,958
2	1,104	7,888	55,280	0,734	5,244	49,126	3,649
3	0,993	7,090	62,370				
4	0,852	6,088	68,458				
5	0,772	5,511	73,969				
6	0,647	4,625	78,594				
7	0,542	3,870	82,464				
8	0,500	3,570	86,034				
9	0,469	3,349	89,383				
10	0,432	3,088	92,471				
11	0,339	2,422	94,893				
12	0,290	2,069	96,962				
13	0,237	1,693	98,655				
14	0,188	1,345	100,000				

Vir: Kohont in drugi (2015), prikaz: lastno delo.

Tabela 6.17 prikazuje lastne vrednosti in variabilnost faktorske analize. Na podlagi te tabele lahko vidimo, da sta se v faktorski analizi oblikovala dva faktorja. S prvim faktorjem lahko pojasnimo približno 44% variabilnosti, z drugim pa 5% variabilnosti, torej v celoti skupaj z obema faktorjema približno 49% variabilnosti.

Na podlagi vrednosti komunitet ugotovljamo primernost izbora spremenljivk za faktorsko analizo. Bistvo faktorske analize pa so faktorske uteži, ki nam pomagajo določiti skupne faktorje (opisne dimenzije) posameznih spremenljivk. Ustreznost izbora spremenljivk pokaže koeficient Cronbach alfa, ki meri zanesljivost merskega inštrumenta.

V nadaljevanju so predstavljeni najpomembnejši rezultati faktorske analize.

Tabela 6.18: Faktorska analiza, komunalitete

Kadrovske prakse upravljanja talentov	Komunalitete
Posebne naloge	0,492
Projekti za spodbujanje učenja	0,539
Usposabljanje pri delu	0,663
Sodelovanje v projektnem timskem delu	0,743
Vzpostavljanje formalnih mrež	0,473
Formalni karierni načrti	0,516
Razvojni centri	0,484
Načrti nasledstva	0,489
Načrtovano kroženje med delovnimi mesti	0,405
Programi razvoja perspektivnih kadrov	0,628
Napotitev v tujino	0,217
Coaching	0,490
Mentorstvo	0,414
Računalniško podprti paketi/e-učenje	0,324

Vir: Kohont in drugi (2015), prikaz: lastno delo.

Vrednosti komunalitet so visoke (nad 0,2), kar pomeni, da smo s faktorskim modelom dobro pojasnili vse spremenljivke. Najnižjo vrednost ima spremenljivka napotitev v tujino (0,217).

Tabela 6.19: Faktorska analiza, faktorske uteži in Cronbachov alfa

Kadrovske prakse upravljanja talentov	f1	f2
Posebne naloge	<b>0,560</b>	0,205
Projekti za spodbujanje učenja	<b>0,648</b>	0,132
Usposabljanje pri delu	-0,013	<b>0,822</b>
Sodelovanje v projektnem timskem delu	0,190	<b>0,735</b>
Vzpostavljanje formalnih mrež	<b>0,638</b>	0,078
Formalni karierni načrti	<b>0,679</b>	0,063
Razvojni centri	<b>0,776</b>	-0,154
Načrti nasledstva	<b>0,687</b>	0,020
Načrtovano kroženje med delovnimi mesti	<b>0,591</b>	0,073
Programi razvoja perspektivnih kadrov	<b>0,838</b>	-0,080
Napotitev v tujino	<b>0,444</b>	0,036
Coaching	<b>0,752</b>	-0,094
Mentorstvo	<b>0,413</b>	0,306
Računalniško podprti paketi/e-učenje	<b>0,554</b>	0,025
Cronbachov alfa	0,9	0,797

Vir: Kohont in drugi (2015), prikaz: lastno delo.

Faktorske uteži nakazujejo na dve dimenziji v modelu. V prvi faktor (f1) lahko vključimo vse spremenljivke razen usposabljanja pri delu in sodelovanje v projektne timskem delu, ki sta opredeljene z drugim faktorjem (f2). Pričakovali smo, da se bo več spremenljivk porazdelilo med oba (ali več) faktorja. Koefficient Cronbach alfa je sicer pri obeh večji od 0,7, kar pomeni, da je merski inštrument zanesljiv in sta oba faktorja utemeljena. Kljub temu pa lahko opredelimo skupne značilnosti enega in drugega faktorja. Kadrovske prakse prvega faktorja se nanašajo predvsem na razvoj talenta izven delovnega mesta (angl. off-the-job), v obliki praks, ki so v veliki meri naloge kadrovskega menedžerja (npr. projekti za spodbujanje učenja, vzpostavljanje formalnih mrež, formalni karierni načrti, razvojni centri, načrti nasledstva, programi razvoja perspektivnih kadrov itd.). Drugi faktor pa opredeljuje kadrovske prakse, ki se izvajajo na (točno določenem) delovnem mestu (angl. on-the-job) in se neposredno nanašajo na talenta in njegovo delo. Zato prvi faktor lahko poimenujemo *naloge kadrovskega menedžerja*, drugi faktor pa *prakse za delo talenta*.

Iz porazdelitve spremenljivk v oba faktorja vidimo, da pri kadrovskih praksah upravljanja talentov prevladujejo predvsem naloge kadrovskih menedžerjev, medtem ko je praks za neposredno delo talenta na delovnem mestu izrazito manj. Tako lahko sklepamo, da je upravljanje talentov v večji meri odgovornost kadrovskih menedžerjev kot pa posameznih talentiranih kadrov.

## **6.4 KVALITATIVNA ANALIZA UPRAVLJANJA TALENTOV**

### **6.4.1 OPIS PODJETJA**

Philip Morris International (PMI) je vodilno mednarodno podjetje na področju tobačne industrije, od leta 2008 pa predstavlja neodvisni del združenja Altria Group in kotira na ameriški borzi. Sedež podjetja je v ZDA (New York), operacionalno pa podjetje deluje v Švici (Lausanne). Prisotno je na vseh svetovnih trgih (razen ZDA) in več kot 180 državah po vsem svetu. Leta 2014 je podjetje obvladovalo 15,6% celotnega trga cigaret in tobačnih izdelkov. Združuje preko 82.000 zaposlenih (Philip Morris International).

Začetek delovanja podjetja sega v leto 1847, ko je Philip Morris odprl svojo trgovino cigaret in tobaka v Londonu. Družinska tradicija se je nato nadaljevala vse do prelomnega leta 1919, ko je podjetje prešlo v last ameriških delničarjev. Takrat se je načrtna proizvodnja preselila v

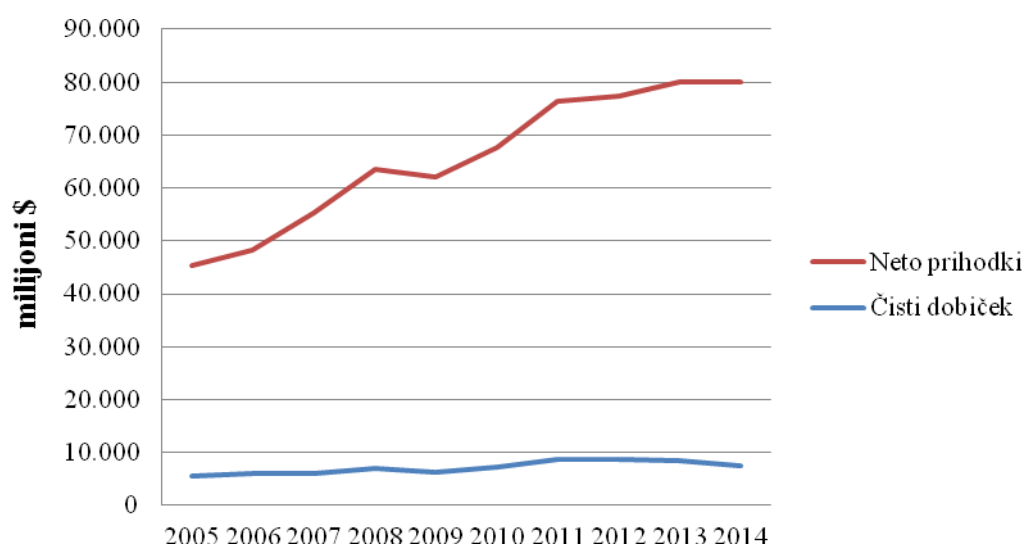
Virginio v ZDA, kjer je podjetje postalo del ameriške kulture, od leta 1950 pa podjetje deluje globalno, s širitvijo proizvodnje in prisotnostjo na številnih trgih povsod po svetu. Podjetje si danes lasti šest izmed petnajstih svetovnih blagovnih znamk, najbolj znana med njimi je Marlboro, ki je najbolje prodajana znamka cigaret na svetu (Philip Morris International).

Ključni cilji podjetja so zagotavljati visoko kakovost in inovativne izdelke za odrasle kadilce, ustvarjati čim boljše donose za delničarje, biti družbeno odgovorno podjetje na globalni in lokalni ravni ter zmanjševati škodo, ki jo povzroča kajenje. Za ta namen vlagajo številna sredstva v analize in študije o vplivu kajenja na zdravje ljudi (Philip Morris International).

Zaradi globalnega delovanja po vsem svetu je podjetje razdeljeno na pet enot, ki skrbijo za določeno regijo in delujejo lokalno. To so: Evropska unija; Vzhodna Evropa, Bližnji vzhod in Afrika; Azija; Latinska Amerika in Kanada. Nekatere izmed teh regij so še naprej razdeljene v sekcije. Vsaka regija ima vzpostavljen svoj avtonomen sistem delovanja v skladu s centralnim vodenjem podjetja in obsega štiri oddelke, in sicer finance in načrtovanje, korporativne zadeve, poslovanje in kadrovski oddelek (Philip Morris International).

Da je podjetje uspešno, dokazujejo tudi podatki finančnih bilanc, ki jih vsako leto objavijo v letnih poročilih na svoji spletni strani. Spodaj je prikazan trend rasti podjetja Philip Morris International v obdobju zadnjih desetih let.

Slika 6.2: Trend neto prihodkov in čistega dobička podjetja PMI v zadnjih desetih letih



Vir: letna poročila PMI (Philip Morris International), prikaz: lastno delo.

Graf prikazuje naraščajoči trend rasti prodaje podjetja. Vse od leta 2005 se prihodki podjetja iz leta v leto povečujejo, izjema je bilo leto 2009, ko je nastopila svetovna gospodarska kriza, kar se je minimalno odražalo v manjših letnih prihodkih. V zadnjih desetih letih je podjetje svoje prihodke skoraj podvojilo, saj so ti leta 2005 znašali 45.288 milijonov, leta 2014 pa 80.106 milijonov ameriških dolarjev. Podoben trend rasti se opaža pri čistemu dobičku, ki pa je v zadnjih dveh letih rahlo padel. Splošno gledano podjetje beleži vzpon, kar kaže na uspešno poslovanje v zadnjem desetletju.

Del globalnega podjetja je tudi povezana družba Philip Morris International Slovenija, ki se nahaja v Ljubljani in ima približno 30 zaposlenih. Spada pod regijo Evropska unija, natančneje pod sekcijo Centralna Evropa. Kot že omenjeno, je kadrovski oddelek centraliziran in skupen za celotno regijo, zato v Sloveniji zaposlenih na tem področju ni. Kadrovske področje vodijo menedžerji posameznih regij, v Sloveniji in še štirih državah za kadrovske zadeve skrbi šest zaposlenih. Njihove funkcije so razdeljene po posameznih kadrovskih področjih, in sicer: nagrajevanje in ugodnosti, mednarodne naloge, upravljanje talentov, organizacijska učinkovitost, izobraževanje, raznolikost in vključitev zaposlenih (Philip Morris International; Mlinarić 2015).

#### 6.4.2 ANALIZA INTERVJUJA

V podjetju Philip Morris International za upravljanje talentov skrbi kadrovski oddelek posamezne regije, ki se vsakodnevno ukvarja z različnimi aktivnostmi vodenja talentov. Celotna ekipa, ki po vseh regijah skrbi za upravljanje talentov, se imenuje »globalna PM skupina za vodenje talentov«.

Po besedah gospoda Mlinarića (2015), kadrovskega menedžerja, ki med drugim deluje tudi za področje Slovenije, je upravljanje talentov kompleksen proces, ki ga je težko orisati in opisati z besedami. Vsekakor ne gre za ločen proces, ampak je le-ta prepleten s številnimi drugimi, od začetne faze zaposlovanja (kjer se prvič ocenjuje posameznikov potencial) do ocenjevanja uspešnosti posameznika skozi izvajanje posebnih nalog (kjer je potrebno prevzeti in izkazati določeno stopnjo odgovornosti). Razlage talentov iz teorije nakazujejo, da v podjetju PMI očitno uporabljajo subjektivni pristop obravnavanja talentov z inkluzivnim in ekskluzivnim pogledom, saj so vsi zaposleni (po posameznih regijah) razvrščeni v poseben sistem; 9-stopenjsko škatlasto mrežo, ki označuje njihove sposobnosti in potenciale. Vendar pa so kot talenti obravnavani samo tisti, ki se nahajajo na mestih 7-8-9, takih je približno 30% vseh



zaposlenih (okrog 25.000), imenujejo pa se »top talenti«. S tem sistemom so talenti natančno opredeljeni, vendar pa je hkrati vsem zaposlenim tudi omogočeno napredovanje do statusa talenta. Proces razvijanja talenta se začne z ocenjevanjem uspešnosti posameznika pri svojih delovnih nalogah, ki mu sledi izbor položaja v 9-stopenjski mreži potencialov. Nato se ob koncu določenega časovnega obdobja (nekje 2-3x letno) odvijajo posebne (kalibracijske) seje, kjer se razpravlja in pregleduje dosežke posameznikov in določa napredovanje v mreži potencialov (t.i. talent review). Pri tem ne odločajo le nadrejeni, temveč štejejo tudi mnenja ostalih zaposlenih. Nato se v individualnih razgovorih določa nadaljnja usmeritev talenta za napredovanje pri razvoju kariere. Tu se kažejo podobni principi in faze razvijanja talentov, kot jih priporoča teorija (razdelek 3.3).

V podjetju PMI se poleg zaposlenih v kadrovskem oddelku s talenti posebej ukvarjajo linijski vodje in top menedžment. To ekipo sestavljajo visoki strokovnjaki za delo s človeškimi viri, ki se zavedajo, da talenti predstavljajo dodano vrednost organizaciji in zato kar nekaj časa posvetijo prav njim. V podjetju ocenjujejo, da linijski vodje za delo s talenti porabijo okoli 15% svojega delovnega časa, medtem ko top menedžment 30% in kadrovski oddelek 60% delovnega časa. Slednji se z upravljanjem talentov ukvarja predvsem administrativno, z vodenjem mreže potencialov, oblikovanjem in prilagajanjem sistema nagrajevanja, organizacijo izobraževanj itd. Najbolj kvalitetno delo s talenti zagotavlja top menedžment, ki ima s talenti neposreden stik in jim ponuja različne priložnosti za dokazovanje in spremlja njihov napredek. Pri delu s talenti se držijo pravila 70:20:10 (70% na delovnem mestu, 20% preko odnosov in 10% z izobraževanjem), ki ga priporoča tudi literatura (Lombardo in Eichinger 1996; Garavan in drugi 2012). Podatka o tem, koliko finančnih sredstev pri tem vložijo v upravljanje talentov, pa podjetje ni želelo razkriti. Zanimivo je, da podjetje ne razlikuje talentov od ostalih zaposlenih v smislu plač, saj talenti nimajo posebnih finančnih dodatkov in so za enako delo na delovnem mestu plačani enako kot ostali zaposleni. V podjetju je sicer vzpostavljen sistem nagrajevanja, ki pa ne velja le za talente, ampak je enakovreden za vse zaposlene. Finančne nagrade in ugodnosti (angl. compensation and benefits/C&B) so del strategije podjetja za zadrževanje zaposlenih. Nagrajeni so na podlagi njihove uspešnosti in prispevku k podjetju, kar je pogojeno z rastjo kariere, torej višji položaj pomeni višji C&B paket. Prednosti talentov se zato nanašajo predvsem na priložnosti za učenje (in s tem povezano napredovanje kariere ter lastna promocija), ki so jih deležni več v primerjavi z ostalimi zaposlenimi (Mlinarić 2015).

Upravljanje talentov v podjetju PMI zajema široko uporabo kadrovskih praks. Za namen iskanja prave osebe z zahtevanimi znanji in kompetencami za točno določeno delovno mesto kadrovske menedžerji prednost dajejo pripravništvu (angl. internship) in napotitvi (angl. referral) ter uporabljajo ustvarjanje delodajalčeve znamke (angl. employer branding), zaposlitvene sejme (angl. job fair) in headhunting. Vse omenjene prakse se uporabljajo predvsem v fazi pridobitve talentov. Za razvijanje in ohranjanje talentov pa se kadrovske prakse nanašajo na pravilo 70:20:10. 70% razvoja talenta na delovnem mestu se nanaša na izvajanje posebnih nalog, načrtovanje nasledstva in razvoj kadrov (angl. personnel development), 20% razvoja pripomore sodelovanje z ostalimi v obliki coachinga in mentorstva, 10% iz učenja pa poleg različnih notranjih in zunanjih delavnic zajema predvsem razvoj veščin (angl. MBA-Master of Business Administration<sup>14</sup>). Po osebni oceni sogovornika, ki je prepričan iz lastnih izkušenj, največjo vrednost pri razvoju talentu prinašata izvajanje posebnih nalog in mentorstvo (Mlinarić 2015).

Podjetje je prepričano, da je proces upravljanja talentov najpomembnejši del izmed vseh procesov upravljanja s človeškimi viri, saj ta zagotavlja tako kratkoročno kot tudi dolgoročno prednost organizacije, ki ima s tem na razpolago najboljše ljudi. Slednji so tako sposobni prevzeti zelo pomembne položaje in izvajati kompleksne naloge, s tem pa pripomorejo k strateškemu načrtu organizacije, kar zagotavlja izpolnjevanje organizacijskih ciljev. S tem podjetje pridobiva eno največjih konkurenčnih prednosti, ki jih ostali dejavniki (uspešna prodaja, visoki prihodki in čim nižji stroški, ustvarjanje dobička) ne morejo nadomestiti. Pravzaprav so to le logične posledice, ki izvirajo iz uspešnega in učinkovitega dela vseh zaposlenih (Mlinarić 2015).

Kot najbolj ključno kadrovsko nalogo menedžerji v podjetju PMI vidijo v pravi (oziroma točni) oceni posameznikov, ki se nanaša na zaznavanje potencialov z uporabo orodja petih elementov sposobnosti, in sicer sposobnost učenja (samozavedanje), mentalna sposobnost, sposobnost za delo z ljudmi, sposobnost prilagajanja okolju in sposobnost dajanja rezultatov. S tem bi izbrali prave ljudi za pravo delovno mesto in se v veliki meri izognili izgorelosti in naveličanosti ter izgubam za neracionalni intelektualni razvoj zaposlenih. Največjo učinkovitost delovanja organizacije po njihovem mnenju zagotavljajo pravi ljudje za prave naloge ob pravem času (Mlinarić 2015).

---

<sup>14</sup> MBA (Master of Business Administration) je mednarodno oblikovan program za razvoj veščin, ki so potrebne za oblikovanje kariere v poslovnem svetu.

## 6.5 EKONOMSKI UKREP: SOCIALNA KAPICA

### 6.5.1 OPREDELITEV SOCIALNE KAPICE

Socialna kapica (angl. social security contribution/taxation) je ekonomski ukrep države in je vir prihodka državne blagajne, ki spada pod obliko prispevkov za socialno varnost. Dragoš (2013, 152) socialno kapico razloži kot (načrtovano) obdavčitev, pri kateri bi bil posameznik z dohodkom nad zakonsko določeno mejo oproščen plačila dodatnih prispevkov. Z drugimi besedami, gre za omejitev odhodkov od plač nad postavljeno zgornjo mejo. Splošno pa je izraz socialna kapica opredeljen kot zakonska omejitev plačevanja prispevkov za socialno varnost navzgor (Wise in Gruber 2007).

Poznamo več vrst socialne kapice, in sicer v obliki prispevkov delodajalcev in delojemalcev (nekatero države imajo omejitev le za delojemalce). Prav tako se socialna kapica uporablja za vse vrste prispevkov za socialno varnost, lahko pa je tudi modificirana, kar pomeni, da omejitev osnove ne velja za zdravstveno zavarovanje (t.i. delna socialna kapica). Osnovna meja za plačevanje dodatnih prispevkov je lahko postavljena na letni, mesečni ali tedenski ravni (Wise in Gruber 2007).

Zagovorniki socialne kapice trdijo, da ta povečuje solidarnost in pravičnost v družbi, kar je glavni cilj socialne države. Solidarnost se zagotavlja tako, da v državno blagajno vsi zaposleni prispevajo enak delež od svoje bruto plače (22,1%). To pomeni, da tisti z višjimi dohodki plačujejo tudi višji znesek, čeprav so upravičeni do enakih storitev (npr. pokojninsko in zdravstveno varstvo, starševsko varstvo, odsotnost od dela) kot tisti, ki prispevajo manjši delež. Z vidika pravičnosti pa omenjena solidarnost deluje rekonstruktivno. Večja davčna obremenitev za zaposlene z višjimi plačami predstavlja tudi višje stroške bruto plače, zato je pomembno zagotoviti pravičnost na druge regulacijske načine in eden izmed njih je tudi socialna kapica, ki ne predvideva dodatne obdavčitve zaposlenih z višjimi plačami (Arts in Gelissen 2001). Večina ljudi socialno kapico interpretira narobe in zato se je zanjo uveljavil izraz »bogataška kapica«. Tu je potrebno poudariti, da se sistem plačevanja prispevkov v državni proračun le malenkost spremeni, torej še vedno obstaja enak delež plačevanja prispevkov kot sedaj (s čimer je zagotovljena solidarnost), delež plačevanja prispevkov tistih z letnim (mesečnim ali tedenskim) dohodkom nad postavljeno osnovno mejo pa se enkratno

določiti (vsi z dohodkom nad postavljeno mejo plačajo enak delež prispevkov ne glede na višino plače), kar prispeva k večji pravičnosti.

Slovenija je sicer podoben princip omejevanja prispevkov navzgor že uvedla pri samostojnih podjetnikih, kjer je bil vzpostavljen enak sistem, kot ga predvideva socialna kapica. Glede na dobiček so bili razporejeni v osem kategorij z različnimi deleži plačevanja prispevkov, podjetniki z dobičkom nad zakonsko postavljeno zgornjo mejo pa so bili obdavčeni le z dohodnino. Tak sistem je vlada ukinila leta 2013 z novim zakonom o pokojninskem in invalidskem zavarovanju (ZPIZ-2).

## 6.5.2 SOCIALNA KAPICA V SLOVENIJI IN DRŽAVAH EU

Koncept socialne kapice je v Sloveniji prisoten že približno desetletje, ko so ga leta 2005 pod vodstvom ekonomista dr. Jožeta Pavliča Damijana prvič predstavili in uvrstili v okvir gospodarskih in socialnih reform, kjer pa predlog ni bil sprejet. Ponovno so o njem razmišljali leta 2010 v času vodenja vlade Boruta Pahorja, vendar prav tako do uvedbe socialne kapice ni prišlo (Damijan Pavlič 2014). Tako se zdi, da skozi leta noben izmed vodilnih ni želel napraviti odločilnega koraka k sprejetju ukrepa in prevzeti odgovornosti, zato se je predlog socialne kapice iz leta v leto prelagal, čeprav so iz drugih držav prihajale pozitivne študije in kritike na uvedbo koncepta. Tema je spet postala aktualna nekaj let kasneje, in sicer pred volitvami nove vlade leta 2014, kjer se je predlog delne socialne kapice pojavil v programu nekaterih strank. Delna socialna kapica bi v tem primeru pomenila le plačevanje prispevkov za socialno varstvo (pokojninsko zavarovanje), medtem ko bi sistem zdravstvenega zavarovanja ostal nespremenjen. Na uvedbo socialne kapice so apelirali tudi drugi nevladni organi, ki so oblikovali predloge za povečanje konkurenčnosti in rast gospodarstva (ZDOPS 2013). Vse od leta 2010 omenjen ukrep podpira tudi Gospodarska zbornica Slovenije. Novi (oziroma sedanji) predsednik vlade Miro Cerar je osnutek predloga uvrstil v pripravo koalicijske pogodbe na področju gospodarstva, pri tem pa naletel na odpor, zato so predlog socialne kapice opustili. Trenutni finančni minister Dušan Mramor se pri novem predlogu davčnih reform še vedno zavzema za uveljavitev ukrepa, vendar mu vladna koalicija ni najbolj naklonjena. Socialna kapica v Sloveniji tako še danes ni sprejeta.

Znotraj EU trenutno zakonsko uveljavljene socialne kapice nima le 9 izmed vseh 28 držav, prisotna pa je denimo tudi v Švici in Turčiji. Slovenija je na evropskih tleh ena redkih izjem, ki socialne kapice (še) nima. Poznajo jo sicer tudi drugod po svetu, v različnih oblikah je

prisotna v ZDA, Kanadi, Mehiki in tudi na Japonskem (OECD 2014). Z vidika posameznika je najbolj koristna socialna kapica z omejitvijo prispevkov za delojemalce, saj so v tem primeru odhodki od (visokih) plač manjši, kar pomeni višji neto prihodek posameznika. V tabeli 6.20 so predstavljeni podatki o višini omejitve prispevkov za delojemalce po posameznih državah EU za leto 2014. Kot že rečeno, je zgornja meja lahko določena na letni, mesečni ali tedenski ravni, za lažjo primerjavo pa so vsi zneski preračunani na letno osnovo.

Tabela 6.20: Pregled zgornjih mej za delojemalce na letni ravni (2014) po posameznih državah EU, bruto znesek v €

<b>Država</b>	<b>Socialna kapica</b>
Avstrija	63.420
Belgija	-
Bolgarija	14.760*
Ciper	54.396
Češka	46.028
Danska	-
Estonija	-
Finska	-
Francija	150.192
Grčija	66.564*
Hrvaška	68.125
Irska	D
Italija	100.123
Latvija	-
Litva	-
Luksemburg	115.262
Madžarska	D
Malta	23.532
Nemčija	71.400
Nizozemska	33.363
Poljska	26.792
Portugalska	-
Romunija	-
Slovaška	48.300*
Slovenija	-
Španija	43.164
Švedska	49.974
Velika Britanija	52.350**

Vir: OECD (2014); Eurostat (2014a), prikaz: lastno delo.

\* preračunano iz mesečnih vrednosti

\*\* preračunano iz tedenskih vrednosti

D delna socialna kapica (omejitev velja samo za delodajalce)

Znotraj EU imajo najvišjo osnovno mejo socialne kapice za delojemalce v Franciji, Luksemburgu in Italiji, najnižjo pa v Bolgariji. Višina omejitev je odvisna od več dejavnikov in se po državah zelo razlikuje. Vsekakor je potrebno upoštevati življenjski standard, gospodarsko razvitost, število prebivalcev in tudi zgodovino držav. Ponekod omejitev prispevkov za socialno varnost velja le za delodajalce (na Madžarskem in Irskem), socialne kapice pa (v nobeni obliki) ne poznajo v Belgiji, skandinavskih državah (Finska, Danska), Baltskih državah (Estonija, Latvija, Litva), na Portugalskem ter v Romuniji in Sloveniji.

### 6.5.3 ANALIZA SOCIALNE KAPICE ZA UPRAVLJANJE TALENTOV

Obstaja več utemeljenih razlogov, ki kažejo na pozitivni učinek socialne kapice. Kot je že bilo omenjeno, socialna kapica zagotavlja solidarnost in ohranja pravičnost v družbi. Z ekonomskega vidika pa je končna (posredna) posledica povečanje konkurenčnosti gospodarstva in njegova stabilnost. Nekateri ukrep socialne kapice v Sloveniji zato vidijo kot izhod iz večletne gospodarske krize.

Trenutni sistem plačevanja prispevkov za socialno varnost delodajalcem in zaposlenim prinaša določene stroške (delodajalci 16,1%, skupaj 38,2%), ki se z naraščanjem višine plače povečujejo. Socialna kapica pa z določeno zgornjo mejo omejuje letni (bruto) dohodek, in sicer odvzame plačevanje socialnih prispevkov tistim, ki zaslužijo več od zakonsko postavljene meje. Zaposleni z visokimi plačami ponavadi predstavljajo visoko kvalificirano delovno silo s specifičnim znanjem, ki pomembno pripomorejo k učinkovitemu delovanju organizacij. Domači strokovnjaki so cenjeni tudi v tujini, zato je privabljanje visoko usposobljenih kadrov ena največjih bitk za talente med organizacijami. Države z urejenimi sistemi za plačevanje prispevkov so pri tem na boljšem, saj bolje poskrbijo za svojo delovno silo, kar se kaže v uspešnosti organizacij in posledično večji stabilnosti (oziroma rasti) gospodarstva države. Nasprotno pa nepravilni in nepravilni davčni sistemi slovenske strokovnjake odganjajo v tujino, saj tam ob istem bruto zaslužku plačajo manj stroškov in je tako njihov končni (neto) dohodek precej višji. Enako velja tudi za organizacije, ki za višje kvalificirano delovno silo plačujejo večji delež prispevkov, kar negativno vpliva na poslovno uspešnost. S tem, ko strokovnjaki odhajajo v tujino, Slovenija izgublja na konkurenčnosti in poslovni uspešnosti organizacij, kar posledično pomeni nekonkurenčnost celotnega gospodarstva.

Inštitut za ekonomska raziskovanja je leta 2010 izvedel raziskavo o učinkih uvedbe socialne kapice v Sloveniji (Majcen in drugi 2010). Študija med drugim potrjuje dejstvo, da je v Sloveniji neomejena osnova skupaj z dohodnino ena največjih davčnih obremenitev znotraj EU in zato zelo nepriljubljena za zaposlitev talentov, ki se zaradi večjih plač takšnemu davčnemu sistemu želijo izogniti. Prav tako se pojavljajo alternativne oblike izplačevanja dohodkov, da bi sami akterji imeli čim manj stroškov. To pa negativno vpliva na celoten sistem plačevanja prispevkov, saj potrjuje nepravilnost in nepravičnost. Glavna in najpomembnejša ugotovitev študije je, da bi uvedba socialne kapice dolgoročno imela pozitivne posledice glede solidarnosti in pravičnosti sistema za socialno varnost in hkrati povečala mednarodno konkurenčnost slovenskega gospodarstva. Izmed petih različnih možnosti, ki jih študija zajema, bi bila najbolj optimalna rešitev uvedba zgornje meje pri 47.000 evrov (bruto) letno skupaj z določenimi ukrepi, ki bi zagotavljali nadomestilo za izpadla sredstva. Po ocenah bi izpad znašal okoli 47 milijonov evrov, gospodarstvo pa bi razbremenili za 67 milijonov evrov. Dodatni ukrepi se zato nanašajo na razširitev osnove za plačevanje prispevkov na avtorske in pogodbe o delu, uvedbo četrtega razreda pri progresivni dohodnini (45% davčna stopnja) ter povišanje stopnje cedularne<sup>15</sup> obdavčitve dohodkov na 25%. Izpad fiskalnih sredstev pa bi lahko nadomestili tudi z notranjimi prerazporeditvami virov. S tem bi Slovenija odpravila notranje nelogičnosti sistema, povečala deleže zaposlenih z višjimi plačami in posledično izboljšala mednarodno konkurenčen položaj. Po zadnjih podatkih Statističnega urada RS<sup>16</sup> bi ob uvedeni zgornji meji 47.000 evrov socialno kapico trenutno lahko koristilo le okoli 3% najbolje plačanih zaposlenih (SURS 2012; SURS 2015).

S primerjavo držav, ki imajo oziroma nimajo uveljavljene socialne kapice, ter kazalnikom ekonomskega stanja v državi (BDP<sup>17</sup>) želimo preveriti, ali omejitev socialnih prispevkov za delojemalce pozitivno vpliva na gospodarsko stanje v državi. Pri tem predpostavljamo, da višji BDP pomeni uspešnejše delovanje organizacij znotraj določene države. To pa se

---

<sup>15</sup> Cedularna obdavčitev dohodkov je posebna enkratna in dokončna obdavčitev določenih prejemkov, ki se ne štejejo v osnovo za odmero dohodnine.

<sup>16</sup> Delovno aktivno prebivalstvo: 712.750 zaposlenih (maj 2015); Število ljudi v 20. kvantilnem razredu: 26.900 (2012). Vir: SURS 2012; SURS 2015.

<sup>17</sup> BDP (bruto domači proizvod) je merilo za ekonomsko (gospodarsko) dejavnost in razvoj države v določenem obdobju. Opredeljen je kot (tržna) vrednost vseh končnih proizvodov in storitev. Z njim se ocenjuje tudi kakovost oziroma standard življenja, zato je preračunan v indeks BDP na prebivalca. Za smiselno primerjavo obsega med državami EU je uporabljen fiktivni indeks BDP na prebivalca glede na standard kupne moči (SKM), ki odpravlja razlike na ravni cen med državami. Indeks povprečja EU (28 držav) je privzeto določen in znaša 100. Če je indeks posamezne države višji od 100, je stopnja BDP na prebivalca višja od povprečja EU in obratno (Eurostat 2014b).

posledično nanaša na večjo konkurenčnost in poslovno uspešnost organizacij. Vir konkurenčne prednosti je lahko tudi človeški kapital, ki se v največji meri artikulira v nadarjenih zaposlenih. Posledično lahko predpostavljamo, da mehanizem socialne kapice preko BDP-ja regulira upravljanje talentov.

V nadaljevanju so predstavljeni podatki, ki so uporabljeni v nadaljnji analizi.

Tabela 6.21: Višina socialne kapice za delojemalce (bruto v €), BDP na prebivalca (bruto v € in SKM) po posameznih državah EU za leto 2014

Država	Socialna kapica (€)	BDP/prebivalca (€)	BDP/prebivalca (SKM)
Avstrija	63.420	45.854	128
Belgija	-	42.616	119
Bolgarija	14.760	6.917	45
Ciper	54.396	24.390	85
Češka	46.028	17.537	84
Danska	-	54.381	124
Estonija	-	17.686	73
Finska	-	44.432	110
Francija	150.192	38.328	107
Grčija	66.564	19.446	72
Hrvaška	68.125	12.114	59
Irska	-	47.815	132
Italija	100.123	31.354	97
Latvija	-	14.384	64
Litva	-	14.749	74
Luksemburg	115.262	99.251	263
Madžarska	-	12.469	68
Malta	23.532	20.427	85
Nemčija	71.400	72.715	124
Nizozemska	33.363	46.269	130
Poljska	26.792	12.935	68
Portugalska	-	19.803	78
Romunija	-	8.966	54
Slovaška	48.300	16.517	76
Slovenija	-	21.491	83
Španija	43.164	27.141	93
Švedska	49.974	52.814	124
Velika Britanija	52.350	40.900	108
Povprečje EU (28)	60.456	31.561	100

Vir: Svetovna banka (2014); Eurostat (2014b), prikaz: lastno delo.



Iz tabele 6.21 je razvidno, da daleč najvišji BDP na prebivalca (upoštevajoč standard kupne moči) med državami EU pripada Luksemburgu, sledita pa Irska in Nizozemska. Visoko se uvrščajo tudi Avstrija, Danska, Švedska in Nemčija. Izmed omenjenih držav socialne kapice za delojemalce nimajo le na Irskem in Danskem. Izrazito najnižji indeks pa imata Bolgarija in Romunija, kjer pri slednji socialne kapice prav tako ne poznajo. Slovenija se po BDP-ju na prebivalca uvršča pod povprečje EU, in sicer 16 držav ima višji, 11 držav pa nižji BDP. Od držav z višjim BDP-jem na prebivalca jih 12 ima zakonsko uveljavljeno socialno kapico, izmed držav z nižjim BDP-jem pa omejitev plačevanja socialnih prispevkov pozna 5 držav. Dobro razvite države, kjer socialne kapice nimajo (Belgija, Danska, Finska, Irska), so stare članice EU, ki so svojo gospodarsko stabilnost dosegle skozi bogato kolonialistično zgodovino, saj vse dobro izkoriščajo obmorsko lego in si s tem pogojenimi gospodarskimi panogami zagotavljajo potrebno konkurenčnost. Države z nižjim BDP-jem na prebivalca v primerjavi s Slovenijo (Bolgarija, Hrvaška, Grčija, Poljska, Slovaška), ki so socialno kapico za delojemalce že uvedle, pa so z izjemo Grčije (kjer vladajo izredne politične razmere, ki negativno vplivajo na gospodarstvo) novejša članice EU in relativno mlade države, zato je gospodarsko stabilnost in razvoj težje doseči, razne posledice reform in ukrepov pa se pokažejo na dolgi rok.

S statističnim programom SPSS je bila izvedena regresijska analiza za ugotovitev vpliva socialne kapice na gospodarsko stanje države. Predhodno so predstavljene še opisne statistike za posamezni spremenljivki in bivariatna analiza.

#### Neodvisna spremenljivka: višina socialne kapice za delojemalce

Višina socialne kapice je neodvisna spremenljivka in spada med razmernostni tip spremenljivke. V tabeli 6.22 so podane njene opisne statistike.

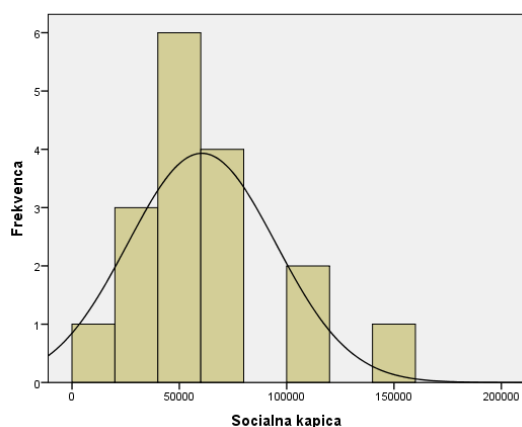
Tabela 6.22: Opisne statistike za spremenljivko socialna kapica

Statistika		Vrednost statistike
N	Veljavne	17
	Manjkajoče	11
Aritmetična sredina		60455,59
Mediana		52350,00
Standardni odklon		34496,784
Koeficient asimetrije		1,270
Koeficient sploščenosti		1,782
Minimum		14760
Maksimum		150192
Kvartili	25	38263,50
	50	52350,00
	75	69762,50

Vir: OECD (2014); Eurostat (2014a), prikaz: lastno delo.

Izmed vseh 28 držav članic EU je veljavnih 17 enot (tiste, ki imajo uveljavljeno socialno kapico za delojemalce). Aritmetična sredina znaša približno 60.455 evrov, polovica držav pa ima socialno kapico postavljeno nad mejo 52.350 evrov. Najnižja osnovna meja za plačevanje socialnih prispevkov je pri 14.760 evrih, najvišja pa znaša 150.192 evrov. Prvih 25% držav ima socialno kapico nižjo od približno 38.264 evrov, medtem ko ima zadnja četrtnina držav socialno kapico nad 69.763 evri. Opaznejših odstopanj med posameznimi kvartili ni, saj višina socialne kapice enakomerno narašča. Koeficient asimetrije znaša 1,27, kar pomeni, da je spremenljivka asimetrična v desno, koeficient sploščenosti (1,782) pa nakazuje na sploščeno porazdelitveno krivuljo. Oba koeficienta sta kar znatna, kar je posledica manjšega števila veljavnih vrednosti.

Slika 6.3: Histogram spremenljivke socialna kapica (n=17)



Vir: OECD (2014); Eurostat (2014a).

Iz grafičnega prikaza vidimo, da je spremenljivka nekoliko asimetrična v desno, porazdelitev pa malo odstopa od normalne. Razloge smo že omenili zgoraj, zato je spremenljivka kljub temu primerna za nadaljnjo analizo.

#### Odvisna spremenljivka: BDP na prebivalca (indeks SKM)

Odvisna spremenljivka BDP na prebivalca (upoštevajoč standarde kupne moči) je fiktivni indeks, ki je preračunan iz normalnih vrednosti BDP na prebivalca, zato je kot spremenljivka zelo specifičen. Spada med razmernostni tip spremenljivke. V spodnji tabeli so podane njene opisne vrednosti.

Tabela 6.23: Opisne statistike za spremenljivko BDP na prebivalca

Statistika		Vrednost statistike
N	Veljavne	28
	Manjkajoče	0
Aritmetična sredina		97,39
Mediana		85,00
Modus		124
Standardni odklon		41,212
Minimum		45
Maksimum		263
Kvartili	25	72,25
	50	85,00
	75	122,75

Vir: Eurostat (2014b), prikaz: lastno delo.

Veljavnih je vseh 28 enot oz. držav EU. Aritmetična sredina je privzeto nastavljena na 100 (v izračunih sicer znaša 97), kar šteje za povprečje EU. Polovica držav ima vrednosti BDP na prebivalca nižje, druga polovica pa višje od 85. Največkrat se pojavi indeks 124. Najnižja vrednost indeksa je 45, najvišja pa znaša 263. Prva četrtina držav ima indeks nižji od 72,25, zadnja četrtina držav pa višjega od 122,75. Zaradi vrednosti izračunanega indeksa je nesmiselno govoriti o koeficientu asimetrije in sploščenosti.

## Bivariatna analiza

Povezanost intervalnega ali razmernostnega tipa spremenljivk merimo s Pearsonovim koeficientom korelacije. V spodnji tabeli je prikazana medsebojna povezanost spremenljivk višina socialne kapice in BDP na prebivalca (upoštevajoč standarde kupne moči).

Tabela 6.24: Medsebojna povezanost socialne kapice in BDP na prebivalca, (n=17)

		Socialna kapica	BDP na prebivalca indeks SKM
<b>Socialna kapica</b>	Pearsonov koeficient korelacije	1	0,490
	Statistična značilnost		0,046
	N	17	17
<b>BDP na prebivalca indeks SKM</b>	Pearsonov koeficient korelacije	0,490	1
	Statistična značilnost	0,046	
	N	17	28

Vir: OECD (2014); Eurostat (2014b), prikaz: lastno delo.

Spremenljivki socialna kapica in BDP na prebivalca (indeks SKM) sta na vzorcu srednje močne povezani ( $r=0,490$ ). Z naraščanjem višine socialne kapice narašča tudi indeks BDP na prebivalca. Pri standardni stopnji tveganja (oziroma natančni 4,6%) lahko trdimo, da linearna povezanost med omenjenima spremenljivkama obstaja tudi na populaciji.

## Regresijska analiza

Z metodo regresijske analize ugotavljamo odnos med odvisno in eno ali več neodvisnimi spremenljivkami. V našem modelu kot neodvisna spremenljivka nastopa višina socialne kapice, kot odvisna pa BDP na prebivalca.

Tabela 6.25: Povzetek regresijskega modela

Statistike	Regresijski model	
R	0,490	
Determinacijski koeficient	0,240	
Prilagojen determinacijski koeficient	0,190	
Standardna napaka ocene	43,427	
Testne statistika	Determinacijski koeficient	0,240
	F-test	4,744
	df1	1
	df2	15
	Statistična značilnost F-testa	0,046

Vir: OECD (2014); Eurostat (2014a); Eurostat (2014b), prikaz: lastno delo.

Multipli determinacijski koeficient znaša 0,24, kar pomeni, da z neodvisno spremenljivko višina socialne kapice za delojemalce lahko pojasnimo 24% variabilnosti odvisne spremenljivke BDP na prebivalca (izražen kot indeks). Rezultat F-testa znaša 4,744, stopinje prostosti 1 in 15, njegova statistična značilnost pa 0,046.

Tabela 6.26: Analiza variance

<b>Model</b>		<b>Vsota kvadratov</b>	<b>Povprečje kvadratov</b>	<b>F-test</b>	<b>Statistična značilnost</b>
1	Regresija	8947,623	8947,623	4,744	0,046
	Rezidual	28288,848	1885,923		
	Skupaj	37236,471			

Vir: OECD (2014); Eurostat (2014a); Eurostat (2014b), prikaz: lastno delo.

O skupni značilnosti regresijskega modela sklepamo na podlagi analize variance (ANOVA). Vrednost F-testa znaša 4,744. Pri natančni stopnji tveganja 4,6% torej trdimo, da neodvisna spremenljivka višina socialne kapice za delojemalce vpliva na odvisno spremenljivko BDP na prebivalca (izražen kot indeks).

Tabela 6.27: Vrednosti koeficientov in vpliv

<b>Model</b>	<b>Nestandardizirani koeficienti</b>		<b>Standardizirani koeficienti</b>	<b>t</b>	<b>Statistična značilnost</b>
	<b>B</b>	<b>St. napaka</b>	<b>Beta</b>		
1 (Konstanta)	61,380	21,747		2,822	0,013
Socialna kapica	0,001	0,000315	0,490	2,178	0,046

Vir: OECD (2014); Eurostat (2014a); Eurostat (2014b), prikaz: lastno delo.

Vrednost regresijskega koeficienta (B) za spremenljivko socialna kapica nam pove znaša 0,001. To pomeni, da če se višina socialne kapice poveča za 1 evro, se BDP na prebivalca v povprečju poveča za 0,001. Variabilnost ocene koeficienta je merjena s standardno napako ocene, ki se približuje 0. Na podlagi teh dveh vrednosti je izračunana vrednost t-testa, ki znaša 2,178. Vrednost standardiziranega parcialnega regresijskega koeficienta (0,490) kaže na srednje močen vpliv neodvisne spremenljivke višina socialne kapice. Pri 5% tveganju (oziroma natančni stopnji 4,6%) lahko trdimo, da višina socialne kapice vpliva na BDP na prebivalca (izražen kot indeks). Ustreznost regresijskega modela je preverjena preko

predpostavk o multikolinearnosti, homoskedastičnosti in porazdelitvi rezidualov, ki ne kažejo velikih odstopanj, zato veljavnost modela ni vprašljiva (podrobna analiza v prilogi C).

Analiza je torej pokazala, da vpliv med socialno kapico za delojemalce in BDP-jem na prebivalca obstaja. Glede na velik delež nepojasnjene variance na BDP očitno vplivajo tudi drugi dejavniki, ki jih v analizi nismo zajeli. Možni dejavniki vpliva so lahko potrošnja prebivalstva in države, investicije, vlaganje v raziskave in razvoj ter vlaganje v izobraževanje človeških virov. S primerjavo držav po višini socialne kapice za delojemalce in BDP-jem na prebivalca ter opravljeno regresijsko analizo lahko zaključimo, da je ukrep socialne kapice pomemben dejavnik upravljanja talentov. Ob predpostavki, da višji BDP pomeni učinkovito delovanje organizacij znotraj države, lahko predvidevamo, da k temu v največji meri pripomorejo prav talenti, ki dokazano povečujejo uspešno delovanje organizacije. Nadalje to pomeni, da je omejitev socialnih prispevkov navzgor privlačen mehanizem za posameznike z nadpovprečno visoko plačo. Prav tako pa ukrep deluje vzajemno, saj imajo vsi akterji pri tem koristi; talent poseduje višji dohodek, organizacija s talenti deluje konkurenčno in uspešno, kar pa posledično pozitivno vpliva na gospodarstvo.

## **6.6 UGOTOVITVE**

Kvantitativna analiza podatkov raziskave Cranet je pokazala, da se je v zadnjem desetletju uporaba kadrovske prakse za upravljanje talentov v Sloveniji malenkostno povečala. Delež uporabe je med leti 2004 in 2008 narasel za 12,5%, od leta 2008 do 2015 pa nadaljnja 2,5% odstotka. Daleč najbolj razširjena uveljavljena praksa je mentorstvo, temu pa sledi kroženje med delovnimi mesti. Najslabše razviti praksi sta coaching in načrtovanje nasledstev, medtem ko je izvajanje posebnih nalog srednje uveljavljeno. Slovenske organizacije so od leta 2004 do leta 2015 v večji meri začele uporabljati izvajanje posebnih nalog, med letoma 2008 in 2015 pa je v uporabi najbolj napredoval coaching. Skozi leta in tudi danes je zaskrbljujoč še vedno visok delež neuporabe predvsem coachinga in načrtovanja nasledstev, saj teh praks ne uporablja približno polovica vseh slovenskih organizacij. Iz tega lahko sklepamo, da se organizacije v Sloveniji večinoma ne zavedajo pomena upravljanja talentov, vseeno pa je moč opaziti pozitiven trend uporabe kadrovske prakse za delo s talenti. Dejstvo je, da je omenjen koncept eden izmed ključnih načinov pridobivanja konkurenčne prednosti, zato bi bilo priporočljivo, da se organizacije začnejo bistveno bolj zavedati pomena upravljanja talentov. Nadalje je faktorska analiza pokazala, da se prakse upravljanja talentov v Sloveniji v veliki

meri nanašajo predvsem na naloge kadrovskih menedžerjev, medtem ko izrazito manj na neposredno delo talenta. Pri tem je še ogromno rezerv, zato bi se v bodoče kadrovski menedžerji poleg uveljavljenih praks njihovega področja dela lahko bolj osredotočili na izvajanje t.i. »on-the-job« aktivnosti, ki bi talentom omogočale samostojen razvoj in tako bolj učinkovito prispevale k uspešnemu delu talentov in posledično organizaciji zagotovile večjo konkurenčno prednost in poslovno uspešnost.

Kvalitativna analiza je pokazala, da med praksami upravljanja talentov najbolj izstopata mentorstvo in izvajanje posebnih nalog, ki naj bi največ pripomogle k razvoju talentov in posledično večji konkurenčni prednosti in poslovni uspešnosti. Po predlaganem modelu za učenje in razvoj naj bi se mentorstvo (skupaj s coachingom) izvajalo v 20% obsegu z namenom povečanja generičnih kompetenc, izvajanje posebnih nalog pa skupaj z načrtovanjem nasledstva v 70% obsegu razvoja talenta. Kombinacija različnih kadrovskih praks upravljanja talentov se tako zdi najbolj optimalna rešitev, ki prinese največ rezultatov. Iz tega sledi, da sta poleg mentorstva in izvajanja posebnih nalog učinkoviti praksi tudi coaching in načrtovanje nasledstev, ki pa sta v Sloveniji najmanj razviti.

Primerjalna kvantitativna analiza podatkov o socialni kapici je pokazala, da ukrep pozitivno vpliva na gospodarsko aktivnost v državi (BDP na prebivalca). To pomeni, da so države z uveljavljeno zgornjo mejo plačevanja socialnih prispevkov za delojemalce bolj razvite in konkurenčne v primerjavi s tistimi, ki socialne kapice v svoji zakonodaji ne poznajo. S tem lahko zaključimo, da je mehanizem privlačen za strokovnjake z višjimi plačami, ki organizaciji predstavljajo dodano vrednost in tako posledično izboljšujejo celotno gospodarsko stanje države. Analiza za uvedbo socialne kapice v Sloveniji je pokazala, da bi ob uvedbi trenutno ukrep lahko koristilo le 3% najbolje plačanih Slovencev, kar pomeni, da za večino prebivalstva to sploh ne bi predstavljalo nobenih sprememb. Vsekakor pa bi z uvedbo socialne kapice na dolgi rok lahko pričakovali pozitivne spremembe pri stanju gospodarstva v smislu razvitosti in konkurenčnosti.

## **7 ZAKLJUČEK**

Upravljanje talentov ima v današnjem času vse večji pomen pri doseganju organizacijskih ciljev, saj je človeški kapital eden izmed glavnih načinov pridobivanja konkurenčne prednosti.

V sebi skriva ogromen potencial neizkoriščenih virov, zato je pomen razvijanja talentov še toliko večji.

V Sloveniji koncept upravljanja talentov ni zelo razvit, kar potrjuje tudi analiza uporabe kadrovskih praks. Po podatkih za leto 2015 je delež organizacij, ki ne uporabljajo praks za delo s talenti, še vedno zelo visok (30-50%). Skozi leta je sicer moč opaziti naraščajoč trend uporabe, intenziteta pa je precej nizka. Trenutno približno ena petina slovenskih organizacij kadrovskim praksam za upravljanje talentov daje vse večji pomen, kar je za 10% več kot v letu 2008. Prvo hipotezo, ki pravi, da se upravljanje talentov v Sloveniji v zadnjem desetletju spreminja, lahko s tem potrdimo. Prakse upravljanja talentov se v Sloveniji nanašajo predvsem na naloge kadrovskih menedžerjev in izrazito manj na neposredno dela talenta. V bodoče bi poleg teh praks kadrovski menedžerji lahko poskusili z uveljavljanjem novih praks, ki bi v ospredje postavile razvoj samega talenta. V kontekstu analize raziskave Cranet 2015 bi bila smiselna tudi primerjava uporabe kadrovskih praks za upravljanje talentov z ostalimi evropskimi državami, s čimer bi dobili širši vpogled, kje se Slovenija trenutno nahaja, in pri tem v prihodnosti poskušati slediti praksam, ki jih uporabljajo organizacije v najbolj razvitih državah.

Upravljanje talentov pomembno pripomore k organizacijski uspešnosti. Podjetje Philip Morris International ima zelo sistematično razvit sistem upravljanja talentov, kar jim zagotavlja konkurenčnost in poslovno uspešnost. Po naših ugotovitvah kvalitativne analize pr tem največjo vlogo igrata mentorstvo in izvajanje posebnih nalog, sledi pa jima coaching in načrtovanje nasledstev. Kljub temu pa se njihove prakse nanašajo predvsem na naloge kadrovskih menedžerjev, zato bi bilo v prihodnosti prav tako smiselno dodati več praks, ki se nanašajo na sam razvoj talenta. Zgledovanje po dobrih primerih praks upravljanja talentov je ključnega pomena za napredek v razvoju slovenskih organizacij. Koncept mentorstva je sicer v Sloveniji med uveljavljenimi praksami še najbolj razširjen, izvajanje posebnih nalog v nekoliko manjši meri, medtem ko sta coaching in načrtovanje nasledstev zelo slabo razviti metodi. V prihodnosti slednjim trem zato velja nameniti največ pozornosti.

Na koncept upravljanja talentov pa s svojimi strategijami in praksami ne vplivajo samo organizacije, temveč z uvedbo določenih mehanizmov za to lahko poskrbi tudi država. Eden takih ukrepov je socialna kapica. Ugotovitve analize v empiričnem delu kažejo, da ima omejitev socialnih prispevkov navzgor pozitiven vpliv na gospodarsko stanje v državi. K



temu pripomore uspešno delovanje organizacij, ki z vlaganjem v delo talentov oblikujejo visoke strokovnjake, ti pa s svojim znanjem predstavljajo dodano vrednost organizaciji. S tem lahko potrdimo tudi drugo hipotezo, ki pravi da je ukrep socialne kapice eden od možnih mehanizmov učinkovitega upravljanja talentov. Poleg socialne kapice obstajajo še drugi možni dejavniki vpliva kot npr. potrošnja prebivalstva in države, vlaganje v raziskave in razvoj ter vlaganje v izobraževanje človeških virov, katerih vpliva zaradi abstrahiranja in zožitve raziskovalnega problema v tem delu nismo analizirali, je pa to lahko predmet nadaljnjih raziskav. Iz tega vidika je za organizacije (oziroma kadrovske menedžerje) v Sloveniji smiselno, da se zavzemajo za uvedbo ukrepa socialne kapice, ker bi s tem privabile več strokovnjakov, hkrati pa bi se pri plačevanju socialnih prispevkov delojemalcem vsaj delno stroškovno razbremenile. Ugotovitve se nanašajo tudi na podjetje Philip Morris International, kjer bi implikacije lahko koristile podružnici podjetja v Sloveniji, ki zaradi zakonskih določitev v nasprotju z matično državo podjetja socialne kapice pri učinkovitem upravljanju talentov (za zdaj) še ne more uporabljati.

## 8 LITERATURA

1. Arts, Will in John Gelissen. 2001. Welfare states, solidarity and justice principles: Does the type really matter? *Acta Sociologica* 44: 283–299.
2. Ashton, Chris in Lynne Morton. 2005. Managing talent for competitive advantage: taking a systematic approach to talent management. *The Strategic Review* 4 (5): 28–31.
3. Bacon, Terry R. in Karen I. Spear. 2003. *Adaptive coaching: The art and practice of a client-centered approach to performance improvement*. San Francisco: Davis-Black.
4. Beechler, Schon in Woodward, Ian C. 2009. The global "war for talent". *Journal of International Management* 15 (2009): 273–285.
5. Boston Consulting Group. 2007. *The future of HR: Key challenges through 2015*. Dostopno prek: <https://www.bcg.com/documents/file15033.pdf> (11. avgust 2015).
6. --- 2013. *Creating People Advantage*. Dostopno prek: [www.bcg.de/documents/file147615.pdf](http://www.bcg.de/documents/file147615.pdf) (11. avgust 2015).
7. Brook, James. 2014. Boost the nine-box talent grid. *Training Journal* (2014): 5–8.
8. Brotherton, Phaedra. 2011. Improving Economy Boosts Talent Management Efforts. *T + D* 65 (1): 16–17.
9. Capelli, Peter. 2008. Talent Management for the Twenty-First Century. *Harvard Business Review* 86: 74–81.
10. Chambers, Elizabeth G., Mark Fouldon, Helen Handfield-Jones, Steven M. Hankin, Edward G. Michaels III. 1998. The War for Talent. *The McKinsey Quarterly*: 1–8.
11. Charan, Ram, Stephen J. Drotter in James L. Noel. 2001. *The leadership pipeline: How to build the leadership-powered company*. San Francisco: Jossey-Bass.

12. Chatterji, Aaron in David Levine. 2006. Breaking Down the Wall of Codes: Evaluating Non-Financial Performance Measurement. *California Management Review* 48 (2): 29–51.
13. Cheese, Peter, Robert J. Thomas in Elizabeth Craig. 2008. *The talent powered organization: Strategies for globalization, talent management and high performance*. London: Kogan Page Limited.
14. CIPD. 2011. *Learning and talent development*. Dostopno prek: <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/survey-reports/international-learning-talent-development-comparison-survey-2011.aspx> (28. avgust 2015).
15. Colin, Coulson-Thomas. 2007. Winning companies, winning people: enabling average people to emulate the approaches of high performers. *Industrial and Commercial Training* 39 (2): 108–112.
16. Collings, David G. in Kamel Mellahi. 2009. Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda. *Human Resource Management Review* 19: 304–313.
17. Collings, David G., Hugh Scullion in Vlad Vaiman. 2011. European perspectives on talent management. *European Journal of International Management* 5 (5): 453–462.
18. *Cranet*. Dostopno prek: <http://www.cranet.org/> (12. september 2015).
19. Čater, Tomaž. 2007. Dejavniki konkurenčne prednosti in uspešnosti podjetja. *Naše gospodarstvo* 53 (1-2): 18–27.
20. Černigoj Sadar, Nevenka, Miroljub Ignjatović, ur., Aleksandra Kanjuo Mrčela, Andrej Kohont, Anja Kopač, Dana Mesner Andolšek, Jana Napoh, Samo Pavlin, Miroslav Stanojević, Ivan Svetlik, Martina Trbanc. 2005. *Upravljanje človeških virov 2004: mednarodna primerjalna študija: tabelarni pregled podatkov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
21. Damijan Pavlič, Jože. 2014. Socialna kapica ne ruši solidarnosti. *MQ revija Združenja Manager* 29: 50–53.

22. Davies, Brent in Barbara J. Davies. 2010. *Talent management in academies*. *International Journal of Educational Management* 24 (5): 418–426.
23. Down, Lisa. 2015. Star talent: investing in high-potential employees for organizational success. *Industrial and Commercial Training* 47 (7): 349–355.
24. Dragoš, Srečo. 2013. Erosian of Slovenian social policy. *Ljetopis socijalnog rada* 20 (1): 139–166.
25. Eriksson, Tor in Ortega, Jamie. 2006. The Adoption of Job Rotation: Testing the Theories. *Industrial and Labor Relations Review* 59 (4): 653–666.
26. Eurostat. 2014a. *Wages and labour costs*. Dostopno prek: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Wages\\_and\\_labour\\_costs](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Wages_and_labour_costs) (31. avgust 2015).
27. --- 2014b. *GDP per capita in PPS*. Dostopno prek: <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tec00114&plugin=1> (31. avgust 2015).
28. Ferjan, Eva. 2010. Coaching timov. *Revija HRM* 8 (35): 18–21.
29. Ford, Jackie, Nancy Harding in Dimi Stoyanova, D. 2010. *Talent Management and Development: An Overview of Current Theory and Practice*. Bradford: Bradford Centre for Managerial Excellence.
30. Gadhoun, Yoser. 1998. Corporate Governance and Top Managers: Potential Sources of Sustainable Competitive Advantage. *Human Systems Management* 17 (3): 205–222.
31. Gagné, François. 2011. Academic talent development and the equity issue in gifted education. *Talent Development and Excellence* 3 (1): 3–22.
32. --- 2015. Academic talent development programs: a best practices model. *Asia Pacific Education Review* 16 (2): 281–295.

33. Gallardo-Gallardo Eva, Nicky Dries in Tomás F. González-Cruz. 2013. What is the meaning of "talent" in the world of work? *Human Resource Management Review* 23 (4): 290–300.
34. Garavan, Thomas N., Ronan Carbery in Andrew Rock. 2012. Mapping talent development: definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development* 36 (1): 5–24.
35. Gerogescu, Iuliana E. in Irina Chiriac. 2012. The analysis of the influential factors of the absorbing companies' performances. *Economic Sciences* 59 (1): 3–25.
36. Gomezelj Omerzel, Doris in Rune Ellemose Gulev. 2011. Knowledge resources and competitive advantage. *Managing Global Transitions* 9 (4): 335–354.
37. Hicks, Robert. 2009. Mentoring vs. Coaching - Do you know the difference? *Physician Executive* 35 (4): 71–73.
38. Holden, Dan. 2014. The lost art of inspired mentoring. *Industrial Management* 56 (6): 10–15.
39. Iles, Paul, Xin Chuai in David Preece. 2010. Talent Management and HRM in Multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business* 45 (2): 179–189.
40. *International Coach Federation*. Dostopno prek: <http://www.coachfederation.org> (16. julij 2015).
41. Kaymaz, Kurtulus. 2010. The Effects of Job Rotation Practices on Motivation: A Research on Managers in the Automotive Organizations. *Business and Economics Research Journal* 1 (3): 69–85.

42. Kim, Yeonsoo. 2010. Measuring the value of succession planning and management: A qualitative study of multinational companies. *Performance Improvement Quarterly* 23 (2): 5–31.
43. Kohont, Andrej, Nevenka Černigoj Sadar, Meta Gnidovec, Miroljub Ignjatović, Aleksandra Kanjuo Mrčela, Dana Mesner Andolšek, Klement Podnar, Miroslav Stanojević, Ivan Svetlik. 2011. *Upravljanje človeških virov 2008: mednarodna primerjalna študija: tabelarni pregled podatkov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
44. Kohont, Andrej, ur., Nevenka Černigoj Sadar, Urša Golob, Miroljub Ignjatović, Branko Ilič, Aleksandra Kanjuo Mrčela, Anton Kramberger, Dana Mesner Andolšek, Klement Podnar, Miroslav Stanojević in Jožica Zajc. 2015. *Upravljanje človeških virov 2015: mednarodna primerjalna študija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede. Dostopno prek: <http://www.fdv.uni-lj.si/raziskovanje/raziskovalni-centri/oddelek-za-sociologijo/center-za-preucevanje-organizacij--cloveskih-virov> (25. september 2015).
45. Kralj, Nina. 2001. Headhunters non-anonymous: lost your head? *Slovenian business report* Spring 2001: 59–60 (3. junij 2015).
46. Kulkarni, Aaishwarya R. 2014. A review of concept and reporting of non-financial initiatives of business organisations. *Procedia Economics and Finance* 11: 33–41.
47. Lewis, Robert E. in Robert J. Heckman. 2006. Talent Management a Critical Review. *Human Resource Management Review* 16 (2): 139–154.
48. Lim, Ghe-Sum in Claudia Chan. 2001. Ethical Values of Executive Search Consultants. *Journal of Business Ethics* 29 (3): 213–216.
49. Lombardo, Michael M. in Robert W. Eichinger. 1996. *The Career Architect Development Planner* (1. izd.). Minneapolis: Lominger.
50. Macaux, William P. 2010. Making the most of stretch assignment. *T + D* 64 (6): 48–53.

51. Majcen, Boris, Mitja Čok in Marko Ogorevc. 2010. *Ocena posledic uvedbe zgornje meje za osnovo prispevkom za socialno varnost*. Ljubljana: Inštitut za ekonomska raziskovanja. Dostopno prek: [http://www.mf.gov.si/si/medijsko\\_sredisce/novica/article/3/1167/0402236d6f/](http://www.mf.gov.si/si/medijsko_sredisce/novica/article/3/1167/0402236d6f/) (3. september 2015).
52. Masie, Elliot. 2007. Three Cheers for Stretch Assignment. *Chief Learning Officer* 6 (9): 20.
53. Mendelson, Haim in Johannes Ziegler. 1999. *Survival of the Smartest: Managing Information for Rapid Action and World-class Performance*. Stanford University.
54. Meyers, Chirstina M. in van Woerkom Marianne. The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business* 49 (2): 192–203.
55. Michaels, Ed, Helen Handfield-Jones in Beth Axelrod. 2001. *The War for Talent*. Boston: Harvard Business School Press.
56. Milost, Franko. 2013. Information Power of Non-Financial Performance Measures. *International Journal of Business Management and Economic Research* 4 (6): 823–828.
57. Minbaeva, Dana in David G. Collings. 2013. Seven myths of global talent management. *The International Journal of Human Resource Management* 24 (9): 1762–1776.
58. Miner, John B. 1973. Management consulting firm as source of high-level managerial talent. *Academy of Management Journal* 16 (2): 253–264.
59. Mlinarić, Marin. 2015. Intervju z avtorjem. Ljubljana, 3. september.
60. Možina, Stane, Ivan Svetlik, Franc Janšek, Nada Zupan in Zvone Vodovnik. 2002. *Management kadrovskih virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

61. Nijs, Sanne, Eva Gallardo-Gallardo, Nicky Dries in Luc Sels. 2014. A multidisciplinary review into the definition, operationalization and measurement of talent. *Journal of World Business* 49 (2): 180–191.
62. Nikolaou, Ioannis in Ostrom Janeeke. 2015. *Employee Recruitment, Selection and Assessment*. New York: Psychology Press. Dostopno prek: Google Books.
63. OECD. 2014. Social security contribution. V *Tax database*. Dostopno prek: <http://www.oecd.org/tax/tax-policy/tax-database.htm> (31. avgust 2015).
64. *Philip Morris International*. Dostopno prek: <http://www.pmi.com/> (14. september 2015).
65. Pervanje, Milena. 2010. Metode iskanja in izbire kadrov v javnem sektorju. *Revija HRM* 8 (33): 41–44.
66. Piasecki, Lisa K. 2011. Making a Mentoring Relationship Work: What is required for Organizational Success. *Journal of Applied Business and Economics* 12 (1): 46–56.
67. Porter, Michael E. 1998. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance: with a new introduction*. New York: Free Press.
68. Progoulaki, Maria in Ioannis Theotokas. 2010. Human resource management and competitive advantage: An application of resource-based view in the shipping industry. *Marine Policy* 34 (3): 575–582.
69. Project Management Institute. 2013. *The Competitive Advantage of Effective Talent Management*. Pulse of the Profession In Depth Study: Talent Management 3 (2013). Dostopno prek: <http://www.pmi.org/~media/PDF/BusinessSolutions/PMExecutiveSummaryTalentMgmt.ashx> (27. avgust 2015).
70. Ross, Suzane. 2013. How definitions of talent suppress talent management. *Industrial and Commercial Training* 45 (3): 166–170.



71. Rothwell, William R. 2010. *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within* (4. izd.). New York: American Management Association.
72. Reilly, Peter. 2008. Identifying the right course for talent management. *Public Personnel Management* 37 (4): 381–388.
73. Shea, Gordon F. 2002. *Mentoring: how to develop successful mentor behaviors*. Menlo Park: Crisp.
74. Schumpeter, Joseph A. 1939. *Business cycles: a theoretical, historical and statistical analysis of the capitalist process*. 1. izd. New York, London: McGraw-Hill Book Company.
75. Silzer, Rob in Ben Dowell. 2010. *Strategy-driven talent management: A leadership imperative*. San Francisco: John Wiley & Sons.
76. Stephens, Nick. 2010. Talent management: ensuring your people give you the competitive edge. *Strategic Direction* 26 (7): 3–5.
77. SURS. 2012. Zaposlene osebe po višini bruto in neto plače (letni podatki). Dostopno prek: [http://pxweb.stat.si/pxweb/Database/Dem\\_soc/07\\_trg\\_dela/10\\_place/10\\_07115\\_zap\\_oseb\\_e\\_placa/10\\_07115\\_zap\\_osebe\\_placa.asp](http://pxweb.stat.si/pxweb/Database/Dem_soc/07_trg_dela/10_place/10_07115_zap_oseb_e_placa/10_07115_zap_osebe_placa.asp) (2. september 2015).
78. ---. 2015. *Aktivno prebivalstvo (letni podatki)*. Dostopno prek: [http://pxweb.stat.si/pxweb/Database/Dem\\_soc/07\\_trg\\_dela/05\\_akt\\_preb\\_po\\_regis\\_virih/01\\_07753\\_aktivno\\_preb\\_letno\\_povp/01\\_07753\\_aktivno\\_preb\\_letno\\_povp.asp](http://pxweb.stat.si/pxweb/Database/Dem_soc/07_trg_dela/05_akt_preb_po_regis_virih/01_07753_aktivno_preb_letno_povp/01_07753_aktivno_preb_letno_povp.asp) (2. september 2015).
79. Svetovna banka. 2014. *BDP na prebivalca*. Dostopno prek: <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD> (31. avgust 2015).
80. Tansley, Carole. 2011. What do we mean by the term “talent” in talent management? *Industrial and Commercial Training* 43 (5): 266–274.

81. Tarique, Ibraiz in Randall S. Schuler. 2010. Global Talent Management: Literature, Review, Integrative Framework and Suggestion for Further Research. *Journal of World Business* 46 (2): 122–133.
82. Turk, Ivan. 2006. *Uvod v poslovno ekonomiko*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
83. Ulrich, David in Norm Smallwood. 2012. What is talent? *Leader to leader* 63 (Winter 2012): 55–61.
84. Wahyuningtyas, Ratri. 2015. An integrated talent management system: Challenges for competitive advantage. *International Business Management* 9 (4): 384–390.
85. Wise, David in Jonathan Gruber. 2007. Social security programs and retirement around the world: Fiscal implications of reform. *National Bureau of Economic Research Conference Report*. Chicago: University of Chicago Press. Dostopno prek: EBSCO.
86. ZDOPS. 2013. *Kisik za gospodarstvo*. Dostopno prek: [http://www.zdops.si/UserFiles/File/SporociloMedijem-KisikZaGospodarstvo\\_13-8-13.pdf](http://www.zdops.si/UserFiles/File/SporociloMedijem-KisikZaGospodarstvo_13-8-13.pdf) (30. avgust 2015).
87. Zidar Gale, Tatjana. 2009. Kakšne veščine coach potrebuje za uspešno delo z ljudmi. *Revija HRM* 29: 32–35.

## PRILOGE

### PRILOGA A : ANALIZA KADROVSKIH PRAKS V SPSS

Tabela A.1: Opisne statistike za obravnavane spremenljivke, Slovenija 2004

	Posebne naloge za vzpodbujanje učenja	Načrti nasledstva	Kroženje med delovnimi mesti	
N	Veljavne	156	157	159
	Manjkajoče	5	4	2
Aritmetična sredina	1,79	1,57	1,77	
Mediana	2,00	1,00	2,00	
Modus	2	1	2	
Standardni odklon	0,779	0,736	0,728	
Varianca	0,607	0,541	0,531	
Minimum	1	1	1	
Maksimum	4	4	4	

Vir: Černigoj Sadar (2005), prikaz: lastno delo.

Vse tri spremenljivke (posebne naloge za vzpodbujanje učenja, načrti nasledstva in kroženje med delovnimi mesti) imajo malo manjkajočih vrednosti, kar z vidika analize ni problematično. V povprečju so organizacije v Sloveniji leta 2004 izmed vseh najbolj uporabljale izvajanje posebnih nalog za vzpodbujanje učenja, in sicer v manjši meri, saj aritmetična sredina znaša 1,79. Prav tako so povprečno malenkostno manj uporabljale kroženje med delovnimi mesti (1,77) ter najmanj načrte nasledstva (1,57).

Tabela A.2: Opisne statistike za obravnavane spremenljivke, Slovenija 2008

	Posebne naloge za vzpodbujanje učenja	Načrti nasledstva	Kroženje med delovnimi mesti	Coaching	Mentorstvo	
N	Veljavne	207	201	205	204	208
	Manjkajoče	12	18	14	15	11
Aritmetična sredina	2,05	1,67	1,86	1,73	2,48	
Mediana	2,00	1,00	2,00	2,00	2,00	
Modus	1	1	1	1	2	
Standardni odklon	1,004	0,862	0,894	0,825	0,884	
Varianca	1,007	0,743	0,799	0,681	0,782	
Minimum	1	1	1	1	1	
Maksimum	4	4	4	4	4	

Vir: Kohont in drugi (2011), prikaz: lastno delo.

Spremenljivke imajo relativno majhno število manjkajočih odgovorov. Najvišjo vrednost aritmetične sredine ima spremenljivka mentorstvo (2,48), kar pomeni, da so slovenske organizacije v letu 2008 pri upravljanju talentov največ uporabljale metodo mentorstva. Sledilo je izvajanje posebnih nalog, v malo manjši meri pa so uporabljale kroženje, coaching, ter načrtovanje nasledstev.

Tabela A.3: Opisne statistike za obravnavane spremenljivke, Slovenija 2015

	Posebne naloge za vzpodbujanje učenja	Načrti nasledstva	Kroženje med delovnimi mesti	Coaching	Mentorstvo
N	Veljavne	161	162	162	161
	Manjkajoče	57	56	56	57
Aritmetična sredina	1,30	1,13	1,28	1,03	2,22
Mediana	1,00	1,00	1,00	0,00	2,00
Modus	0	0	0	0	2
Standardni odklon	1,322	1,242	1,203	1,291	1,317
Varianca	1,748	1,542	1,447	1,668	1,734
Minimum	0	0	0	0	0
Maksimum	4	4	4	4	4

Vir: Kohont in drugi (2015), prikaz: lastno delo.

Pri vseh spremenljivkah je veliko manjkajočih odgovorov zaradi spletnega načina zbiranja podatkov, kar močno zmanjša velikost relevantnega vzorca. V povprečju so slovenske organizacije leta 2015 izmed uveljavljenih praks v največji meri uporabljale mentorstvo, sledita izvajanje nalog za vzpodbujanje učenja in kroženje med delovnimi mesti, še v manjši meri načrte nasledstva in v najmanjši meri coaching.

## PRILOGA A.1 : RAZISKAVA CRANET 2015, SLOVENIJA

Tabela A.1.1: Izvajanje posebnih nalog

	Frekvenca	%	Veljavni %
0 - Sploh ne	67	40,6	41,6
1	23	13,9	14,3
2	39	23,6	24,2
3	20	12,1	12,4
4 - V zelo veliki meri	12	7,3	7,5
Manjkajoče enote	4	2,4	
Skupaj	165	100,0	

Vir: Kohont in drugi (2015), prikaz: lastno delo.

Tabela A.1.2: Projekti za spodbujanje učenja

	Frekvenca	%	Veljavni %
0 - Sploh ne	76	46,1	47,2
1	27	16,4	16,8
2	36	21,8	22,4
3	14	8,5	8,7
4 - V zelo veliki meri	8	4,8	5,0
Manjkajoče enote	4	2,4	
Skupaj	165	100,0	

Vir: Kohont in drugi (2015), prikaz: lastno delo.

Tabela A.1.3: Usposabljanje pri delu

	Frekvenca	%	Veljavni %
0 - Sploh ne	16	9,7	47,2
1	15	9,1	16,8
2	36	21,8	22,4
3	41	24,8	8,7
4 - V zelo veliki meri	54	32,7	5,0
Manjkajoče enote	3	1,8	
Skupaj	165	100,0	

Vir: Kohont in drugi (2015), prikaz: lastno delo.

Tabela A.1.4: Sodelovanje v projektne timskem delu

	Frekvenca	%	Veljavni %
0 - Sploh ne	22	13,3	13,8
1	11	6,7	6,9
2	51	30,9	31,9
3	47	28,5	29,4
4 - V zelo veliki meri	29	17,6	18,1
Manjkajoče enote	5	3,0	
Skupaj	165	100,0	

Vir: Kohont in drugi (2015), prikaz: lastno delo.

Tabela A.1.5: Vzpostavljajanje formalnih mrež

	Frekvenca	%	Veljavni %
0 - Sploh ne	82	49,7	51,3
1	24	14,5	15,0
2	29	17,6	18,1
3	17	10,3	10,6
4 - V zelo veliki meri	8	4,8	5,0
Manjkajoče enote	5	3,0	
Skupaj	165	100,0	

Vir: Kohont in drugi (2015), prikaz: lastno delo.

Tabela A.1.6: Formalni karierni načrti

	Frekvenca	%	Veljavni %
0 - Sploh ne	79	47,9	49,4
1	22	13,3	13,8
2	38	23,0	23,8
3	12	7,3	7,5
4 - V zelo veliki meri	9	5,5	5,6
Manjkajoče enote	5	3,0	
Skupaj	165	100,0	

Vir: Kohont in drugi (2015), prikaz: lastno delo.

Tabela A.1.7: Razvojni centri

	Frekvenca	%	Veljavni %
0 - Sploh ne	108	65,5	67,1
1	22	13,3	13,7
2	21	12,7	13,0
3	4	2,4	2,5
4 - V zelo veliki meri	6	3,6	3,7
Manjkajoče enote	4	2,4	
Skupaj	165	100,0	

Vir: Kohont in drugi (2015), prikaz: lastno delo.

Tabela A.1.8: Načrti nasledstva

	Frekvenca	%	Veljavni %
0 - Sploh ne	75	45,5	46,3
1	23	13,9	14,2
2	40	24,2	24,7
3	16	9,7	9,9
4 - V zelo veliki meri	8	4,8	4,9
Manjkajoče enote	3	1,8	
Skupaj	165	100,0	

Vir: Kohont in drugi (2015), prikaz: lastno delo.

Tabela A.1.9: Načrtovano kroženje med delovnimi mesti

	Frekvenca	%	Veljavni %
0 - Sploh ne	53	32,1	32,7
1	47	28,5	29,0
2	35	21,2	21,6
3	17	10,3	10,5
4 - V zelo veliki meri	10	6,1	6,2
Manjkajoče enote	3	1,8	
Skupaj	165	100,0	

Vir: Kohont in drugi (2015), prikaz: lastno delo.

Tabela A.1.10: Programi razvoja perspektivnih kadrov

	Frekvenca	%	Veljavni %
0 - Sploh ne	61	37,0	37,7
1	34	20,6	21,0
2	35	21,2	21,6
3	26	15,8	16,0
4 - V zelo veliki meri	6	3,6	3,7
Manjkajoče enote	3	1,8	
Skupaj	165	100,0	

Vir: Kohont in drugi (2015), prikaz: lastno delo.

Tabela A.1.11: Napotitev v tujino

	Frekvenca	%	Veljavni %
0 - Sploh ne	89	53,9	54,9
1	28	17,0	17,3
2	25	15,2	15,4
3	15	9,1	9,3
4 - V zelo veliki meri	5	3,0	3,1
Manjkajoče enote	3	1,8	
Skupaj	165	100,0	

Vir: Kohont in drugi (2015), prikaz: lastno delo.

Tabela A.1.12: Coaching

	Frekvenca	%	Veljavni %
0 - Sploh ne	84	50,9	52,2
1	26	15,8	16,1
2	22	13,3	13,7
3	20	12,1	12,4
4 - V zelo veliki meri	9	5,5	5,6
Manjkajoče enote	4	2,4	
Skupaj	165	100,0	

Vir: Kohont in drugi (2015), prikaz: lastno delo.

Tabela A.1.13: Mentorstvo

	Frekvenca	%	Veljavni %
0 - Sploh ne	24	14,5	14,9
1	20	12,1	12,4
2	47	28,5	29,2
3	37	22,4	23,0
4 - V zelo veliki meri	33	20,0	20,5
Manjkajoče enote	4	2,4	
Skupaj	165	100,0	

Vir: Kohont in drugi (2015), prikaz: lastno delo.



Tabela A.1.14: Računalniško podprti paketi/e-učenje

	Frekvenca	%	Veljavni %
0 - Sploh ne	81	49,1	50,0
1	27	16,4	16,7
2	28	17,0	17,3
3	21	12,7	13,0
4 - V zelo veliki meri	5	3,0	3,1
Manjkajoče enote	3	1,8	
Skupaj	165	100,0	

Vir: Kohont in drugi (2015), prikaz: lastno delo.

Tabela A.1.15: Opisne statistike za 14 obravnavanih spremenljivk

	N		Aritmetična sredina	Mediana	Modus	Standardni odklon	Variance
	Veljavne	Manjkajoče					
Posebne naloge	161	4	1,30	1,00	0	1,322	1,748
Projekti za spodbujanje učenja	161	4	1,07	1,00	0	1,222	1,494
Usposabljanje pri delu	162	3	2,63	3,00	4	1,299	1,688
Sodelovanje v projektne timskem delu	160	5	2,31	2,00	2	1,245	1,550
Vzpostavljanje formalnih mrež	160	5	1,03	0,00	0	1,256	1,578
Formalni karierni načrti	160	5	1,06	1,00	0	1,242	1,543
Razvojni centri	161	4	0,62	0,00	0	1,048	1,099
Načrti nasledstva	162	3	1,13	1,00	0	1,242	1,542
Načrtovano kroženje med delovnimi mesti	162	3	1,28	1,00	0	1,203	1,447
Programi razvoja perspektivnih kadrov	162	3	1,27	1,00	0	1,226	1,503
Napotitev v tujino	162	3	0,88	0,00	0	1,160	1,346
Coaching	161	4	1,03	0,00	0	1,291	1,668
Mentorstvo	161	4	2,22	2,00	2	1,317	1,734
Računalniško podprti paketi/e-učenje	162	3	1,02	0,50	0	1,216	1,478

Leta 2015 slovenske organizacije v največji meri uporabljajo usposabljanje pri delu (2,63), in sicer z veliko intenzivnostjo. Sledi sodelovanje v projektne timskem delu (2,31), nato pa mentorstvo (2,22). Ostale kadrovske prakse po uporabi daleč zaostajajo. V najmanjši meri se izvaja praksa razvojnih centrov ter napotitev v tujino.

## **PRILOGA B: INTERVJU**

Intervju je bil z gospodom Mlinarićem (direktor upravljanja človeških virov za področje Srednje Evrope-jug) izveden 3. septembra 2015 v angleščini.

### **FIRST PART: Human resources within the company**

**How does the human resources department work in your company (number of employees, functions, etc.)?**

»In Slovenia there is no specific HR employees as it's covered by the centralised function 4 several countries (in total 6 employees with Shared Service Center support).«

**How it is divided into sections and what responsibilities do they have?**

- Compensation & Benefits
- International Assignments
- Talent Management
- Talent Acquisition
- Learning Solutions
- Organization Effectiveness
- Diversity & Inclusion

**Which section does execute talent management and who has responsibility for it?**

»It's PM Global Talent Management group that defines Talent Management strategies, tools and at the end gathers input from all the Regions and Markets. It's Markets and Regions who actually execute Talent Management as part of their daily job.«

### **SECOND PART: Talent management**

**How does the talent management system work in your company? (identifying, developing, retaining, improving and promoting of talents; talent pools, etc.)?**

»It's not that easy to describe in words the whole TM system. There is a link from A to Z, starting with recruitment (assessment of candidates potential is part of it), monitoring performance and potential in executing job accountabilities and responsibilities, assessing it starting with Managing and Appraising Performance process/tool, followed up with selections of position in the 9-Box (performance/potential grid), calibration sessions/Talent Reviews (where more people participate, not only supervisor's decision) where the next step is planned and development areas identified (with specifying potential for cross-functional moves or advancement of career stage), providing on-the-job and off-the-job learning opportunities using 70-20-10 rule (70% on the job, 20% from others, 10% in classroom trainings), timing and exact positions for the next move. Top Talents are identified, their development and future progress (including retention) is part of Line Managers and HR daily job.«

**What HR practices do you use when working with talent? What do you intend to use in the future? Approximately, how much financial sources company spends for all activities of talent management?**

»We provide to Top Talents different learning opportunities, stretching assignments with detailed follow up and monitoring of progress. They are under constant focus starting from Top Management until the last Line Manager. For the purpose of finding the right individuals with required skill set and competencies for certain position we use Internship, Referral, Employer Branding, Job Fairs, Headhunting. In case of individual development: 70% on the job: stretching assignments using assessment of potential / performance and succession planning; 20% from the others: coaching, mentoring; 10% class room trainings: internal trainings, external trainings, executive development, MBA. Personally and from my experience, I believe that stretching assignments coupled with mentoring brings the highest value in talent development. I can't provide information on financial sources company spends for Talent Management, but my personal estimate is that Line Managers spends up to 15% of their time for TM while Top Management around 30% and HR approx. 60%.«

**How many employees have been identified as talents in your company?**

»Approx. 30% of total employees are placed in box 7-8-9 in 9-Box grid that we consider as Talents.«

**What kind of material and non-material benefits talent in your company possess?**

»It's basically priority for different learning opportunities, stretching assignments as well as for career advancements and promotions. We don't "pay" differently Talent or regular employee doing the same job. Compensation and benefits are part of the company approach for rewarding and retaining employees based on their performance and contribution to the company. Talented individuals are rewarded through accelerated career growth which is linked to C&B through getting higher positions with higher C&B.«

**THIRD PART: Talent management for the competitiveness and firm efficiency (business performance) of the company**

**What does it mean talent management in your business (how do you see it, how much it is important by comparison with other HRM processes)?**

»This is the most important part of HR processes. It secures short and long term competitive advantage of the company, having availability of the best people that can take over highly important and complex positions to execute company strategies and deliver what have been set as the objectives.«

**Which HR practices of talent management you personally seem to be most important for the effective operation of the company?**

»As much as possible, right assessment of the individuals (mainly on the potential side, utilizing 5 elements of Learning Agility – Self Awareness, Mental Agility, People Agility, Change Agility, Results Agility), in order to select the right people for the right positions and avoid "burn outs" and loss of investments in people developments. At the end, the biggest advantage for the effective operation of the company is when you have the right people (capable to execute) for the right position at the right time.«

**How do you treat talent management from perspective of competitive advantage and business performance? Do you think the concept is important or crucial for the proper working of the organization?**

»Already mentioned it before, it's one of the biggest competitive advantage of the company.«

## PRILOGA C: ANALIZA SOCIALNE KAPICE V SPSS

Ustreznost regresijskega modela preverjamo preko določenih predpostavk, kamor spadajo multikolinearnost, homoskedastičnost in porazdelitev rezidualov, ki morajo biti za veljaven regresijski model izpolnjene.

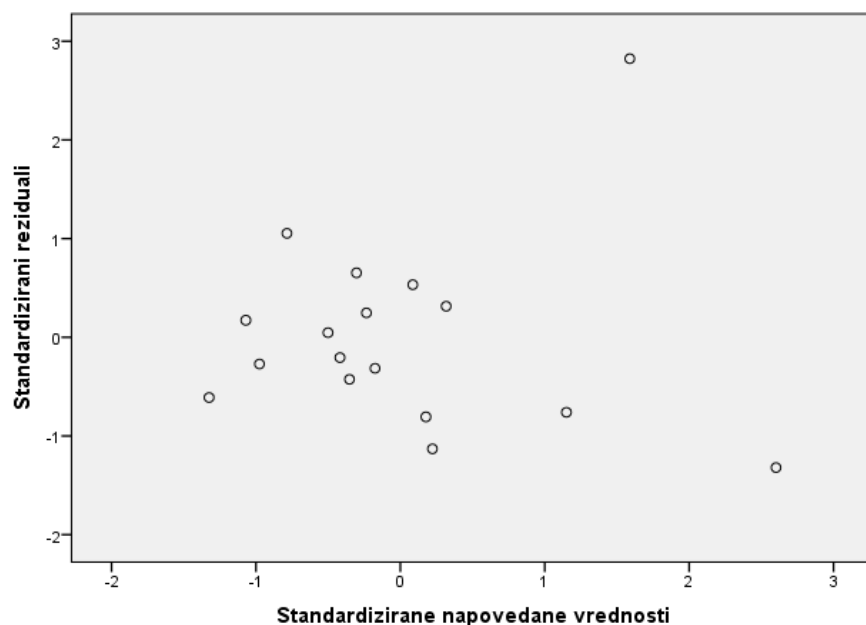
Tabela C.1: Preverjanje ustreznosti regresijskega modela - multikolinearnost

Model	Dimenzija	Lastna vrednost	Indeks pogojnosti	Razmerja varianc		Statistike kolinearnosti	
				(Konstanta)	Socialna kapica	Toleranca	VIF
1	1	1,875	1,000	0,06	0,06		
	2	0,125	3,871	0,94	0,94	1,000	1,000

Vir: OECD (2014); Eurostat (2014a); Eurostat (2014b), prikaz: lastno delo.

Indeks pogojnosti znaša 3,871 in ni zelo velik (znaša pod 30, kar je zgornja meja), najmanjša lastna vrednost pa ni skoraj 0, saj znaša 0,125. Toleranca je visoka in znaša 1. Vse omenjene statistike nakazujejo, da multikolinearnost ni kršena.

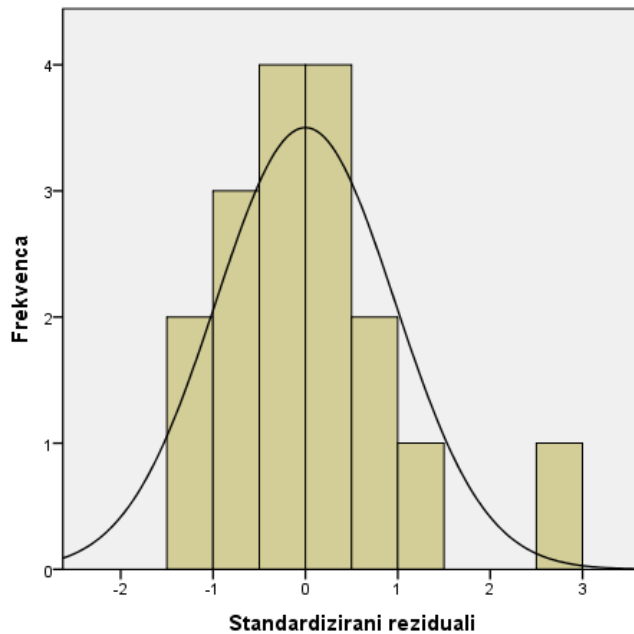
Slika C.1: Razsevni grafikon za preverjanje homoskedastičnosti



Vir: OECD (2014); Eurostat (2014a); Eurostat (2014b).

Predpostavka o homoskedastičnosti je izpolnjena, kadar je variabilnost na osi x dovolj velika. Iz zgornjega grafa vidimo, da so enote razporejene približno preko cele osi. Nekoliko jih manjka le na skrajnem levem in skrajnem desnem koncu grafa, kar bomo zanemarili, saj imamo relativno majhen vzorec. Zaključimo lahko, da je homoskedastičnost v tem primeru zagotovljena.

Slika C.2: Histogram s porazdelitvijo rezidualov



Vir: OECD (2014); Eurostat (2014a); Eurostat (2014b).

Iz grafa lahko vidimo, da se standardizirani reziduali porazdeljujejo približno normalno. Krivulja je približno simetrična in koničasta. Ker ni zaznati nobenih posebnih odstopanj, lahko rečemo, da je tudi predpostavka o porazdelitvi rezidualov izpolnjena.

S tem, ko so vse tri predpostavke za preverjanje ustreznosti regresijskega modela izpolnjene, lahko trdimo, da je regresijski model primeren in kot tak veljaven za sklepanje in interpretacijo podatkov.