

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Karmen Škaper

**Identifikacija in razvoj talentov v podjetju X s pomočjo spremljanja kompetenc**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Karmen Škaper

Mentor: doc. dr. Andrej Kohont

**Identifikacija in razvoj talentov v podjetju X s pomočjo spremljanja kompetenc**

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

*Hvala vsem, ki ste mi pomagali in me spodbujali pri pisanju diplome.*

## **Identifikacija in razvoj talentov v podjetju X s pomočjo spremljanja kompetenc**

V sodobnem kompleksnem poslovnem svetu, nasičenem s tehnološkimi napredki in rešitvami, pomen talent menedžmenta izrazito narašča. Podjetja so se začela zavedati pomembnosti človeškega kapitala in le-to povezala z delovno uspešnostjo svojih zaposlenih ter s konkurenčno prednostjo na trgu. Že res, da pomen prepoznavanja in ohranjanja talentov močno narašča, a je pri tem treba poudariti, da zgolj učinkovit sistem upravljanja s talenti, ki zajema vse zaposlene na vseh ravneh delovanja, vodi do zadovoljstva in zavzetosti zaposlenih ter dolgoročnih zgodb o uspehu. Podjetja morajo znati konstantno prepoznavati in razvijati svoje zaposlene, jim omogočiti učinkovite sisteme izobraževanj, usposabljanj ter jih motivirati in pripraviti na izzive, s katerimi se bodo srečevali v prihodnosti. Pri učinkoviti strategiji upravljanja s talenti imajo pomembno vlogo tudi kompetence, ki predstavljajo osnovo za sistem upravljanja s talenti. Kompetence služijo kot povezava med poslovno strategijo podjetja in filozofijo talent menedžmenta. Tudi v Sloveniji rezultati raziskav kažejo, da pomen upravljanja s talenti močno narašča, še vedno pa obstaja veliko priložnosti za izboljšave. V teoretičnem delu naloge sem se osredotočila predvsem na teoretično obravnavo pomena talentov in talent menedžmenta na temelju kompetenc, medtem ko sem v empiričnem delu s pomočjo intervjuja naredila analizo stanja na primeru podjetja X. Na podlagi teoretskih okvirov in rezultatov analize stanja, sem v zadnjem delu naloge podala predloge in rešitve za izboljšave pri prepoznavanju in upravljanju s talenti.

Ključne besede: talent, talent menedžment, kompetence, delovna uspešnost, konkurenčna prednost.

## **Talent identification and development in company X through competence monitoring**

In the modern, complex business environment, saturated with technological advances and solutions, the importance of talent management is growing rapidly. Companies began to be aware of the importance of human capital and connected this with the work performance of their employees and the competitive advantage on the market. It is true that the importance of recognizing and preserving talents is on the rise, but it must be stressed that only an efficient talent management system, which includes employees of all levels, leads to employee satisfaction and their full engagement as well as long-term success stories. Companies must know how to recognize and further develop their employees at all times, offer them effective education and training systems, motivate and prepare them for the challenges they will face in the future. In an effective talent management strategy competences also have a key role, as they constitute a basis for the talent management system. Competences act as a link between the business strategy and the talent management philosophy. Research data indicates that the importance of talent management is on the rise in Slovenia as well, but there is still lots of room for improvement. In the theoretical part of the thesis I focused primarily on the theoretic aspect of the importance of talents and talent management on the basis of competences, whereas the empirical part consists of an analysis of the situation in the case of company X with the help of an interview. In the final part of the thesis, I offer suggestions and solutions on how to improve talent recognition and management, based on the theoretical framework and the results of the analysis.

Keywords: talent, talent management, competences, work performance, competitive advantage.

## KAZALO

1	UVOD .....	8
2	TALENT .....	10
2.1	Etimološka razlaga pojma talent.....	10
2.2	Definicija pojma talent .....	10
2.3	Življenjski cikel talenta in njegov pomen.....	11
3	TALENT MENEDŽMENT.....	13
3.1	Raziskava ASTD o upravljanju talentov .....	15
3.2	Strategija upravljanja talentov .....	16
3.3	Proces talent menedžmenta .....	17
3.3.1	Identifikacija in razvoj talentov.....	17
3.3.2	Ohranjanje talentov .....	18
3.3.3	Načrtovanje nasledstev.....	18
3.4	Aktivnosti in prakse talent menedžmenta.....	19
3.5	Principi talent menedžmenta .....	21
4	KOMPETENCE .....	22
4.1	Kompetence in kariera perspektivnih kadrov .....	25
4.2	Kompetence in sistem razvoja kadrov .....	25
4.3	Talent menedžment na temeljih kompetenc podjetja .....	26
5	TEORIJA NA VIRIH TEMELJEČEGA PODJETJA .....	28
6	KARIERNI MENEDŽMENT.....	30
6.1	Mednarodna raziskava Cranet 2015 .....	31
6.2	Adeccova letna primerjalna študija - Globalni indeks konkurenčnosti talentov 2015–2016 (GTCI) .....	34
7	EMPIRIČNI DEL.....	35
7.1	Izhodišča.....	35
7.2	Metodologija.....	36
7.3	Opis podjetja X.....	36
7.4	Analiza podatkov in prikaz stanja na podlagi intervjuja .....	38

7.5	Interpretacija.....	41
7.5.1	Sistematičen pristop identifikacije in razvoja talent menedžmenta .....	41
7.5.2	Identifikacija in razvoj talentov s pomočjo spremljanja kompetenc .....	44
7.6	SWOT analiza.....	45
7.6.1	Prednosti.....	45
7.6.2	Slabosti .....	46
7.6.3	Priložnosti.....	47
7.6.4	Tveganja .....	48
7.6.5	Komentar .....	48
8	<i>PREDLAGANI UKREPI</i> .....	49
8.1	Pametni sistem talent menedžmenta v oblaku.....	49
8.2	Ocenjevanje uspešnosti.....	50
8.3	Sistem izobraževanj .....	51
8.4	Program rotacij in izmenjav .....	52
9	<i>ZAKLJUČEK</i> .....	53
10	<i>LITERATURA</i> .....	57
	<i>PRILOGE</i> .....	61
	PRILOGA A: INTERVJU.....	61

## KAZALO SLIK

<i>Slika 2.1: Življenjski cikel talentov .....</i>	<i>12</i>
<i>Slika 3.1: Model talent menedžmenta .....</i>	<i>16</i>

## KAZALO TABEL

<i>Tabela 3.1: Strategije upravljanja s talenti in načrtovanje .....</i>	<i>14</i>
<i>Tabela 3.2: Aktivnosti talent menedžmenta.....</i>	<i>20</i>
<i>Tabela 4.1: Smernice talent menedžmenta.....</i>	<i>26</i>
<i>Tabela 6.1: Metode kariernega menedžmenta .....</i>	<i>32</i>

*Tabela 6.2: Metode kariernega menedžmenta (intenzivnejša uporaba v slovenskih organizacijah, 3+4)..... 33*

*Tabela 7.1: Prikaz rezultatov analize stanja na podlagi izvedenih intervjujev ..... 38*

#### KAZALO GRAFOV

*Graf 6.1: Metode kariernega razvoja ..... 34*

# 1 UVOD

V današnjem času, ko govorimo o človeškem kapitalu, pogovor ne mine brez omembe besede talent, ki gre zlahka iz ust in ima tako enostaven pomen. Pojem razume sleherni posameznik, podjetja pa se vedno bolj zavedajo, da v sodobnem hiper konkurenčnem in vedno bolj kompleksnem globalnem gospodarstvu ves čas poteka vojna za talenti, ki predstavljajo ključ do uspeha za doseganje konkurenčne prednosti in uspešnosti podjetja. Kljub vsem tehnološkim napredkom in rešitvam v 21. stoletju, temelj uspešnosti podjetja torej še vedno predstavljajo zadovoljni in zavzeti zaposleni. Ali podjetja znajo prepoznati talente svojih zaposlenih? Se zavzemajo za ohranjanje najuspešnejših zaposlenih in razvijajo zaposlene na vseh ravneh? Odgovori na tri ključna vprašanja determinirajo kako in ali se podjetja sploh ukvarjajo s talenti.

Dandanes z vseh strani nenehno poslušamo o pomembnosti prepoznavanja perspektivnih kadrov, in kako le-ti ustvarjajo vrednost v različnih segmentih poslovanja. Večina podjetij se zaveda, da morajo prepoznati in obdržati nadarjene ljudi, pogosto pa naletijo na težavo, kako se s tem sploh spoprijeti. V današnji družbi znanja podjetja iščejo odgovore v kvalitetnem vodenju in opolnomočenju svojih zaposlenih. Upravljanje talentov je celovita strategija, ki združuje različne pobude na kadrovske področju upravljanja s človeškimi viri, in sicer od prepoznavanja, zadrževanja, razvoja in ohranjanja do načrtovanja nasledstev zaposlenih. Vse z namenom aktiviranja potencialov zaposlenih. Šele ko upoštevamo vse naštete elemente, lahko izbiramo prave ljudi na pravih delovnih mestih, kjer jih bomo razvijali, da bodo svoje delo opravljali po najboljših močeh. Pri tem ne smemo pozabiti na miselnost, ki je usmerjena v talente. Upravljanje talentov je v bistvu povezano z vprašanjem korporacijske kulture, iz katere prav tako izhajajo ključne kompetence. Ne gre zgolj za usklajevanje različnih kadrovske sistemov, ampak za dojetanje, da podjetja potrebujejo nadarjene, dobro usposobljene in visoko motivirane zaposlene, ki svoje delo opravljajo po najboljših zmogljivostih. V času, ko je znanja, izkušenj in referenc zaposlenih na pretek, je težko prepoznati ustrezne perspektivne zaposlene, ki izzive pri delu spreminjajo v priložnosti. Izredno pomembno pri tem je, da imajo podjetja izdelan nabor kompetenc, saj na eni strani podjetjem dajejo oporo pri prepoznavanju in razvoju perspektivnih kadrov, na drugi strani pa zaposlenim pomagajo razumeti, kaj se od njih pričakuje in na kakšen način naj se vedejo v okolju, kjer delujejo. Podjetja se tako srečujejo s številnimi izzivi na področju upravljanja dragocenih človeških virov, ki jih potrebujejo za obstoj na trgu in v bitki s konkurenti.



Kot je že iz naslova in uvoda razvidno, se bom v nalogi osredotočala na naraščajoč pomen upravljanja s talenti, in sicer identificiranje in razvoj slednjih, ki povečujejo delovno uspešnost in pomenijo konkurenčen vir v konstantnem tekmovanju na dinamičnem trgu. Primarni cilj in namen diplomskega dela je opozoriti na pomembnost pristopa k upravljanju s talenti na temelju kompetenc. Predstavila bom vidik identificiranja in razvoja talentov - perspektivnih kadrov na vseh ravneh podjetja in prikazala različne strategije talent menedžmenta na podlagi kompetenc podjetja.

Pri raziskovanju sem si postavila tri hipoteze, ki jih bom skozi diplomsko delo poskušala dokazati teoretsko in empirično. Primarna hipoteza, iz katere izhajam in me bo vodila skozi celotno diplomsko nalogo, se nanaša na identificiranje talentov s pomočjo spremljanja kompetenc. V povezavi s tem želim dokazati, da prepoznavanje talentov povečuje delovno uspešnost posameznika. S tretjo hipotezo bom poskušala potrditi domnevo, da je identifikacija talentov osnova za načrtovanje nasledstev v podjetju.

*Hipoteza 1: V podjetju X talente identificirajo s pomočjo spremljanja kompetenc zaposlenih.*

*Hipoteza 2: Identifikacija talentov povečuje delovno uspešnost v podjetju X.*

*Hipoteza 3: Identifikacija talentov je osnova za planiranje nasledstev v podjetju X.*

V ta namen sem diplomsko nalogo razdelila na dva dela. Prvi del zajema teoretski del, v katerem sem na splošno opredelila pojem talent, izvor in življenjski cikel le-tega. Prav tako sem podrobno opisala talent menedžment, strategije upravljanja s talenti, prakse in aktivnosti, povezane s talenti. Glede na povečan pomen vseh vrst virov v poslovnem svetu sem opisala teorijo na virih temelječega podjetja. V zadnjem delu diplomske naloge sem na kratko opisala pomen kariernega menedžmenta in rezultate mednarodne raziskave Cranet 2015 za slovenski trg, s poudarkom na metodah kariernega menedžmenta. Prav tako sem povzela izsledke Adeccove globalne raziskave na temelju talentov – Globalni indeks konkurenčnosti talentov 2015–2016 in trenutno stanje v Sloveniji v primerjavi z globalnim trgom (Adecco Group 2016).

V drugem delu, ki temelji na empirični raziskavi, sem za začetek na kratko opisala podjetje X in z intervjujem prikazala analizo trenutnega stanja v njem. Analiza stanja mi bo pomagala pri nadaljnjem podajanju predlogov in priporočil pri prepoznavanju in razvoju talentov. Izhajajoč iz intervjuja in teorije sem naredila SWOT analizo prednosti, pomanjkljivosti, priložnosti in tveganja ter na osnovi tega podala predloge, kako lahko v podjetju pristopimo k talent

menedžmentu ter kako lahko na kreativen in učinkovit način prepoznamo in razvijamo tako talente, kot ostale zaposlene, ki predstavljajo dragocen vir.

## **2 TALENT**

Odkar so leta 1988 McKinsey in svetovalci začeli z uporabo izraza »vojna za talenti«, je zraslo prepričanje o pomenu talentov kot načinu doseganja organizacijske odličnosti (Michaels, Handfield-Jones in Axelrod v Gallardo-Gallardo in drugi 2013). Upravljanje s talenti je postala vedno bolj priljubljena tema in velja za kritičen dejavnik organizacijske uspešnosti ter temelj za preživetje in trajnost organizacije (Lawler v Gallardo-Gallardo in drugi 2013).

Kaj torej pojem talent sploh pomeni? Uspešnost, potencial, usposobljenost ali predanost? Gre za naravno sposobnost ali nanašanje na strokovnost, ki jo pridobimo skozi prakso? (Gallardo-Gallardo in drugi 2013).

### **2.1 Etimološka razlaga pojma talent**

Pri opredeljevanju pojma talent naletimo na težave, saj ima beseda močno konotacijo, ko govorimo o umetniških genijih in genskih sposobnostih. Izraz talent nas v današnjem času spremlja povsod, naj bo to na naslovnica časopisov, revij, spletnih medijev itd. Presenetljivo je dejstvo, da iskalnik Google pod besedo »talent« razkriva kar 600 milijonov zadetkov. Poleg tega na televizijskih zaslonih in spletu lahko opazimo znaten porast oddaj, ki spodbujajo talente. V vsakodnevem pogovoru pojem talent pogosto povezujemo s športniki, glasbeniki in nadarjenimi posamezniki. Pojem je težko opredeliti, to pa velja tudi v poslovnem svetu. Ena od možnih razlag za to konceptualno nejasnost je zgodovina besede talent, z upoštevanjem različnih pomenov, ki jih je dobila v tisočih letih obstoja. Izraz talent v stari angleščini izvira iz latinskega izraza »*talentum*«, prvotno pa je beseda talent označevala enoto za vrednost in bogastvo (Gallardo-Gallardo in drugi 2013).

### **2.2 Definicija pojma talent**

Israelite (Israelite 2010, 8) pravi, da si moramo zastaviti tri ključna vprašanja, preden se začnemo ukvarjati z upravljanjem talentov:

1. Kaj pomeni pojem talent?
2. Koga obsega?

### 3. Kaj je vključeno?

Pri upravljanju s talenti je pomembno, kako jih prepoznati in kakšne aktivnosti je treba zanje vpeljati v poslovno okolje. To pa je popolnoma odvisno od organizacije, njenih prepričanj ter vrednot vodstva. V organizaciji je potrebno razviti stališča in strategije, ki podpirajo talent management (Israelite 2010, 8).

Pojem talent opredeljuje osebo, ki je nadarjena in ima določene sposobnosti nadpovprečno izražene. Če talente znamo prepoznati, jih lahko usmerimo na področje, ki jih zanima in kjer bodo lahko uporabljali ter razvijali svoje izjemne sposobnosti. S tem aktivno posegamo v nastajanje nečesa novega, kar se odraža v prihodnji inovativni konkurenčni prednosti na trgu. Organizacije, ki imajo vpeljan talent management, podpirajo perspektiven kader in jim omogočajo delati tisto, kar zmorejo, da bodo v podjetju videli perspektivo zase in za področje, ki ga obvladujejo. Zaposleni se dokazujejo z delom in izjemnimi rezultati, ki jih motivirajo za dodaten razvoj in bitko s konkurenti. Svoje zamisli poistovetijo s potrebami in prihodnostjo organizacije, v kateri delujejo. Ključno pri talentih je, da jih v podjetju prepoznavamo, jim dajemo dovolj možnosti, da se izkažejo preko rezultatov in dosežkov, razvijamo njihove izjemne sposobnosti in pravilno ukrepamo, da bi jih zadržali (Majcen 2009, 176–178).

Ulrich in Smallwood pravita, da se definicija talentov izenačuje s kombinacijo kompetenc (znanj, veščin in vrednot, spretnosti), predanosti (pripravljenost za delo) in prispevkov posameznika, da najde smisel in namen v delu, ki ga počne (Ulrich in Smallwood v Gallardo-Gallardo in drugi 2013). McKinsey in partnerji pojem talent opredeljujejo kot vsoto sposobnosti neke osebe, njegovih darov, spretnosti, znanj, izkušenj, inteligence, presoje, odnosa, značaja in zavzetosti. Poleg naštetega vključuje tudi sposobnost za učenje in rast (Michaels in drugi v Schiemann, 2014).

Po Tansleyu, Harrisu, Stewartu in Turnerju se talent opredeljuje kot kompleksen skupek veščin zaposlenih, njihovih znanj, kognitivnih spretnosti in potenciala. Poleg naštetega so prav tako pomembne vrednote in preference zaposlenega (Tansley in drugi v Gallardo-Gallardo in drugi 2013).

### **2.3 Življenjski cikel talenta in njegov pomen**

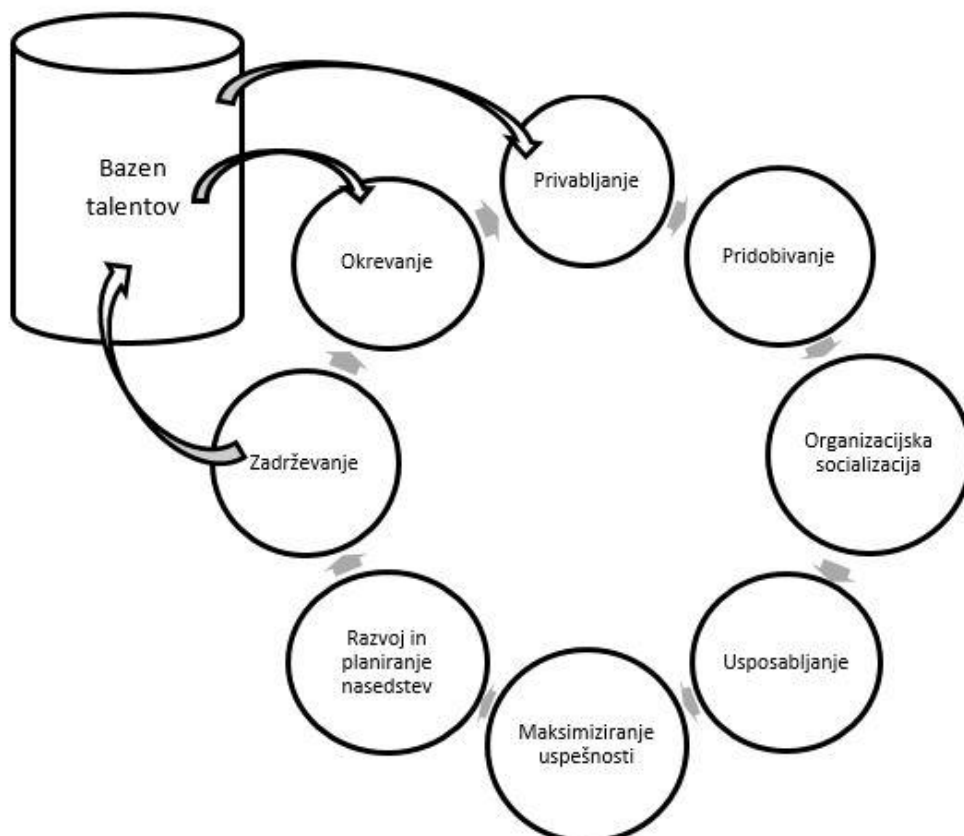
Upravljanje talentov je edinstvena funkcija, ki združuje vse dejavnosti in odgovornosti, povezane z upravljanjem življenjskega cikla talentov, vse od privabljanja do pridobivanja talentov, ki jih razvijamo in ohranjamo. Organizacije z namenom doseganja višje donosnosti

in ohranjanja konkurenčnosti vedno bolj posegajo po upravljanju s talenti, ki omogoča, da so boljši od konkurence (Schiemann, 2014).

Življenjski cikel talenta zajema vse faze interakcije med organizacijo in človeškim kapitalom. Faze segajo od gradnje blagovne znamke talenta (ang. *talent brand*) v podjetju, ki privlači prave talente, organizacijske socializacije, razvoja, upravljanja in ohranjanja talentov. Organizacije se dotaknejo ljudi v mnogih načinih pred, med in po tem, ko so vključeni v samo organizacijo. Ne gre več za zaposlovanje, ampak za vključevanje oziroma vgrajevanje talenta v organizacijo, sam proces upravljanja s talenti pa se s tem šele začne (Schiemann, 2014).

Življenjski cikel talenta je obdobje, ko je oseba v interakciji z organizacijo. Upravljanje talentov je način, ki omogoča uspešno vodenje življenjskega cikla talenta. Uspešnost vodenja življenjskega cikla določa učinkovito naložbo v talente. Optimizacija talentov pomeni, da organizacija uravnoteženo pridobiva talente, jih razvija ter ima oblikovane zadrževalne strategije, procese in politiko, ki povečujejo rezultate naložb v talente. Prav tako se odraža v večji produktivnosti zaposlenih, zadrževanju ključnih kadrov, kakovosti, zmanjšanju regulativnih in okoljskih tveganj, močni operativni in finančni uspešnosti (Schiemann, 2014).

Slika 2.1: Življenjski cikel talentov



Vir: Schiemann (2014).

### 3 TALENT MENEDŽMENT

Pomen talent menedžmenta se je skozi čas precej povečal. Tako akademski kot poslovni svet mu namenjata vedno več pozornosti. Upravljanje s talenti povzema široko paleto praks človeških virov. Collings in Mellahi trdita, da strateško upravljanje s talenti opisuje identifikacijo ključnih perspektivnih kadrov v organizaciji in razvoj bazena talentov za zapolnitev pozicij, ki so opredeljene kot ključne (Claussen in drugi 2014).

V zadnjih nekaj letih je tema integriranja talent menedžmenta v vsakdanje delovanje organizacije postala ena izmed ključnih tem, ko govorimo o upravljanju človeških virov (Israelite 2010, 15). Dejstvo je, da izraz talent menedžment poznamo že vrsto let in se nanaša predvsem na vodenje talentov, ki so opredeljeni kot perspektivni kadri v neki organizaciji. Talent menedžment se torej nanaša na razvoj in upravljanje nasledstev v organizaciji perspektivnih kadrov. Danes se pojem osredotoča na vse integrirane prakse talent menedžmenta, ki jih uporabljamo, da bi pritegnili, upravljali, vodili in nadomestili ključne zaposlene. Pomembno se je zavedati, da so talenti v organizacijah povsod. Tradicionalni pogledi na talente in ravni upravljanja, ki vodijo organizacijo, so se spremenili. V večini visoko učinkovite organizacije najbolj cenijo kadre na določenih pozicijah, kot so strokovnjaki za prodajo, inženiring, raziskave in podporo. Ti zaposleni predstavljajo mlade strokovnjake in starejše zaposlene. Prakse upravljanja s talenti zagovarjajo dejstvo, da ljudje z velikim potencialom presegajo tiste, ki napredujejo v vodstvene funkcije. To so ljudje, ki lahko sprejmejo več odgovornosti kot posamezni strokovni sodelavci (Israelite 2010, 16).

Bersin opredeljuje talent menedžment kot »niz organizacijskih postopkov za privabljanje, upravljanje, razvoj, motivacijo in zadržanje perspektivnih kadrov« (Israelite 2010, 19). Cilj programa za upravljanje talentov je ustvariti odzivno, visoko zmogljivo, trajnostno organizacijo, ki izpolnjuje svoje poslovne cilje. Glede na to je Bersin (Israelite 2010, 19–20) ustvaril visoko učinkovit model talent menedžmenta, ki temelji na:

- **pridobivanju talentov** na podlagi zaposlovanja in kadrovanja oziroma notranje baze zaposlenih;
- **ocenjevanju delovne uspešnosti** (ang. *performance management*) na podlagi določanja ciljev, individualnega inštruiranja (ang. *coaching*), ocenjevanja s strani vodje, samo-evalvacije in razvojnega načrtovanja;

- **načrtovanju in upravljanju z nasledstvi**, ki vključuje proces ocenjevanja potenciala zaposlenih;
- **razvoju vodstva**.

Tabela 3.1: Strategije upravljanja s talenti in načrtovanje

<b>Sistemi HR in meritve</b>	<b>Strategija upravljanja s talenti in načrtovanje</b>					Planiranje kompenzacij
	Poslovna strategija	Ključna strategija upravljanja s talenti	Ciljne meritve	Upravljanje procesov	Sistemska strategija	Osnovni kompenzacijski načrti
	<i>Pridobivanje in zaposlovanje</i>	<i>Upravljanje uspešnosti</i>	<i>Načrtovanje uspešnosti</i>	<i>Razvoj vodstva (ang. leadership development)</i>		<b>Kompenzacija</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pridobivanje bazeni kandidatov</li> <li>• ocenjevanje blagovna znamka delodajalca</li> <li>• izbiranje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• določanje ciljev</li> <li>• povečevanje ciljev</li> <li>• samoocenjevanje</li> <li>• ocenjevanje vodij</li> <li>• metoda 360 stopinj</li> <li>• načrtovanje razvoja</li> <li>• ocenjevanje kompetenc</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• usmerjevalna srečanja</li> <li>• ocenjevanje talentov</li> <li>• identifikacija potencialov</li> <li>• karierno planiranje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prilagojeni programi</li> <li>• določanje težjih nalog</li> <li>• šolanje vodij</li> <li>• individualno inštruiranje (ang. <i>coaching</i>)</li> <li>• mentoriranje</li> <li>• rotacija delovnih mest</li> <li>• ocenjevanje</li> <li>• vrednotenje</li> </ul>		
<b>Management upravljanja s kompetencami</b>	Profili delovnih mest	Vrednote podjetja	Vodstvene kompetence	Funkcionalne kompetence	Plačilo glede na uspešnost	
Organizacijska socializacija (ang. <i>onboarding</i> )	Vodstveno usposabljanje	Učni načrt za vodje	Individualno inštruiranje (ang. <i>coaching</i> )/mentoriranje		Kratkoročne in dolgoročne spodbude	
Učni načrt, temelječ na vlogah	Operativno usposabljanje	Strategija e-učenja	Razvojne naloge			
Razvoj vsebin in izvedba	<b>Učenje in razvoj</b>		Certifikacijski programi			

Vir: Israelite (2010, 20).

Vsak od teh štirih ključnih procesov je kompleksen in strateški. Danes ti procesi veljajo za medsebojno povezane procese, ki ne delujejo eden brez drugega. Bersin je skupaj s partnerji razvil model, ki v ospredje postavlja pet ključnih vprašanj. Izpostavlja, da menedžment kompetenc, izobraževanja in razvoja tvorijo platformo za upravljanje talentov (Israelite 2010, 20).

### **3.1 Raziskava ASTD o upravljanju talentov**

Upravljanje s talenti temelji na lokalnem prostoru, kar pomeni, da se praksa upravljanja talentov razlikuje od podjetja do podjetja in celo v istem podjetju. To ne pomeni nujno slabo stvar, saj imajo podjetja različne strategije, filozofije in cilje, ki imajo vpliv na upravljanje njihovih zaposlenih. Seveda se moramo pri tem zavedati, da ne obstaja zgolj ena dobra praksa upravljanja s talenti, saj ni nujno, da bo praksa, ki se v nekem podjetju pokaže kot uspešna, delovala tudi drugod (Israelite 2010, 2–5).

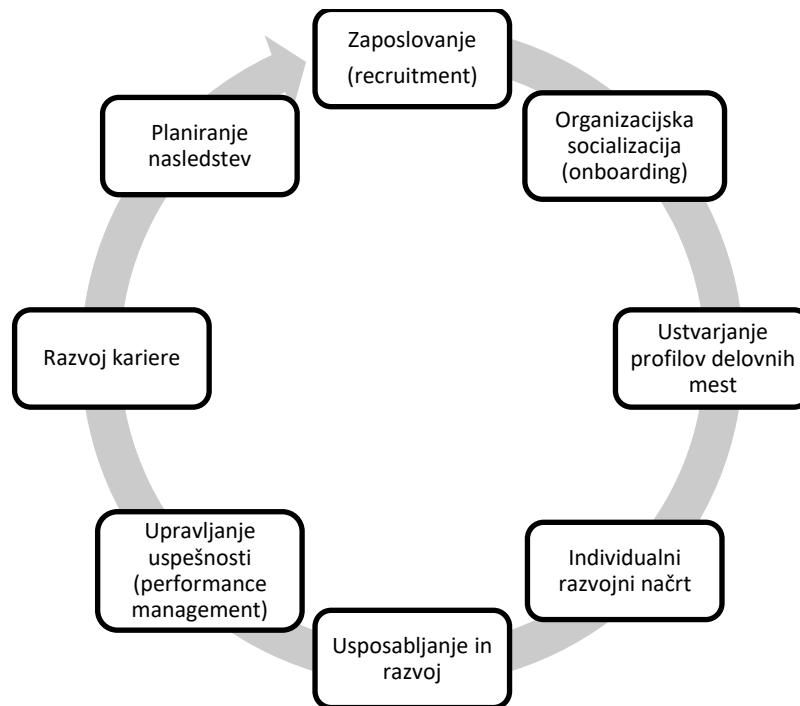
Raziskava ASTD (ang. *American Society for Training and Development*) o upravljanju talentov, izvedena z Inštitutom za korporativno produktivnost v začetku leta 2009, je pokazala, da se podjetja, ko govorijo o implementaciji talent menedžmenta, ukvarjajo predvsem z vprašanji, kako opredeliti talente in na katere zaposlene bi se morali osredotočiti. Raziskava je pokazala, da se podjetja trudijo izboljšati sistem upravljanja s talenti z uporabo tradicionalnih pristopov sredi nenehnih sprememb (ASTD v Israelite 2010, 2–5). Ko podjetja izdelujejo petletne načrte, upravljanje talentov pogosto razumejo kot urejen proces planiranja nasledstev in razvoja. V hitro spreminjajočem se svetu, v katerem živimo, je taka strateška odločitev lahko usodna, saj podjetja ne smejo mirovati, temveč morajo ves čas iskati nove in boljše načine, kako izkoristiti ves svoj perspektivni kader. Organizacije se dobro zavedajo, da kompetence, znanja in sposobnosti mnogih zaposlenih, ne samo vodstvenih kadrov, pripomorejo k uspešnemu poslovanju. Prav tako obstaja vrsta praks za iskanje, razvoj in ohranjanje talentov v večini organizacij, vendar so prakse redko vključene ali povezane s temeljno strategijo podjetja. Poleg tega podjetja, kljub visoki ravni upravljanja talentov, nimajo kadra, ki bi se specifično ukvarjal samo z njimi (Israelite 2010, 2–5).

Vzpostavitev modela talent menedžmenta vpliva na vse zaposlene, to pomeni, da bi vsi zaposleni na nek način morali biti vključeni v razvoj in implementacijo upravljanja s talenti. To bi ponazorili s tem, da bi nekatere prakse uporabljali skladno z vsemi v organizaciji, saj z delitvijo zaposlenih na talente, ostale zaposlene lahko demotiviramo in s tem spregledamo pomemben bazen talentov na nižjih ravneh organizacije (Israelite 2010, 6).

## 3.2 Strategija upravljanja talentov

Podjetja se vedno bolj zavedajo uresničevanja strateške vizije na temelju ocenjevanja talentov glede na poslovne potrebe. Investirajo v model zaposlovanja talentov s pomočjo spremljanja kompetenc, s katerim ustvarjajo okolje, ki jim pomaga konkurirati globalno. Kot primer dobre prakse lahko navedemo indijsko farmacevtsko podjetje Bupharm, kjer so se odločili segmentirati talente glede na visoko konkurenčen okvir kompetenc. Ta okvir so uporabili za pridobivanje novih talentov in že obstoječe talente znotraj podjetja. Vodstvo podjetja je čutilo, da kvaliteta bazena talentov v podjetju determinira, ali bodo na trgu vodilni ali bodo zgolj sledili drugim podjetjem, ki privlačijo bolj nadarjene ljudi (Sharma in Bhatnagar 2009).

Slika 3.1: Model talent menedžmenta



Vir: International Human Resources Development Corporation (2014, 4).

Talent menedžment je nabor integriranih organizacijskih procesov delovne sile, ki temelji na tem, da bi pritegnil, razvijal in motiviral zaposlene ter, jih ohranjal produktivne in zavzete. Glavni cilj talent menedžmenta je ustvarjati visoko zmogljivo trajnostno organizacijo, ki izpolnjuje svoje strateške in operativne cilje ter namene (Massie 2015, 2). Zaposleni v organizaciji predstavljajo najvišjo vrednost. Ključnega pomena za organizacijo je upravljanje, spodbujanje in vodenje zaposlenih, saj s tem zagotavljajo visoko kakovostno oskrbo. To zahteva razvoj strategije za upravljanje s talenti, ki je povezana z vizijo in



strateškimi cilji organizacije ter implementirana v dnevni proces znotraj organizacije kot celote. Uspešno upravljanje s talenti predstavlja jedro razvoja varne in sočutne kulture, delovati pa mora na vseh ravneh organizacije, ne samo v odnosu do višjih senior voditeljev. Prav tako se ne sme spopadati zgolj z današnjimi potrebami kadrov, vendar se mora osredotočati na prihodnjo vizijo in strategijo podjetja (Massie 2015, 3).

### **3.3 Proces talent menedžmenta**

#### *3.3.1 Identifikacija in razvoj talentov*

Z identifikacijo talentov pričnejo organizacije z izvajanjem strategije za vodenje in zaposlovanje kadrov v skladu s strategijo talent menedžmenta. Korak, ki sledi identifikaciji talentov, je razvoj talentov. Aktivna strategija talent menedžmenta zahteva od menedžerjev in vodij na vseh ravneh organizacije aktivne pristope za razvoj talentov. Uprava in vodstvo morata zagotoviti strategijo talentov, ki sovpada s poslovno strategijo in cilji podjetja. Spodbuditi morajo kulturo, kjer kadrovske strokovnjake ovrednotijo svoj prispevek in kjer vsak individualni posameznik prevzame odgovornost za upravljanje svoje osebne rasti. Nenehno razvijanje talentov, ki so v podjetju identificirani, omogoča hitrejše odzivanje na spremembe in ohranja vodenje agilno ter usmerjeno v prihodnost. Premik vodij na višjo raven (senior nivo) znotraj organizacije pomeni, da poudarek ni več na širokem potencialu posameznika, temveč bolj na tem, ali posameznik ustreza (ang. *fit in*) za določeno vodilno pozicijo ali ne. Poudarek pri razvoju vodij se premika s tehničnih funkcionalnosti in poslovanja »*know-how*« v strateško in konceptualno razmišljanje ter sposobnost reševanja kompleksnih in dvoumnih problemov (Massie 2015).

Razvoj talentov mora, še posebno, če se osredotoča na sistem nasledstev voditeljev v prihodnosti, vključevati izkustveno učenje, možnost vpogleda v organizacijo in krepitev posameznikovega razumevanja strateških izzivov na ravni sistema organizacije. Identifikacija in razvoj visoko potencialnih talentov je bil in vedno bo pomembno strateško orodje. Nedavna raziskava Centra za kreativno vodenje (ang. *Center for Creative Leadership*) (Campbell in Smith v Massie 2015) »*Leadership talent pipeline*« je pokazala, da ljudje, ki so opredeljeni kot velik potencial, pričakujejo več razvoja, podpore in naložb od podjetja, v katerem so zaposleni. Status jim ugaja, čeprav nekateri izpostavljajo izrazit občutek povečanega pritiska in tesnobe. Poleg tega so veliko bolj predani delu in zavzeti ter prispevajo k razvoju drugih talentov v organizaciji. Posameznikom, ki imajo velik potencial v očeh podjetja, le-ta ponuja stalen razvoj in zagotavlja jasno vodstveno pot, ki opredeljuje, kako in

kdaj bi bil posameznik sposoben narediti naslednji korak, kar daje podjetju povratno informacijo na uspešnost in povečanje razvojne vloge (Massie 2015).

Pomembno je zagotoviti razvoj talentov vseh zaposlenih in ne samo tistih, ki so identificirani kot perspektiven kader. Če se talent management uporablja samo pri nekaterih izbrancih, obstaja tveganje, da se bodo ostali počutili anonimne in izključene. Kolektivni pristop vodenja se zavzema za skrb in vlaganje v vse zaposlene, saj uspešnost podjetja ne temelji zgolj na posameznih zaposlenih. Dokazano je, da je v organizacijah, kjer je razvoj zaposlenih prisoten na vseh nivojih, večja zavzetost in uspešnost zaposlenih. V podjetjih, kjer velja kolektivna kultura vodenja, vsi zaposleni zavzeto posredujejo pri nastalih problemih in na delu zagotavljajo kakovostno oskrbo, delujejo odgovorno ter so odprti za inovacije. Prav tako je potrebno prepoznati raznolikost talentov v podjetju in biti strikten pri obravnavanju zaposlenih kot posameznikov in ne kot homogene skupine. Razvoj talentov temelji na dveh načinih, in sicer na procesih oziroma strategiji podjetja, ter na vrednotah podjetja. Strategija podjetja mora temeljiti na inovacijah, potrebah posameznika, izboljšanju kakovosti, poudarjanju spretnosti in znanj ter se osredotočati na vedenja zaposlenih. Poudarjati mora njihove interpersonalne in intrapersonalne aktivnosti ter graditi na vodenju v skladu z vrednotami podjetja (ang. *right employee value proposition*), saj samo tako lahko ohranimo perspektivne kadre zavzete. Uspešna podjetja vlagajo čas v zavzetost zaposlenih na vseh nivojih z izobraževanji in inovativno kulturo, kjer se bodoče vodje razvijajo sistematično z jasnimi cilji, vizijo in strategijo podjetja (Massie 2015).

### *3.3.2 Ohranjanje talentov*

Osnovno načelo trajnostnega pristopa k talentom je imeti prave ljudi s pravimi kompetencami, motivacijo in predanostjo za zagotavljanje in vodenje uspešne poslovne strategije. Podjetja morajo spodbujati vodje, da svojim perspektivnim kadrom omogočajo rotacijo delovnih mest znotraj podjetja in ustvarjajo ter komunicirajo kulturo, ki spodbuja razvoj in upravljanje talentov. S tem jim omogočajo osebno rast in razvoj v zameno za delovno uspešnost in učinkovitost. Zaposleni pri tem preizkusijo svoje spretnosti, znanja in intelektualne prožnosti ter razvijejo vodstveni potencial (Massie 2015, 15–16).

### *3.3.3 Načrtovanje nasledstev*

V današnjem hitro razvijajočem in spreminjajočem se poslovnem okolju je za podjetja izredno pomembno, da imajo zagotovljene kadre, ki bodo v določenem trenutku sposobni prevzeti njegove vitalne funkcije, zato je proces zagotavljanja nasledstev eden od ključnih

procesov. Podjetjem zagotavlja kompetentnost kandidatov za predvidene ključne položaje. Pojem nasledstvo običajno povezujemo s spremembami v najvišjem vodstvu podjetja, čeprav pri tem ne smemo zanemariti potreb po nasledstvu najpomembnejših strokovnih kadrov. Proces nasledstva z vidika podjetja pomeni zadržati njegovo dolgoročno konkurenčnost, ki je odločilnega pomena (Majcen 2009, 180).

Načrt nasledstev podjetju omogoča prepoznavanje bodočih vodij in pravočasno zagotovitev razvojnih procesov, ki bodo povečali potencial in uspešnost rezultatov. Preden se podjetje loti razvoja načrta nasledstev, si mora odgovoriti na vprašanja kot so: kaj jih motivira za razvoj načrta nasledstev, ali se bodo določeni zaposleni na kritičnih delovnih mestih upokojili v bližnji prihodnosti, ali bi zaposlene pritegnilo delo na drugih delovnih pozicijah, itd. Načrtovanje nasledstev je moč razumeti kot razvoj varnostne mreže v podjetju, ki le-tega varuje pred tveganji, in sicer pred izgubo zaposlenih na ključnih delovnih mestih. Gre za predhodno zagotavljanje bazena potencialnih posameznikov, ki bodo zapolnili določene delovne pozicije, ko se bo pojavila potreba. S tem omogočimo, da so pravi ljudje s pravimi znanji na pravih delovnih mestih, ko jih podjetje potrebuje (Massie 2015, 17–18).

### **3.4 Aktivnosti in prakse talent menedžmenta**

Aktivnosti in prakse upravljanja talentov so odvisne od zaposlenih, na katere ciljamo. Če imamo poudarek na vodstvenem kadru, so ključne aktivnosti planiranje nasledstev, izobraževalni programi in individualno inštruiranje za vodje (ang. *executive coaching*). Vsaka od teh aktivnosti je smiselna za identifikacijo in razvoj skupine zaposlenih, izmed katerih bodo v prihodnosti izbrani nasledniki za vodstvene pozicije. Kljub temu ne smemo pozabiti na strokovni kader in smiselno ustvarjati aktivnosti ter prakse za zaposlene, ki so vključeni v slednjo skupino. V tem primeru moramo seznam aktivnosti razširiti. Aktivnosti morajo obsegati organizacijsko socializacijo (ang. *onboarding*), nove treninge zaposlovanja, upravljanje uspešnosti (ang. *performance management*), razvoj kariere in raziskave na temelju mnenja zaposlenih (Israelite 2010, 7).

Tabela 3.2: Aktivnosti talent menedžmenta

Aktivnosti	Odstotki
Ocenjevanje uspešnosti (ang. <i>performance management</i> )	63,7
Učenje / Izobraževanje	61,7
Razvoj vodstvenih sposobnosti	59,1
Razvoj visoko potencialnih zaposlenih	52,8
Individualni profesionalni razvoj	44,4
Zaposlovanje	43,2
Zavzetost	40,0
Nadomestila in nagrade	39,9
Načrtovanje nasledstev	39,2
Zadrževanje	38,4
Organizacijski razvoj	37,9
Ocenjevanje	37,9
Kompetenčni menedžment	37,0
Razvoj timov	35,5
Načrtovanje kariere	34,8
Identificiranje kritičnih delovnih mest	32,7
Integriranje kadrovske službe kot sistema vodenja	28,0
Načrtovanje delovne sile	27,3
Spodbujanje raznolikosti	24,8
Pridobivanje zunanjih izvajalcev kot talentov	18,4

Vir: ASTD v Israelite (2010, 7).

Odstotki prikazujejo delež vprašanih v nedavni raziskavi, ki so na vprašanje, v kolikšni meri so bili del aktivnosti talent menedžmenta, izbrali eno od dveh možnosti (visoko ali zelo visoko). Iz raziskave je razvidno, da obstaja veliko možnosti, kaj lahko vključimo v del strategije upravljanja s talenti. Kljub temu moramo na to gledati dolgoročno, saj je potrebno kar nekaj časa, da se prakse upravljanja s talenti splošno identificirajo z organizacijo. Najvišje

ocenjene so tri oblike upravljanja s talenti, in sicer upravljanje uspešnosti (ang. *performance management*), učenje oziroma izobraževanje in razvoj vodstvenih sposobnosti. Te so v organizaciji pogosto uporabljene, kar pomeni, da obstaja še veliko prostora za implementiranje ostalih (Israelite 2010, 8).

### **3.5 Principi talent menedžmenta**

Allen (Allen 2014) kot temeljne principe upravljanja s talenti opisuje naslednje:

1. Ljudje so največje bogastvo organizacije.
2. Najpomembnejša naloga menedžerja je nadzor nad talenti v organizaciji. Najboljši način za doseganje rezultatov je zaposlovanje, razvoj, zavzetost in zadržanje dobrih kadrov.
3. Ljudje so največji vir konkurenčne prednosti, katerih glavna naloga je privabljanje vrhunskih talentov. Za privabljanje vrhunskih talentov morajo biti podjetja pripravljena storiti več od ostalih. Poleg tega ne smejo dovoliti, da politika podjetja prepreči zaposlovanje izjemnih ljudi.
4. Naloga menedžerja zahteva posebne spretnosti in sposobnosti. Napredovanje mora temeljiti na sposobnostih za drugo delovno mesto, in ne za delovanje na trenutnem delovnem mestu. Dobro delo je treba ustrezno nagraditi, vendar napredovanje ne bi smelo biti nagrada za preteklo delovanje.
5. Če želimo videti določena vedenja in rezultate zaposlenih, jim moramo dati odgovornosti in občutek pomembnosti.
6. Če želimo, da se bodo zaposleni počutili odgovorne in pomembne, jim moramo zagotoviti jasno izražene, merljive standarde.
7. Denar, porabljen za usposabljanje in razvoj ni strošek, ampak naložba, namenjena povečanju vrednosti najbolj dragocenih virov - ljudi.
8. Podjetja morajo usposabljanje in razvoj zaposlenih definirati kot investicijo, saj samo tako lahko prikažejo donosnost. To pomeni, da mora biti vsak program usposabljanja usmerjen k prinašanju specifičnih poslovnih rezultatov in merljiv za doseganje rezultatov.
9. Organizacije so polne kreativnih zaposlenih, ki so sposobni generiranja novih idej. Podjetja morajo najti načine za implementiranje novih idej namesto zaviranja inovacij. Če podjetje ni inovativno, to predstavlja organizacijski ali kulturni problem, in ne problem zaposlenih.

10. Bogastvo organizacij temelji na znanju in spretnostih, ki se odražajo v njihovih zaposlenih. Spretnost za upravljanje, zbiranje in izmenjavo tega znanja predstavlja konkurenčno prednost in priložnost za spodbujanje vrednosti, brez prinašanja dodatnih virov v organizacijo.

11. Zaposleni prihajajo iz različnih generacij in spadajo v različne starostne skupine. To je ena od oblik raznolikosti, ki je lahko dragocena prednost, če znamo s tem ustrezno ravnati.

12. Zaposleni se pogosto upirajo spremembam in ta odpor pogosto temelji na čustvih, ne na razlogu proti uveljavljeni spremembi. Individualni pogovori lahko pospešijo proces sprememb bolj kot pa uvajanje novega poslovnega primera. Uspešno implementiranje sprememb običajno traja dlje časa.

13. Biti na vrhu organizacije ne pomeni, da je nekdo vodja. Menedžerji so postavljeni na pozicije, medtem ko so vodje lahko kjerkoli v organizaciji. Doseganje rezultatov opredeljuje dobrega menedžerja, pridobivanje ljudi, ki prostovoljno sledijo nečemu, pa pomeni dobrega vodja (Allen 2014).

## **4 KOMPETENCE**

Danes se v organizacijah visoko vrednoti upravljanje s talenti. Talenti predstavljajo ključni vir za doseganje in ohranjanje konkurenčne prednosti (Grigoryev 2006). Celovitost pogleda na oblikovanje organizacijske zmožnosti kaže, da so kompetence eden temeljev za zagotavljanje poslovne uspešnosti in se kot takšne obravnavajo na ravni organizacije, timov in posameznikov. Tako kot recimo ključne kompetence organizacije poudarjajo njeno osredotočanje in notranjo primerjalno prednost (kaj je tisto, po čemer so drugačni in boljši od konkurence, strategija, vrednote), tako kompetence na ravni posameznika pomenijo trajno obvladovanje kakovosti (tisto, zaradi česar posamezniki dosegajo nadpovprečne rezultate in se razlikujejo od ostalih) (Svetlik in drugi 2005, 41–46).

McClelland predlaga, da teste inteligentnosti zamenjamo s testiranjem kompetentnosti. Koncept kompetenc je omejil na področno specifična znanja, učenje, sposobnosti in strategije, ki se lahko spreminjajo na podlagi izkušenj posameznika. Dokončno je kompetence širši javnosti razložil Boyatzis, in sicer v svoji študiji, v kateri preučuje uspešnost menedžerjev. Identificiral in razvil je sistem, ki določa, katere karakteristike mora imeti menedžer, da bo lahko učinkovito opravljal svoje delo (Svetlik in drugi 2005, 32). Tudi Lucia in Lepsinger kompetence opredeljujeta kot »prednostne značilnosti osebe, ki se kažejo v uspešnem in

učinkovitem delovanju na delovnem mestu. Gre za nabor medsebojno povezanih znanj, sposobnosti, veščin in stališč, ki pretežno vplivajo na delo posameznika in so tesno povezane z njegovim delovanjem v delovnem okolju, ki jih lahko merimo glede na sprejete standarde in ki jih lahko izboljšamo z usposabljanjem in razvojem« (Lucia in Lepsinger v Kohont 2011, 62).

V kadrovskega jeziku so kompetence vsebinsko interpretirane kot »sposobnosti in zmožnosti, ki so potrebne, da lahko posameznik učinkovito in uspešno opravi določeno delo ali nalogo. Zajemajo znanje, izkušnje, osebne lastnosti, sposobnosti, motive, samopodobo, vedenje ter fizične in umske spretnosti posameznika« (Svetlik in drugi 2005, 141).

Kompetence so nastale zaradi potreb vodij, da lažje razumejo, kako se bo posameznik vedel v določenem delovnem okolju in opravljal svoje delovne naloge. Medtem organizacije na podlagi kompetenc opišejo pričakovane lastnosti zaposlenega na določenem delovnem mestu (Boštjančič 2011, 26). Kompetence so podlaga za proces celotnega upravljanja uspešnosti, zato je izjemno pomembno, da se tako vodje kot tudi posamezniki v podjetju zavedajo, kaj kompetence so, ter kakšen je njihov pomen za organizacijo na splošno na ravni posameznikov in timov (Rothwell in Graber 2010).

Kompetence razvrstimo v tri različne segmente, ki se pojavljajo na področju dela, in sicer na organizacijske, osebne in zaposlitvene kompetence. Na ravni organizacije govorimo o organizacijskih kompetencah, ki oblikujejo organizacijsko konkurenčnost. Na ravni posameznika pa govorimo o osebnih in zaposlitvenih kompetencah. Osebne kompetence so definirane kot sposobnosti za opravljanje nalog in aktivnosti na določenem delovnem mestu v skladu s pričakovanji ter vplivajo na delovno učinkovitost. Zaposlitvene kompetence opredeljujejo pričakovane oblike vedenja, ki jih mora imeti posameznik, da delo ali poklic opravlja uspešno in učinkovito. Sestavljajo jih osebne lastnosti, sposobnosti, izkušnje, vrednote, prepričanja in potrebe, ki so potrebne za opravljanje določenih delovnih nalog. Na njihovi podlagi se oblikujejo in načrtujejo delovna mesta, zaposlitveni oglasi, vključujejo se v sistem razvoja kadrov in uporabljajo pri načrtovanju kariere (Boštjančič 2011, 26).

Zaposlitvene kompetence delimo na (Kohont 2011, 77–78):

- **pričakovane** - tiste, ki jih od posameznika pričakuje družba oz. organizacija za uspešno izpolnjevanje nalog in vlog;

- **dejanske** - tiste, ki jih posameznik ima in mu omogočajo uspešno opravljanje družbenih in organizacijskih nalog ter vlog;
- **potencialne** - tiste, ki jih posameznik ob svojih predispozicijah lahko še razvije;
- **opisane in stopnjevalne (razlikovalne) kompetence** - se uporabljajo v organizacijah in kažejo sliko, ki jo ima o določeni kompetenci organizacija oz. v njej zaposleni posamezniki. So ubesedene opredelitve kompetenc v okviru organizacijske kulture, vrednot in standardov ter veljajo za opravljanje dela v organizaciji (Kohont 2011, 77–78).

Kompetence posameznika imajo izvor v psiholoških teorijah, pojem organizacijska kompetenca pa se je pojavil v ekonomskih teorijah, ki temeljijo na iskanju konkurenčne prednosti podjetja. Med njimi je najpomembnejša teorija na virih temelječega podjetja, ki jo bom predstavila v nadaljevanju (Kohont 2011, 79).

Organizacijsko kompetenco lahko opredelimo kot »zmožnost delovanja organizacije v določenem kontekstu, ki ji omogoča spoprijemanje z zunanjimi izzivi« (Baitsch v Kohont 2011, 79). »Gre za celoto različnih tehnoloških zmožnosti, komplementarnih materialnih virov in organizacijskih rutin, ki tvorijo osnovo komparativnih prednosti v eni ali v več organizacijah« (Dosi in drugi v Kohont 2011, 79).

Organizacijske kompetence se pogosto delijo na specifične in ključne kompetence:

1. **Specifične kompetence** delimo na organizacijsko specifične in delovno specifične. Organizacijsko specifične kompetence so »cilji v skladu s katerimi posameznik v organizaciji usklajuje njegov način delovanja v okvirih organizacijske kulture, ne glede na vlogo, ki jo v organizaciji opravlja« (New v Kohont 2011, 80). Delovno specifične in menedžerske kompetence pa so direktno povezane z uspešnostjo opravljanja nalog posameznika (New v Kohont 2011, 80).

2. **Ključne kompetence** organizacija definira kot »kombinacijo kompetenc posameznika, tehnologije in informacijskih sistemov, ki omogočajo delovanje organizacije« (Sydänmaanlakka v Kohont 2011, 82).

Kompetence se pogosto uporablja za določanje primernosti posameznikov na določenem delovnem mestu. Halim in Abhyankar ugotavljata, da se potrebe po identifikaciji kandidatovih veščin, znanja in zmogljivosti spremljajo preko osnovnih kompetenc, določenih



za posameznikovo delovno mesto in temeljijo na sposobnosti opravljanja različnih funkcij, povezanih z določenim znanjem, spretnostmi in vedenjem. To omogoča večjo prožnost in strateško usklajevanje kadrovskih procesov (Hawkes in Weathington 2014, 193–194).

Analiza kompetenc v organizaciji se prične z analizo zaposlenih, pri čemer je potrebno identificirati karakteristike, ki vodijo k uspešno opravljenemu delu. Ko kompetence posameznika v organizaciji postanejo ključne, lahko govorimo o kompetenčni organizaciji. S tem organizacija začne izvajati drugačne principe za pridobivanje, zbiranje, ocenjevanje, nagrajevanje, razvoj in usposabljanje zaposlenih ter upravljanje njihovih karier (Majcen 2009, 178).

#### **4.1 Kompetence in kariera perspektivnih kadrov**

Perspektivni kadri so zaposleni, katerih kompetence so visoko razvite in pomembne za opravljanje njihovega dela. Rezultati perspektivnih ljudi se kažejo skozi visoko raven delovne uspešnosti in motiviranosti. To so ljudje, za katere na podlagi dosedanjih rezultatov predvidevamo, da bodo tudi v prihodnje sposobni uspešno opravljati svoje naloge, tudi če bodo prevzeli zahtevnejše in odgovornejše delo. So sposobni, kreativni, visoko izobraženi, motivirani in identificirani s podjetjem, kjer delajo. Zaradi naštetih lastnosti jih lahko uvrstimo med kandidate za prevzem vodstvenih in strateško pomembnih nalog. V ta namen moramo perspektiven kader razvijati ter usposablјati premišljeno, z namenom, da bodo pridobili čim več izkušenj in veščin, potrebnih za delovna mesta, ki jih bodo predvidoma zasedli (Majcen 2009, 178–179).

#### **4.2 Kompetence in sistem razvoja kadrov**

Načrtno in usmerjeno obvladovanje kompetentnosti kadrov je zagotovilo za bistveno povečanje produktivnosti in dolgoročno poslovno uspešnost podjetja. Povečanje kompetentnosti kadrov dosežemo s kvalitetnim upravljalnim sistemom razvoja kadrov, ki vključuje sistem izobraževanja, usposabljanja kadrov, sistem vodenja, napredovanja, karierni sistem, sistem motiviranja za doseganje ciljev in sistematično spremljanje ter spodbujanje delovne uspešnosti. Ključno pri sistemu razvoja kadrov je torej permanentno zagotavljanje optimalne kompetentnosti zaposlenih, glede na aktualne potrebe poslovnega procesa in strateške cilje podjetja ter priprava zaposlenih na dolgoročno preživetje podjetja in s tem povečanje uspešnosti tako posameznika kot tudi organizacije (Majcen 2009, 203).

Podjetje, ki ima zares kompetentne kadre in se zna spopadati z izzivi in problemi, ki jih povzroča zunanje okolje in zdravo razmišlja o svoji prihodnosti, je podjetje, kjer vlada visoka stopnja tako socialnega in čustvenega kot tudi umskega kapitala (Majcen 2009, 202).

### 4.3 Talent menedžment na temeljih kompetenc podjetja

Kompetence služijo kot osnova strategije talent menedžmenta in predstavljajo povezavo med poslovno strategijo in filozofijo talent menedžmenta. Vzpostavitev ključnih kompetenc na organizacijski ravni pomaga zaposlenim razumeti, kako podjetja vidijo talente in spodbujajo vedenje, ki odraža vizijo podjetja in vrednote. Razvoj kompetenčnega modela zagotavlja konsistenten pogled na vedenja, ki se uporabljajo s pomočjo talent menedžmenta. Glavne smernice talent menedžmenta so definiranje profilov delovnih mest, individualni razvojni načrt ter usposabljanje in razvoj (International Human Resources Development Corporation 2014, 4).

Tabela 4.1: Smernice talent menedžmenta

Smernice talent menedžmenta	Definicija	Rezultati sistema kompetenc
<b>Zaposlovanje in selekcija</b>	Proces zaposlovanja preko internih in eksternih kanalov, z namenom identificiranja človeškega kapitala za poslovne potrebe.	Ko opredelimo ključne kompetence, veščine, znanja, sposobnosti in vedenja za ključne pozicije, jih lahko vključimo v selekcijski postopek podjetja.
<b>Organizacijska socializacija (ang. <i>onboarding</i>)</b>	Proces uvajanja novo zaposlenega ali zaposlenega, ki je napredoval v novo organizacijsko okolje. To lahko vključuje organizacijski, kulturni pregled in pregled uspešnosti ter individualnih pričakovanj.	Kompetenčni modeli za začetne pozicije so kreirani kot pomoč pri usmerjanju ciljev v prvi fazi zaposlovanja in pomagajo pri ustvarjanju orientacijskih programov novo zaposlenih ali zaposlenih, ki so napredovali.
<b>Delovni profili</b>	Identifikacija kritičnih veščin, znanj, sposobnosti in vedenj, ki so bistvenega pomena za uspešno delovanje na določeni poziciji. Ta del vključuje tudi opis dela, dogovarjanje o kompenzacijah in kompetenčni model.	Določitev delovnih specifik in standardiziranega kompetenčnega modela z ocenjevanjem kompetenc.
<b>Načrt izobraževanj in individualni</b>	Načrt pomaga zaposlenemu v posameznih fazah individualnega razvojnega procesa z zagotavljanjem	Akcijski izobraževalni načrt, ki temelji na rezultatih ocenjevanja kompetenc

<b>razvojni načrti</b>	usposabljanj in izobraževanj o uspešnem in učinkovitem delovanju na trenutnem ali bodočem delovnem mestu.	(individualno inštruiranje – ang. <i>coaching</i> , interna izobraževanja itd.). Formalni izobraževalni načrt na platformi, ki služi za pregled razvojnega programa posameznika, dostopen tako zaposlenemu kot vodji.
<b>Usposabljanje in razvoj</b>	Zagotavlja usposabljanja in razvojne možnosti preko različnih izobraževalnih poti s pridobitvijo dodatnega znanja, sposobnosti itd. za izgradnjo višjega profila posameznika.	Akademija programov treningov in usposabljanj na temelju ključnih kompetenc, ki vključuje zunanje ali notranje izvajalce z namenom spodbujanja prenosa znanja izkušenih posameznikov na ostale zaposlene.
<b>Ocenjevanje uspešnosti (ang. <i>performance management</i>)</b>	Proces usklajevanja ciljev podjetja z individualnimi cilji posameznika, in sicer z določitvijo jasnih odgovornosti za razvoj in zagotavljanjem povratne informacije zaposlenemu.	Določanje ciljev in usposabljanj zaposlenega na delovnem mestu na podlagi izobraževalnega načrta in celotnega ocenjevanja delovne uspešnosti.
<b>Karierni razvoj</b>	Proces, pri katerem zaposleni prevzame pobudo za razvoj svojih zmožnosti s pomočjo mentorja ali vodje.	Sistem zaposlenim omogoča pregled zahtev za napredovanje na delovnem mestu ali drugih pozicijah znotraj podjetja.
<b>Načrtovanje nasledstev</b>	Identifikacija perspektivnih zaposlenih na podlagi ocenjevanja znanj in priprava na prihodnje pozicije, ki so ključne za dolgoročno uspešno poslovanje in doseganje organizacijskih ciljev.	Analiza kritičnih delovnih mest in identifikacija zaposlenih na podlagi kompetenc, kdo je najbolj primeren za zapolnitev kritičnih delovnih mest v prihodnosti.

Vir: International Human Resources Development Corporation (2014, 5).

Talent menedžment, ki temelji na kompetencah, pripomore k prepoznavanju potreb organizacije in individualnih potreb zaposlenih. Uporaba ključnih kompetenc v celotnem upravljanju s talenti omogoča vodjem prepoznavanje področij, kjer zaposleni svoj potencial lahko še povečajo. Kompetenčni modeli služijo kot temelj za upravljanje s talenti. Kompetence so gradniki sistema talent menedžmenta (Berger in Berger v Rutledge in drugi 2016). Upravljanje talentov je opredeljeno kot celostni sklop procesov, programov in kulturnih norm, ki so namenjeni, da bi pritegnili, razvijali, uvajali in obdržali talente ter s tem dosegli strateške cilje in izpolnili poslovne potrebe podjetja (Silzer in Dowell v Rutledge in drugi 2016). Aktivnosti talent menedžmenta vsebujejo zaposlovanje, ohranjanje zaposlenih,

zavzetost zaposlenih, vrednotenje in kvalificiranje delovnih mest, upravljanje s kompenzacijami, ocenjevanje delovne uspešnosti, kompetence, strokovni razvoj zaposlenih ter načrtovanje nasledstev (Taylor in Lee v Rutledge in drugi 2016). Kompetence v okviru talent menedžmenta ustvarjajo sistem potreb, vrednot, pričakovanj, zmogljivosti in nagrad, ki so enotno usklajene. Kompetence morajo biti sestavni del talent menedžmenta, saj služijo za dosledno, objektivno osnovo za odločitve o zaposlovanju, napredovanju, vrednotenju in razvoju zaposlenih. So tudi označevalci organizacijskih vrednot in izražajo pričakovanja o standardnih uspešnosti določenega podjetja. Ključne kompetence so kot del procesa talent menedžmenta, ki vplivajo na zaposlene na vseh položajih. Z vidika človeških virov ključne kompetence predstavljajo zanimivo priložnost za povezovanje v kohezivni sistem talent menedžmenta, vendar mora za tem stati učinkovita in uporabniku preprosta administrativna podpora ter zavezanost k dolgoročni vzpostavitvi sistema za upravljanje s talenti na temelju kompetenc. Prakse kažejo, da so kompetence posebno koristne za zaposlovanje in ohranjanje ali zadržanje zaposlenih, saj pomagajo pri orientaciji zaposlenih in perspektivnih zaposlenih v smeri individualni ciljev, ciljev oddelka ali ciljev na ravni podjetja. Menedžerji in vodje prav tako ugotavljajo, da so ključne kompetence, vgrajene v evalvacijske postopke, koristne in služijo kot odskočna deska za orientacijo zaposlenih v prihodnosti. Kompetence zagotavljajo okvir za prepoznavanje novih znanj, ki jih podjetja preko zaposlenih in perspektivnih posameznikov lahko pridobijo za doseganje dolgoročnih strateških ciljev. Kompetenčni pristop predstavlja izziv za vsakega posameznika v organizaciji in ne samo za perspektiven kader, saj izpostavlja njegove kompetence, jih poudari in nagradi (Rutledge in drugi 2016).

Kompetence postajajo vse bolj pomembne tako v zasebnem kot javnem sektorju, saj podjetjem pomagajo, da bi v prvi fazi pritegnili, identificirali in razvili perspektivne zaposlene, prav tako pa ob tem razvijali tudi vse ostale zaposlene, prepoznavali prave ljudi za prave delovne pozicije, opravljali načrtovanje nasledstev ter izvajali treninge in ostale ključne postopke upravljanja s človeškimi viri. Kompetence in sistem upravljanja znanja sta tesno povezana s prizadevanji podjetja, da ustvari okolje za opolnomočenje svoje delovne sile, z namenom povečanja konkurenčne prednosti, inovativnosti in učinkovitosti (Houtzagers v Draganidis in Mentzas 2006).

## **5 TEORIJA NA VIRIH TEMELJEČEGA PODJETJA**

Uspešnost podjetja je odvisna od smotrnega usklajevanja in razvijanja obstoječih virov, naj si bo človeških, finančnih, tržnih, tehnoloških ali drugih, glede na opredeljene cilje. Viri so med seboj različni in vsak po svoje prispeva k uspehu podjetja (Kohont 2011, 26).

Edith Penrose je podjetje konceptualizirala kot skupek produkcijskih virov, tako fizičnih kot človeških. Poudarja, da lahko organizacijski procesi, vključno s sistemom upravljanja človeških virov v določenih situacijah, zagotovijo podjetju relativno trajne konkurenčne prednosti (Penrose v Kohont 2011, 35). Penrose pravi, da »fizični, organizacijski in človeški viri predstavljajo priložnosti, ki jih ima podjetje na voljo za doseganje trajnih konkurenčnih prednosti. Podjetje ustvarja vrednost z načinom, kako kombinirati človeške in ostale vire« (Penrose v Kohont 2011, 35). Kasneje so se avtorji, kot so Wernerfelt, Amit, Shoemaker, Barney in drugi začeli osredotočati na načine, kako naj podjetje oblikuje edinstvene človeške in tehnološke vire, ki ustvarjajo dodano vrednost (Kohont 2011, 35).

Teorija na virih temelječega podjetja, pomeni nasprotje tržno usmerjenim modelom strateškega menedžmenta, ki so prevladovali predvsem v 80. letih in so izhajali iz Porterjevega modela. Barney poudarja, da trajno konkurenčno prednost podjetja ustvarjajo na temelju analize kompetenc organizacije, ki jih konkurenti težko posnemajo (Kohont 2011, 35). Wernerfelt vir definira kot »karkoli, kar je lahko prednost ali slabost organizacije oziroma bolj formalno, viri podjetja v določenem trenutku so lahko definirani kot tisti oprijemljivi in neoprijemljivi viri, ki so relativno trajno povezani s podjetjem. Primeri virov so blagovne znamke, interna znanja podjetja (ang. *in-house knowledge*), kompetentni zaposleni, učinkoviti procesi, kapital, pogodbe itd.« (Kohont 2011, 36).

Po Barneyu in Wrightu (Barney in Wright v Kohont 2011, 36) mora vir, ki temelji na trajno konkurenčni prednosti, zadostiti štirim osnovnim zahtevam:

1. podjetju daje pozitivno vrednost,
2. je unikaten in redek med konkurenti,
3. je težko posnemljiv in
4. nima substituta, glede na vire, dostopne ostalim konkurentom.

Na virih temeljijo konkurenčne prednosti organizacije, zato imajo organizacije pomembno vlogo, da ustvarjajo in ohranjajo prepreke, ki konkurentom preprečujejo posnemanje. Ena najpomembnejših preprek imitacije je socialna kompetentnost, ki se osredotoča na ustvarjanje

človeškega in socialnega kapitala, ki je neke vrste naravno preprečevanje posnemanja (Kohont 2011, 36).

Prav tako nekateri avtorji, med katerimi sta tudi Hamel in Prahalad, opozarjajo na osnovne vstopne kompetence, ki podjetju omogočajo participacijo, vendar ne ustvarjajo dolgotrajnih komparativnih prednosti. Hamel in Prahalad poudarjata spreminjanje osnovnih temeljev konkurenčnosti, ki vodijo v naraščanje pomena ključnih kompetenc (ang. *core competences*) kot temeljnega vira konkurenčne prednosti podjetja v prihodnosti. V bodoče bodo konkurenčne prednosti izvirale iz ključnih kompetenc podjetja, in sicer njihove identifikacije, uporabe, razvoja in obnavljanja (Hamel in Prahalad v Kohont 2011, 36).

Bistvo na virih temelječega podjetja je identifikacija virov, ki ustvarjajo vrednost in filozofija vodenja na način, kako vodstvo v podjetju razume te vire, jih razvija in varuje pred imitacijo. Pri tem s sistematičnim in učinkovitim sistemom lahko prispeva tudi menedžment človeških virov, ki identificira in razvija človeške vire ter s pridobivanjem in ohranjanjem izjemnih posameznikov ustvarja človeški kapital. Kamoche zagovarja dejstvo, da je z ujemanjem kompetenc človeških virov in ključnih kompetenc organizacije mogoče realizirati učinek ujemanja le-teh, saj med njimi obstaja sinergija. Pri tem je pomembno omeniti, da so viri učinkoviti šele ob predpostavki, da ustvarjajo vrednost na realnem trgu. Model teorije na virih temelječega podjetja temelji na McGregorjevi teoriji Y, ki zagovarja dejstvo, da imajo zaposleni določene talente, ki pa v podjetju velikokrat ostanejo neopaženi in s tem poudarja pomen notranjih virov organizacije (Kohont 2011, 37–38).

## **6 KARIERNI MENEDŽMENT**

V podjetjih se pogosto ukvarjajo z vprašanji, kako povečati uspešnost, ohraniti svoj položaj ali konkurenčno prednost na trgu ter kako preživeti v zahtevnih poslovnih razmerah. Odgovor pogosto iščejo v prednostih in možnostih razvoja zaposlenih in njihove kompetentnosti. Zavedajo se, da ustrezno usposobljeni ljudje lahko iz kapitala in sredstev ustvarijo uspešen in donosen poslovni proces. Pojavili so se različni modeli upravljanja s kariero kadrov, ki jih srečamo pod pojmom razvoj kariere kadrov oziroma karierni menedžment (Majcen 2009, 189).

Razvoj kariere je učinkovit način za ohranjanje in razvoj zaposlenih. Namen kariernega razvoja poklicne poti je doseganje postopnega izboljšanja, ki deluje v harmoniji s prizadevanjem izboljšati usposobljenost in kompetence zaposlenih. Osebne kompetence se kažejo v različnih oblikah vedenja. Karierne kompetence pa so kategorizirane v tri tipe, in

sicer vedeti zakaj (ang. *knowing why*), vedeti komu (ang. *knowing whom*) in vedeti kako (ang. *knowing how*). Prvi tip se nanaša na karierno motivacijo, osebni pomen in identifikacijo. Drug tip kompetenc se osredotoča predvsem na karierno mreženje in pridobivanje kontaktov, tretji tip pa vključuje spretnosti in znanja, povezana z delovnim mestom. Z vidika zaposlenih, uspešno upravljanje kariere poudarja pomen potrebnih osebnostnih lastnosti posameznika v podjetju, zato so kompetence posameznika vedno bolj pomembne. Danes večina organizacij z uporabo kariernega menedžmenta podpira razvoj kompetenc zaposlenih, in sicer njihove poklicne poti. Zanimiv aspekt pri tem predstavlja odnos med kariernim menedžmentom in zadovoljstvom zaposlenega. V današnjem poslovnem okolju igra organizacija pomembno vlogo v sistemih vodenja kariere, ki deluje kot podporno orodje pri omogočanju in razvoju človeških virov. Organizacijsko karierni menedžment, znan tudi pod imenom »organizacijska podpora za razvoj kariere«, se nanaša na programe, procese in pomoč, ki jo organizacije omogočajo zaposlenim za podporo in krepitev kariernega uspeha svojih zaposlenih. Podjetja lahko svojim zaposlenim zagotovijo učinkovite metode kariernega menedžmenta, kot so izobraževanje, mentorstvo, ocenjevanje delovne uspešnosti, razvojne programe itd. Te metode so koristne za razvoj poklicne usposobljenosti, saj omogočajo zaposlenim izpopolnjevanje in povratno informacijo o njihovem delovanju na delovnem mestu (ang. *knowing how*). Poleg tega mentorstvo in usposabljanje zagotavljata možnost mreženja (ang. *networking*) in s tem večanja poznanstev zaposlenega (ang. *knowing whom*) (Kong in drugi 2012).

Raziskave kažejo, da so metode kariernega menedžmenta, kot so sistemi rotacije delovnih mest, pozitivno povezane z zadovoljstvom zaposlenih, kar se tiče njihovega razvoja kariere. Ostale metode menedžmenta kariere, kot so spodbujanje kariernega razvoja (ang. *career sponsorship*), usposabljanje in program za razvoj kariere, prav tako pozitivno pripomorejo k zadovoljstvu in zavzetosti zaposlenih. Podjetja skušajo povečati zadovoljstvo svojih zaposlenih z zagotavljanjem učinkovitega razvoja kariere posameznika z metodami kot so usposabljanje, ocenjevanje delovne uspešnosti in rotacije zaposlenih na bolj zahtevna delovna mesta. To pri zaposlenih sproži zadovoljstvo in zavzetost pri delu, ki vpliva na poslovno uspešnost podjetja (Kong in drugi 2012).

## **6.1 Mednarodna raziskava Cranet 2015**

Pomen kariernega menedžmenta v organizacijah vse bolj raste. V nadaljevanju bom predstavila rezultate mednarodne longitudinalne primerjalne študije o upravljanju človeških virov na območju Slovenije. Raziskavo koordinira Cranfield University iz Velike Britanije, poteka pa že več kot 25 let. Raziskovalno mrežo Cranet sestavlja 47 raziskovalnih institucij

po svetu. Od leta 2001 se raziskava izvaja tudi v Sloveniji, v okviru Centra za proučevanje organizacij in človeških virov na Fakulteti za družbene vede, Univerze v Ljubljani (Kohont in drugi 2015, 4).

Predstavila bom rezultate raziskave za slovenski trg, in sicer s poudarkom na področju razvoja kadrov oziroma metod kariernega menedžmenta.

Tabela 6.1: Metode kariernega menedžmenta

<b>Metode kariernega razvoja (intenzivnejša uporaba v slovenskih organizacijah, 3+4)</b>	<b>% org. (3)</b>	<b>% org. (4)</b>	<b>% org. (3+4)</b>
A. Posebne naloge	12,4	7,5	<b>19,9</b>
B. Projekti za spodbujanje učenja	8,7	5,0	<b>13,7</b>
C. Usposabljanje pri delu	25,2	33,1	<b>58,3</b>
D. Sodelovanje v projektnem timskem delu	29,9	18,1	<b>48,0</b>
E. Vzpostavljanje formalnih mrež	10,6	5,0	<b>15,6</b>
F. Formalni karierni načrti	7,5	5,6	<b>13,1</b>
G. Razvojni centri	2,5	3,7	<b>6,2</b>
H. Načrtovanje nasledstva	9,9	4,9	<b>14,8</b>
I. Načrtovano kroženje med delovnimi mesti	10,5	6,2	<b>16,7</b>
J. Progami razvoja perspektivnih kadrov	16,0	3,7	<b>19,7</b>
K. Napotitve v tujino	9,3	3,1	<b>12,4</b>
L. Individualno inštruiranje (ang. <i>coaching</i> )	12,4	5,6	<b>18,0</b>
M. Mentoriranje	23,0	20,5	<b>43,5</b>
N. Računalniško podprti paketi/e-učenje	13,0	3,1	<b>16,1</b>

Vir: Kohont in drugi (2015, 125).

Za merilo analize sem upoštevala intenzivnost uporabe metod kariernega razvoja v slovenskih organizacijah, in sicer kako intenzivno podjetja uporabljajo določene metode. V obzir sem vzela rezultate, ki opredeljujejo najvišjo stopnjo uporabe različnih metod kariernega menedžmenta, tj. 3 (v veliki meri) in 4 (v zelo veliki meri). Najvišji delež uporabe posamezne metode se kaže pri usposabljanju pri delu in znaša kar 58,3 %. Tej metodi tesno sledita metoda sodelovanja v projektnem timskem delu (48,0 %) in metoda mentoriranja (43,5 %), ki se v zadnjem času kaže kot zelo popularna metoda upravljanja s človeškimi viri znotraj organizacij. Na četrtem mestu je rangirana metoda zagotavljanja posebnih nalog zaposlenim (19,9 %), ki ji sledijo programi razvoja perspektivnih kadrov (19,7 %), individualno inštruiranje – ang. *coaching* (18 %), načrtovano kroženje med delovnimi mesti (16,7 %), računalniško podprti paketi oziroma e-učenje (16,1 %), vzpostavljanje formalnih mrež (15,6 %), načrtovanje nasledstev (14,8 %), projekti za spodbujanje učenja (13,7 %), formalni



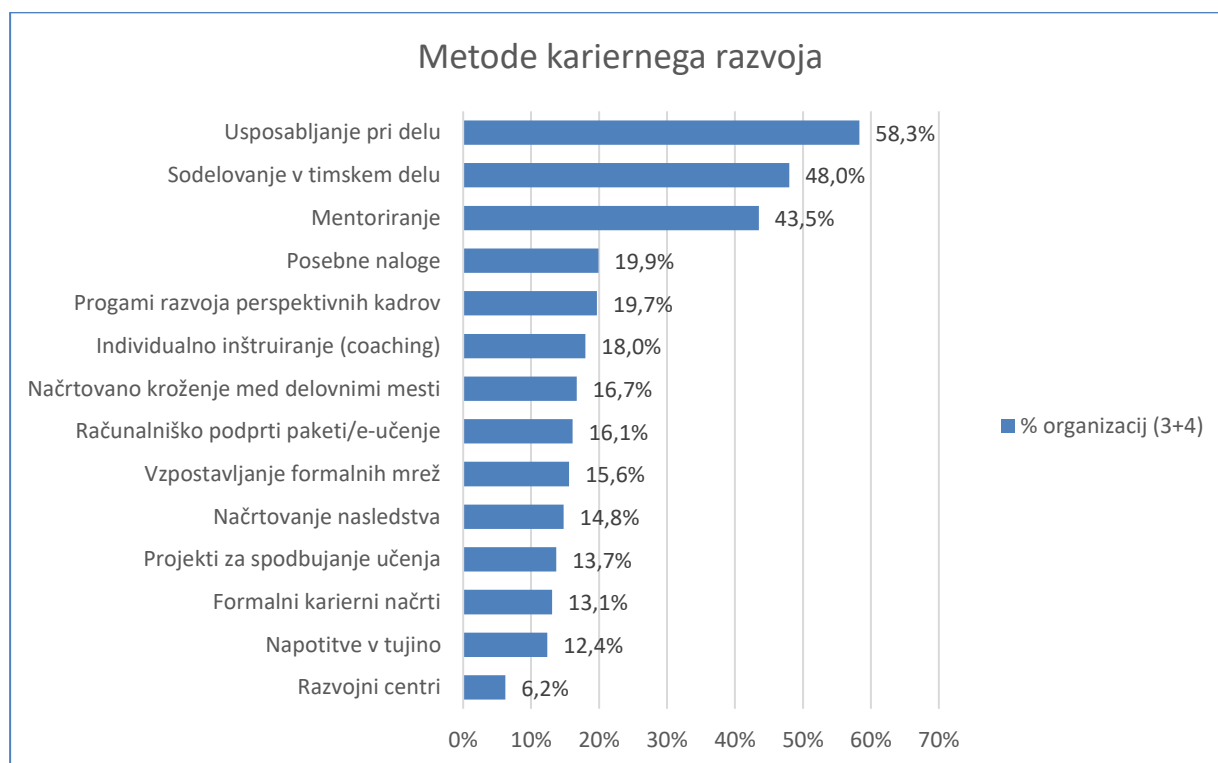
karierni načrti (13,1 %), in napotitve v tujino (12,4 %). Najnižji delež intenzivnosti uporabe se kaže pri vzpostavitvi razvojnega centra, ki opredeljuje zgolj 6,2 %. Razlog za tako nizko stopnjo uporabe je moč sklepati iz kompleksnosti in stroškovno zahtevnega ukrepa, ki ga prinaša razvoj razvojnega centra v organizaciji.

*Tabela 6.2: Metode kariernega menedžmenta (intenzivnejša uporaba v slovenskih organizacijah, 3+4)*

<b>Metode kariernega razvoja (intenzivnejša uporaba v slovenskih organizacijah, 3+4)</b>	<b>% org. (3)</b>	<b>% org. (4)</b>	<b>% org. (3+4)</b>	<b>Rang (3+4)</b>
C. Usposabljanje pri delu	25,2	33,1	<b>58,3</b>	1
D. Sodelovanje v projektnem timskem delu	29,9	18,1	<b>48,0</b>	2
M. Mentoriranje	23,0	20,5	<b>43,5</b>	3
A. Posebne naloge	12,4	7,5	<b>19,9</b>	4
J. Progami razvoja perspektivnih kadrov	16,0	3,7	<b>19,7</b>	5
L. Individualno inštruiranje (ang. <i>coaching</i> )	12,4	5,6	<b>18,0</b>	6
I. Načrtovano kroženje med delovnimi mesti	10,5	6,2	<b>16,7</b>	7
N. Računalniško podprti paketi/e-učenje	13,0	3,1	<b>16,1</b>	8
E. Vzpostavljane formalnih mrež	10,6	5,0	<b>15,6</b>	9
H. Načrtovanje nasledstva	9,9	4,9	<b>14,8</b>	10
B. Projekti za spodbujanje učenja	8,7	5,0	<b>13,7</b>	11
F. Formalni karierni načrti	7,5	5,6	<b>13,1</b>	12
K. Napotitve v tujino	9,3	3,1	<b>12,4</b>	13
G. Razvojni centri	2,5	3,7	<b>6,2</b>	14

Vir: Kohont in drugi (2015, 125).

Graf 6.1: Metode kariernega razvoja



Metode kariernega menedžmenta lahko razdelimo v tri skupine glede na intenzivnost uporabe določenih metod v praksi (glej Graf 6.1). V prvo skupino spadajo metode, ki so najpogosteje uporabljene (usposabljanje pri delu, sodelovanje v projektne timske delu, mentoriranje). V drugo skupino spadajo metode, tj. posebne naloge, programi razvoja perspektivnih kadrov, individualno inštruiranje (ang. *coaching*), načrtovanje kroženja med delovnimi mesti, računalniško podprti paketi/e-učenje in vzpostavljanje formalnih mrež. Tretja skupina, ki opredeljuje najnižjo stopnjo intenzivnosti uporabe metod kariernega menedžmenta združuje metode, kot so načrti nasledstva, projekti za spodbujanje učenja, formalni karierni načrti, napotitve v tujino in razvojni centri. Iz raziskave je razvidno, da se podjetja najmanj intenzivno poslužujejo metod, za katere velja, da so tudi najzahtevnejše metode kariernega razvoja zaposlenih in zahtevajo različne vire, tako finančne kot človeške. Problem je predvsem v tem, da večina organizacij v Sloveniji zaenkrat še vedno nima samostojnega oddelka, ki bi se dejansko ukvarjal z identifikacijo in razvojem tako perspektivnih kadrov kot tudi ostalih zaposlenih v okviru razvojnega centra.

## 6.2 Adeccova letna primerjalna študija - Globalni indeks konkurenčnosti talentov 2015–2016 (GTCI)

Globalni indeks konkurenčnosti talentov (GTCI) je letna primerjalna študija. Letos se še posebno osredotoča na temo privlačnosti za talente in mednarodno mobilnost, ki poudarja pomen in povezavo med gibanjem talentov in gospodarsko konkurenčnostjo. Meritve študije kažejo sposobnost držav (109) tako ustvarjanja in privabljanja kot tudi zadrževanja talentov. Indeks GTI je skupek akademskih raziskav, strokovnega znanja in izkušenj poslovne šole INSEAD in Inštituta za preučevanje vodenja človeškega kapitala (ang. *Human Capital Leadership Institute - HCLI*) iz Singapurja v sodelovanju s poslovnimi izkušnjami vodilnega svetovnega ponudnika kadrovskih rešitev, Adecco Group. GTCI velja za orodje, ki je praktično, in vladam, podjetjem ter strokovnjakom olajša in izboljšuje možnosti na področju upravljanja s talenti. Slovenija se je na podlagi ocenjevanja sposobnosti rasti, privabljanja in zadrževanja talentov, uvrstila na 26. mesto, glede na privlačnost talentov pa na 54. mesto lestvice 109 držav. Kljub visoki uvrstitvi rezultati kažejo priložnosti podjetij na področju razvoja in promoviranja meritokracije, izboljšanja izobraževalnih in digitalnih usposabljanj ter ustvarjanja kulturnih mobilnosti. Pomembno je poudariti, da zlasti predstavniki generacije Y, ki predstavljajo delovno silo prihodnosti, iščejo priložnosti za delo v okolju, kjer se bodo hitro učili, razvijali ter imeli širok razpon priložnosti za razvoj. Dobre prakse upravljanja so sodelovalna in učinkovita kultura, v kateri se ljudje čutijo cenjene in spoštovane. Priložnosti in odgovorne pozicije se dedujejo na podlagi zaslug, seveda pa so zagotovljene tudi podpore razvoju kariere zaposlenih z usposabljanji, izobraževanji in razvojem vodstvenih sposobnosti (Adecco Group 2016). Pri tem se moramo začeti zavedati, da z generacijo Y prihajajo tudi konkretne spremembe pri razvoju kadrov, ki jih ta generacija podpira in sprejema. Skratka, pomembno vodilo pri tem je, da se bodo morale organizacije začeti prilagajati že danes, da bodo privlačne in zanimive za predstavnike generacije Y jutri, in bodo poleg tega še vedno ohranjale svojo konkurenčno prednost na trgu.

## **7 EMPIRIČNI DEL**

### **7.1 Izhodišča**

V empiričnem delu, želim talent menedžment na temelju kompetenc, ki sem ga do sedaj obravnavala predvsem s teoretične perspektive, raziskati še na primeru podjetja. V prvem delu se bom osredotočila na opis podjetja X. Nato bom v drugem delu naredila analizo trenutnega stanja v podjetju in SWOT analizo iz danih odgovorov intervjuja ter teoretske podlage. V tretjem delu bom predlagala ustrezne ukrepe in rešitve glede na obravnavano tematiko. Osrednja točka raziskovanja temelji na predhodno zastavljenih teoretičnih okvirih in

izhodiščih, in sicer na tem, da upravljanje talentov v podjetju pozitivno vpliva na zaposlene. Talent menedžment, ki izhaja iz osnove kompetenc podjetja, prav tako omogoča sinergijo s korporacijsko kulturo, strategijo podjetja in zaposlenimi. Cilj empiričnega dela je analizirati trenutno stanje upravljanja s talenti v podjetju X in ugotoviti, ali si pri talent menedžmentu pomagajo s konceptom kompetenc.

V skladu z zastavljenim ciljem sem si zadala naslednje hipoteze:

*Hipoteza 1: V podjetju X talente identificirajo s pomočjo spremljanja kompetenc zaposlenih.*

*Hipoteza 2: Identifikacija talentov povečuje delovno uspešnost v podjetju X.*

*Hipoteza 3: Identifikacija talentov je osnova za planiranje nasledstev v podjetju X.*

## **7.2 Metodologija**

Za metodo zbiranja podatkov sem izbrala skupinski strukturirani intervju. Na podlagi zastavljenih hipotez in teoretičnih predpostavk sem oblikovala intervju z osmimi vprašanji v Prilogi A. Namen intervjuja je pridobitev celostne slike trenutnega stanja na področju talent menedžmenta, pregled nad praksami in aktivnostmi, ki jih že izvajajo, vlogami kompetenc v odnosu do talentov in sam odziv ter pristop na slednjo tematiko. Intervju sem izvedla z dvema zaposlenima v kadrovskem oddelku podjetja X, in sicer s HR koordinatorko in vodjo izobraževanja ter razvoja kadrov, in s tem dobila pogled na zastavljeni izziv z dveh vidikov, tako kadrovskega kot izobraževalnega. Za metodo analize podatkov sem uporabila metodo analiziranja teksta, s katero sem na podlagi danih odgovorov izpostavila ključne poudarke in specifikke. Odgovore sem uredila glede na vsebinsko ujemanje in jih predstavila v Tabeli 7.1. V naslednjem koraku sem uporabila SWOT analizo, ki velja za enostavno in zelo učinkovito orodje pri oblikovanju poslovne strategije. Gre za analitično metodo, ki omogoča sistematičen pregled dejstev in izhodišče za oblikovanje poslovne strategije organizacije. Sestavljena je iz prednosti, slabosti, priložnosti in tveganj, ki jih mora podjetje upoštevati za uspešno delovanje na trgu (Banič 2007). V nadaljevanju sem na podlagi ugotovitve stanja iz intervjuja, SWOT analize in analize literature predlagala in opisala določene korake in ukrepe pri upravljanju s talenti, ki bi v podjetju X izboljšali in obogatili trenutno stanje na tem področju.

## **7.3 Opis podjetja X**

Podjetje X velja za edinstveno podjetje glede na kompleksen sistem, v katerem deluje, in je eno izmed vodilnih v svoji panogi. Skupina je prisotna v 20 državah in deluje na trgih srednje in vzhodne Evrope z lastnimi blagovnimi znamkami, storitvami in izdelki ter dosega tržišče z

več kot 300 milijoni končnih kupcev. Združuje preko 7000 zaposlenih, 30 lokalnih klicnih centrov, 3000 prodajnih svetovalcev in 310 prodajnih mest. Osnovne dejavnosti podjetja ne morem razkriti, saj bi s tem izdala identiteto podjetja. Omenim lahko samo, da gre za storitveno dejavnost. Poslanstvo organizacije temelji na najboljši uporabniški izkušnji njihovih kupcev, ki jo uporabnikom želijo zagotoviti s kakovostnimi in inovativnimi rešitvami. Njihovi trije glavni stebri delovanja so usmerjenost v kupca in gradnja dolgoročnih odnosov s kupci, razvoj, upravljanje, trženje in zaščita lastnih blagovnih znamk ter učinkovita večkanalna prodajna platforma. Strateški cilji podjetja X so opredeljeni na ravni zaposlenih in kupcev, s poudarkom na usmeritvi v le-te ter s tem razumevanje njihovih potreb (Podjetje X 2016).

#### Strateški cilji:

Na ravni zaposlenih – usmerjenost v zaposlene: V podjetju se zavedajo, da je samo zadovoljen in visoko motiviran zaposleni najboljši ambasador podjetja in blagovnih znamk, zato se zavzemajo za konstantno rast in razvoj zaposlenih z ustvarjanjem dinamičnega delovnega okolja. Z različnimi pristopi spodbujajo zaposlene pri kreativnem razmišljanju in inovativnosti ter jih izzivajo, da tudi sami s svojimi idejami sodelujejo pri procesih, izdelkih in storitvah (Podjetje X 2016).

Na ravni kupca – usmerjenost v kupca: Zavedajo se, da je izvrstna uporabniška izkušnja kupca ključ do uspeha, zato si prizadevajo s kupci ustvariti dolgoročen odnos ter preseči njihova pričakovanja. V ta namen so uvedli personalizirani pristop in kupce razdelili glede na njihov nakupni potencial ter prilagodili svojo komunikacijo pri nagovarjanju kupcev. Na podlagi tega kupcem omogočajo izdelke in storitve njihovih lastnih blagovnih znamk, saj krepijo čut odgovornosti do zaposlenih in uporabnikov ter želijo spodbuditi najboljšo uporabniško izkušnjo na vseh segmentih delovanja (Podjetje X 2016).

Njihove ključne vrednote, ki si jih vsakodnevno prizadevajo uresničevati v medsebojnih odnosih in odnosih s kupci njihovih storitev in izdelkov so ustvarjalnost, skrbnost, sodelovanje, rast, spodbujanje in zagotavljanje rezultatov. Podjetje izhaja s podjetniškega vidika in spodbuja konstantno iskanje novih idej. Ena temeljnih domen je predhodno nenehno merjenje in testiranje na trgu, saj na tak način odgovarjajo hitrim spremembam, ki se dogajajo na trgu in med konkurenti. Rezultati meritev in testiranj jim omogočajo hitro prilagajanje na spremembe in zagotavljanje čim bolj učinkovitih ponudb ter rešitev za svoje kupce. Podjetje odražajo lastnosti, kot so hiter tempo, konstantne spremembe in kompleksne zahteve kupcev,

kar od zaposlenih zahteva, da so pripravljeni na izzive, iščejo nove rešitve, sodelujejo s sodelavci in so pripravljeni vlagati vase, hkrati pa deliti svoje znanje z drugimi (Podjetje X 2016).

V podjetju X verjamejo, da se vse začne in konča pri ljudeh, zato spodbujajo izpopolnjevanje zaposlenih na eni strani in razumevanje kupcev ter njegovih potreb na drugi strani. S tem zaposlenim pomagajo pri odkrivanju njihovih talentov, razvoju le-teh in motiviranju, saj se zavedajo, da se to navsezadnje odraža pri delovni uspešnosti in poslovni odličnosti. Ustvarjajo kulturo, v kateri prevladujejo spoštovanje, zaupanje, odgovornost do sebe in drugega. Od vodij pričakujejo, da navdušujejo in spodbujajo strast pri svojih zaposlenih. Močno spodbujajo ekipno sodelovanje, saj samo izjemen posameznik ne more zagotoviti vrhunskih rezultatov, zato je pri doseganju ciljev izrednega pomena medsebojno sodelovanje. Pri tem vsak zaposleni ve, kaj se od njega pričakuje, in razume, kako njegov del pripomore k ustvarjanju mozaika uspehov in zgodb (Podjetja X 2016).

#### **7.4 Analiza podatkov in prikaz stanja na podlagi intervjuja**

V podjetju X se z upravljanjem s talenti ukvarjata kadrovski oddelek in oddelek za izobraževanje in razvoj zaposlenih, ki dnevno skrbi in izvaja aktivnosti za vodenje talentov.

*Tabela 7.1: Prikaz rezultatov analize stanja na podlagi izvedenih intervjujev*

1. Sistematičen pristop za identifikacijo in razvoj talentov ter metode talent menedžmenta
1.1 Oblikovana strategija za identifikacijo in razvoj talentov
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nimajo oblikovane klasične strategije talent menedžmenta.</li> <li>• Odgovornost je na strani vodij za identifikacijo in razvoj perspektivnih kadrov (rezultati dela, prodornosti, zavzetosti).</li> <li>• Vlaganje v znanje in ljudi.</li> <li>• Oblikovanje oddelka »<i>Learning &amp; Development</i>« (april 2014) – skrb za izobraževanje, zavzetost zaposlenih, interno komuniciranje itd.</li> <li>• Glavni cilj oddelka za leto 2016 je priprava programa razvoja talentov.</li> </ul>
1.2. Metode talent menedžmenta
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interni treningi, izobraževalne delavnice, konference (Slovenija, tujina).</li> <li>• Letni razgovori - spremljanje aktivnosti, delovne uspešnosti in razvojnega načrta posameznikov.</li> <li>• Interna akademija za direktni marketing → interni MBA, ki je trajal 6–7 mesecev,</li> </ul>

<p>vključeval vseh 20 držav, obravnaval ključne teme s področja poslovanja → najboljši diplomanti akademije danes zasedajo ključne pozicije v podjetju (vodje, regionalni vodje, direktorji držav).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Program mentorstva → za vse zaposlene, željne znanja in nadaljnjega razvoja.</li> <li>• Program <i>AmCham Young Professionals</i> → postavljeni so jasni in transparentni kriteriji izbiranja posameznikov znotraj podjetja.</li> </ul>
<p>1.2.1. Odziv zaposlenih na metode talent menedžmenta</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Program mentorstva → izjemna odzivnost zaposlenih - mentorjev in mentorirancev (v letu 2015 pilotna izvedba z 10 pari, v letu 2016 se je mentorstvu priključilo 40 zaposlenih oz. 25 parov). Rezultat programa: razvoj in napredek posameznikov, večja povezanost med oddelki, zaupanje → ključ za uspešno poslovanje podjetja in ustvarjanje pozitivne klime.</li> <li>• Interna akademija za direktni marketing – jeseni 2016 načrtujejo testiranje v manjšem obsegu za digitalni marketing.</li> <li>• Izobraževalne delavnice in dogodki – visoka obiskanost in ocena.</li> </ul>
<p>2. Prednosti in izzivi pri upravljanju s talenti</p>
<p>2.1. Prednosti</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podjetje ima na voljo interne potencialne kadre, ki ob spremembah lahko nasledijo in zasedejo ključna delovna mesta.</li> <li>• S programom upravljanja s talenti v podjetju vidijo prednost pri ohranjanju podjetniške miselnosti in kulture.</li> <li>• Večja povezanost med oddelki, zaupanje → uspešno poslovanje podjetja in pozitivna delovna klima.</li> <li>• Vzgajanje internih kadrov za ključne pozicije → interni kadri dosegajo boljše rezultate in žanjejo večje spoštovanje med ostalimi zaposlenimi.</li> </ul>
<p>2.2 Izzivi</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enotna opredelitev in razumevanje pojma »talent«.</li> <li>• Ozaveščanje vodij o pomenu in načinu razvijanja talentov.</li> <li>• Podpora vodstva z vidika resursov (človeških, finančnih) in umestitve strategije razvoja talentov med ključne cilje podjetja.</li> <li>• Preoblikovanje kadrovske službe v bolj strateško funkcijo v podjetju.</li> <li>• Obdržanje talentov in ostalih kvalitetnih kadrov, ki veljajo za dobre »performerje«, ki se ne uvrščajo med ključne kadre.</li> <li>• Vpliv na zmanjšanje motivacije in izločanje tistih, ki niso identificirani kot talenti.</li> </ul>
<p>3. Identifikacija posameznikov - talent</p>

3.1. Profili, ki so identificirani kot talenti oz. spadajo v bazen talentov
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vodstvena, strokovna, podporna delovna mesta.</li> <li>• Odločitev neposrednega vodja in njegov osebni pogled.</li> <li>• Več pozornosti namenjajo karakteristikam in veščinam, ki jih je moč aplicirati na ključno pozicijo oziroma ključni profil.</li> </ul>
3.2. Kriteriji, ki ocenjujejo opredelitev posameznika kot talent oz. uvrstitev v bazen talentov
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hitra in kakovostna odzivnost na spremembe in izzive okolja.</li> <li>• Sposobnost integrativnega delovanja v timih.</li> <li>• Sposobnost odločanja v realnem času, v okviru razpoložljivih okvirov.</li> <li>• Proaktiven in optimističen pogled na vsakodnevne izzive.</li> <li>• Želja po učenju.</li> <li>• Sposobnost predvidevati, ustvariti in poiskati rešitve.</li> <li>• Izvajati spremembe.</li> <li>• Vodstvene kompetence → vodstvena delovna mesta.</li> </ul>
4. Program za razvoj talentov s spremljanjem razvoja ključnih kompetenc perspektivnih kadrov
4.1. Opredeljene ključne kompetence, ki identificirajo talente
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nimajo vzpostavljenega klasičnega kompetenčnega modela.</li> <li>• Stremijo k oblikovanju modela, ki bo uporaben za njihov specifični način poslovanja in dela (privabljanje talentov, omogočanje razvoja naravnih talentov posameznikov).</li> </ul>
4.2. Povezanost ključnih kompetenc talentov s strateškimi cilji podjetja
<ul style="list-style-type: none"> <li>• V skladu s strategijo imajo tri ključne stebre:</li> </ul> <p>(1) usmerjenost v kupca,</p> <p>(2) razvoj lastnih blagovnih znamk,</p> <p>(3) prodajna naravnost (omni-channel oblika) → ključne kompetence: prodajne veščine, odprtost za novosti in spremembe, kreativni način razmišljanja, sposobnost sodelovanja v dinamičnem multikulturnem okolju, stremljenje k izboljšavam, razvoju, delu na sebi, uporabi zdrave kmečke pameti in imeti čut za sočloveka.</p>
5. Načini za analiziranje kompetenc talentov
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ključni kadri so na podlagi znanj, veščin in odnosa (ang. <i>attitude</i>) preko razgovorov z vodji, samoocene, povratne informacije (ang. <i>feedback</i>) sodelavcev identificirani kot potencialni kadri.</li> </ul>



6. Načrtovanje nasledstev (vodstvene in strokovne pozicije) na osnovi identificiranja talentov
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Načrtujejo poenoten okvir vodenja na podlagi vodenja z zgledom v skladu z vrednotami podjetja.</li> <li>• Vzporedno razvijanje talentov in ozaveščanje vodij, da razvijajo svoje naslednike.</li> <li>• Dolgotrajen proces vzgajanja internih kadrov za ključne pozicije.</li> </ul>
7. Spremljanje delovne uspešnosti talentov
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvartalni razgovori.</li> <li>• Redne povratne informacije.</li> <li>• Individualno inštruiranje (ang. <i>coaching</i>) in mentoriranje s strani vodij.</li> </ul>
7.1. Povečanje delovne uspešnosti na osnovi identifikacije talentov
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Povečanje delovne uspešnosti z razvojem vseh kadrov, ne samo identificiranih talentov → motivirani in zavzeti zaposleni, ki dajejo vrednost svojemu delu in podjetju.</li> </ul>

Vir: HR predstavnici podjetja X (2016).

## 7.5 Interpretacija

### 7.5.1 Sistematičen pristop identifikacije in razvoja talent menedžmenta

V podjetju X klasične strategije identifikacije in razvoja talentov do sedaj niso imeli. Razlog najverjetneje tiči v načinu poslovanja podjetja, ki je bilo prvih 20 let naravnano predvsem podjetniško. Steber podjetja sta bila v večini prodaja in marketing, kadrovskega oddelka, ki bi se ukvarjal z razvojem kadrov, vrsto let sploh niso imeli. Glede na strukturo podjetja so bili vodje odgovorni za identifikacijo in razvoj izjemnih posameznikov, ki so z delom, rezultati, prodornostjo in zavzetostjo iz meseca v meseca, tedna v teden dokazovali, da so pomemben del ekipe. V podjetju je primanjkovala usmerjenost v ukvarjanje z razvojem kadrov. Kadri so imeli vedno možnost razvoja, bilo pa je odvisno od posameznika ali je priložnost izkoristil ali ne. Kljub temu so izvajali različne interne treninge, organizirali delavnice prodaje, direktnega marketinga, upravljanja blagovnih znamk, produkcije in letne konference. Ključni posamezniki so se prav tako redno izobraževali tako pri nas, kot v tujini s področja direktnega marketinga, s ciljem biti korak pred ostalimi. V znanje in ljudi so vlagali ves čas in tudi

vodstvo je to podpiralo, le da ne na klasičen sistematičen način, kot je to značilno za velike korporacije (HR predstavnici podjetja X 2016).

Septembra 2010 so na pobudo vodstva postavili interno akademijo za direktni marketing, ki je bila zdaleč najbolj organizirana oblika razvoja perspektivnega kadra v podjetju. Gre za primer mini internega MBA-ja, ki je trajal 6–7 mesecev. Vanj je bilo vključenih vseh 20 oziroma v začetku 21 njihovih podjetij iz različnih držav. Do leta 2014 so izpeljali 6 generacij, v vsaki je bilo 12 posameznikov, ki so bili izbrani na podlagi selekcijskega postopka in po priporočilih direktorjev oz. vodij. V sklopu akademije so se večkrat letno srečali (7–14 dni) ter skupaj s strokovnjaki iz tujine obdelovali teme, ki so ključne za poslovanje podjetja. Projekt so zaključili s predstavitvijo individualnih in skupinskih nalog pred vodstvom podjetja. Najboljši diplomanti interne akademije danes zasedajo ključne pozicije v podjetju (vodje, regionalni vodje, direktorji držav). Aprila 2014 so oblikovali t.i. oddelek, ki skrbi za izobraževanje, zavzetost zaposlenih in interno komunikacijo. V letu 2015 so začeli z bolj sistematičnim razvojem srednjega menedžmenta - vodij, saj se je izkazalo pomanjkanje vodstvenih veščin. S tem nadaljujejo še danes, pri čemer so v usposabljanje vključili tudi senior menedžment - direktorje. Glavni cilj oddelka »*Learning & Development*« za leto 2016 je tudi priprava programa razvoja talentov. Upravljanje talentov vidijo kot odgovornost tako glavnega vodstva podjetja kot neposrednih vodij in kadrovske službe (ang. *people management*), v sklopu katerega je tudi »*Learning & Development*« tim. Do konca leta 2016 imajo v načrtu postaviti tudi okvir vodenja in začeti komunicirati z njim ter ga izvajati. S tem bodo opredelili bolj jasne in transparentne pogoje za vse in zmanjšali vidik nepoenotenega razumevanja pojma »talent«, ko gre za identifikacijo in razvoj talentov (HR predstavnici podjetja X 2016).

Med glavne izzive uvrščajo: (1) enotno opredelitev in razumevanje pojma, kdo je talent, (2) ozaveščanje vodij o pomenu in načinih razvijanja talentov, (3) podporo vodstva, tako z vidika resursov (človeških in finančnih), kot z vidika umestitve strategije razvoja talentov med ključne cilje za prihodnje obdobje in (4) preoblikovanje kadrovske službe iz klasičnega administrativnega oddelka v poslovni oddelek z opredeljeno jasno vizijo in strategijo (HR predstavnici podjetja X 2016).

Na sistematični ravni trenutno še nimajo opredeljeno, kdo oziroma kateri profili spadajo v bazen talentov, saj je do sedaj imel glavno besedo neposredni vodja, ki je na podlagi osebnega pogleda prepoznal talente v svojem timu, jim znal prisluhniti in omogočiti nadaljnji razvoj. Zaradi močne subjektivne komponente je pogosto prihajalo do uporabe različnih kriterijev pri opredeljevanju talentov. V podjetju X sicer bolj kot identifikaciji profilov ali delovnih mest,

ki bi se uvrščali v »bazen talentov«, pozornost namenjajo karakteristikam in veščinam, ki jih je mogoče aplicirati na katerokoli ključno pozicijo ali ključni profil. Med nekaj prioriternih uvrščajo hitro in kakovostno odzivnost na spremembe in izzive okolja, sposobnost integrativnega delovanja v timih, sposobnost odločanja v realnem času, v okviru razpoložljivih sredstev, proaktiven in optimističen pogled na vsakodnevne izzive ter želja po učenju. Prav tako dodano vrednost vidijo v sposobnosti za predvidevanje, ustvarjanje in iskanje rešitev ter v ustvarjanju sprememb. Za vodstvena delovna mesta seveda poudarjajo pomen vodstvenih kompetenc (HR predstavnici podjetja X 2016).

Trenutno so v procesu identifikacije ključnih kadrov, ki so umeščeni med vodstvena, strokovna in podporna delovna mesta. Dodano vrednost pri celotnem procesu upravljanja s talenti (načrtovanje-prepoznavanje-razvoj-ohranjanje) vidijo v tem, da ima podjetje na voljo interne potencialne kadre, ki ob nastalih potrebah lahko nasledijo in zasedejo ključna delovna mesta. Izzive povezujejo predvsem s tem, kako skupaj obdržati talente in ostale kvalitetne kadre, ki so dobri »*performerji*«, vendar se ne umeščajo med ključne kadre. Močno podpirajo idejo, da sta za podjetje pomembni obe skupini kadrov, saj menijo, da je izbira besede talent nekoliko nerodna in s takim poimenovanjem lahko pri ostalih dobrih kadrih, ki niso identificirani kot talenti, sproži zmanjšanje motivacije. Bistveno torej je, da podjetje vidno pozornost in prepoznavanje nameni dobrim »*performerjem*« in poskrbi, da jih ne bi nehote izločilo (HR predstavnici podjetja X 2016).

Kljub vsemu se v podjetju zavedajo, da je področje sistematičnega razvoja talentov ključnega pomena za prihodnost podjetja, zato so v zadnjih dveh letih naredili številne manjše korake, ki že dajejo prve rezultate. Organizirajo številne izobraževalne delavnice, izobraževanja, vpeljali so program mentorstva in na ta način omogočili vsem željnim znanja in nadaljnjega razvoja, da se vanj tudi vključijo. Številne delavnice in dogodki so zelo dobro obiskani in ocenjeni. Vsakodnevno se trudijo prisluhniti zaposlenim ter jim po najboljših močeh in zmožnostih ponuditi tisto, kar je najbolj koristno za njih (HR predstavnici podjetja X 2016).

Interno akademijo za direktni marketing so bili žal primorani zamrzniti, so se pa odločili, da bodo jeseni 2016, sicer v manjšem obsegu, testirali akademijo za digitalni marketing. Program mentorstva, ki poteka na interni ravni, je naletel na izjemno dober odziv, tako pri mentorirancih kot tudi pri mentorjih. V letu 2015 so izpeljali pilotno izvedbo, ki je vključevala 10 parov. V letošnjem letu se je mentorstvu priključilo 40 zaposlenih, kar pomeni 25 parov, in je nad vsemi pričakovanji. Rezultat programa ni le v napredku posameznikov, temveč se kaže tudi v večji povezanosti med oddelki in v zaupanju, to pa je ključnega pomena

za uspešno poslovanje podjetja in ustvarjanje pozitivne organizacijske klime. Postavili so jasne in transparentne kriterije izbora posameznikov za program *AmCham Young Professionals*. Z letnimi razgovori, izobraževanji vodij in z identificiranjem novih poslovnih priložnosti, vezanih na strategijo podjetja in posredno tudi na kadre, ki jih bodo potrebovali, bodo naredili še korak naprej v tej smeri. To so le nekatere izmed možnosti, ki jih ponujajo, v načrtu pa imajo tudi interni pospeševalnik. Nenazadnje želijo pri zaposlenih ohraniti podjetniško miselnost, kulturo in zavedanje, da je odgovornost tudi na strani talentov, in sicer da se le-ti zavedajo svojega razvoja, vlagajo vase, so proaktivni ter na ta način tudi opozorijo nase (HR predstavnici podjetja X 2016).

### 7.5.2 Identifikacija in razvoj talentov s pomočjo spremljanja kompetenc

Klasičnega kompetenčnega modela kot takega nimajo vzpostavljenega. Zagovarjajo pristop oblikovanja modela, ki bo uporaben za njihov specifični način poslovanja in dela ter jim bo zagotavljal, da bodo v podjetje privabljali najbolj perspektiven kader in mu omogočali pogoje za razvoj lastnih naravnih talentov. V skladu s strategijo podjetja, ki temelji na 3 ključnih stebrih: usmerjenost v kupca, razvoj lastnih blagovnih znamk in prodajna naravnost v t.i. »omni-channel obliki«, menijo, da med ključne kompetence zagotovo sodijo prodajne veščine, odprtost za novosti in spremembe, kreativni način razmišljanja ter sposobnost sodelovanja v dinamičnem multikulturalnem okolju. Zagovarjajo konstantno stremljenje k izboljšavam, razvoju, delu na sebi, hkrati pa opozarjajo na uporabo zdrave kmečke pameti in na čut za sočloveka (HR predstavnici podjetja X 2016).

Kompetence talentov analizirajo s pomočjo letnih razgovorov, kjer ključne kadre na podlagi znanja, veščin in odnosa (ang. *attitude*) preko razgovorov z vodji, samoocene in povratne informacije (ang. *feedback*) sodelavcev, identificirajo kot potencialni kader. Delovno uspešnost vseh kadrov spremljajo s kvartalnimi pogovori, saj menijo, da so redne povratne informacije, individualno inštruiranje (ang. *coaching*) in mentoriranje s strani vodij ter reševanje problemov »tukaj in zdaj«, ključnega pomena za razvoj posameznikov (HR predstavnici podjetja X 2016).

Zaenkrat v podjetju še nimajo sistematično opredeljenega sistema nasledstev za ključne vodstvene in strokovne pozicije. V naslednjih 2 letih bodo poenotili okvir vodenja. Pri tem, bo izpostavljeno vodenje z zgleodom v skladu z vrednotami podjetja. Vzporedno s tem bodo razvijali talente in ozaveščali vodje, da identificirajo in razvijajo svoje naslednike. Slednje velja za dolgotrajen proces, pri katerem je glavni namen vzgajati kadre za ključne pozicije

znotraj podjetja, saj se je izkazalo, da posamezniki, ki se razvijajo interno, dosegajo precej boljše rezultate in tudi sodelavci jih bolje sprejemajo in spoštujejo (HR predstavnici podjetja X 2016).

Obe vprašani sta mnenja, da je bolj kot identifikacija talentov in s tem fokus na talentih, delovno učinkovitost bolj smiselno povečati z razvojem vseh kadrov, tudi tistih, ki niso identificirani kot talenti. Če posameznik v podjetju razume namen svojega dela, se zaveda svojega prispevka, je spoštovan in ima zaupanje organizacije, vodje in sodelavcev, ima polno odgovornost oziroma »lastništvo« (ang. *ownership*) nad svojim področjem dela in se razvija skupaj z delom. To pomeni, da bo večina posameznikov dovolj motivirana, da svojemu delu in podjetju da dodano vrednost. Pri tem sta identifikacija in razvoj talentov za podjetje zagotovo pomembna, predvsem z vidika, da ima podjetje vedno na voljo interni kader, ki lahko ob nastali potrebi zasede ključne pozicije (HR predstavnici podjetja X 2016).

## **7.6 SWOT analiza**

V organizacijah se velikokrat govori o razvijanju ljudi za prihodnost, vendar pri tem pogosto obstaja nepovezanost med poslovno strategijo in razvojno strategijo zaposlenih, ki ostajajo nepomembni in zastareli v primerjavi s poslovno strategijo za prihodnost. Podjetja konstantno ustvarjajo izvedljive strategije in delajo načrte za izdelke, storitve, marketinške rezultate, vendar enakega vložka ne namenjajo prepoznavanju in ustvarjanju procesa vodenja talentov, ki jih bodo potrebovali, da bodo lahko uspešno uresničili svojo poslovno strategijo (MacKinnon 2013).

S SWOT analizo bom v nadaljevanju na temelju obravnavane teorije in analize intervjuja predstavila prednosti, slabosti, priložnosti in tveganja pri identifikaciji in razvoju talentov na temelju spremljanja kompetenc zaposlenih.

### *7.6.1 Prednosti*

Kompetence, kot osnova strategije talent menedžmenta, predstavljajo sinergijo med poslovno strategijo, kulturo podjetja in samim talent menedžmentom. Ključne kompetence zaposlenim pomagajo pri razumevanju, na podlagi česa podjetje identificira talente in spodbuja vedenje, ki odraža organizacijsko strategijo in vrednote. Kompetenčni model na eni strani zagotavlja celosten pregled vedenja, talent menedžment pa se ukvarja z identifikacijo pravih kadrov na pravih delovnih mestih, ki prinašajo zelene rezultate. Spretnosti in kompetence zaposlenega

dajejo dodano vrednost organizaciji, pri tem pa je pomembno, da vsak zaposleni šteje (Mohammed 2015).

Sistem upravljanja s talenti kaže rezultate v zavzetosti zaposlenih, izboljšanju delovne uspešnosti, učinkovitosti in zadovoljstvu zaposlenih ter zmanjšanju absentizma. Kot razlaga teorija na virih temelječega podjetja, zavzeti zaposleni v organizaciji zagotavljajo konkurenčno prednost (Mohammed 2015). Identifikacija pravih ljudi na pravih delovnih mestih, skrbi za ohranjanje vrhunskih talentov, zagotavlja boljše zaposlovanje, pomaga pri razumevanju zaposlenih in uspešnem oblikovanju njihovih kariernih načrtov ter zagotavlja učinkovito komunikacijo med različnimi disciplinami (Talent Management 2016).

Po mnenju vprašanih strokovnjakinj na kadrovske področju v podjetju X prednost pri t.i. upravljanju s talenti vidita predvsem v tem, da ima podjetje v danem trenutku na voljo interne potencialne kadre, ki ob nastalih potrebah lahko nasledijo in zasedejo ključna delovna mesta. Z metodami talent menedžmenta omogočajo vsem željnim znanja in dodatnega razvoja sredstva, da to lahko uresničijo ter v organizaciji rastejo in se razvijajo. Odziv zaposlenih na metode talent menedžmenta kaže pozitivne učinke (večji povezanosti med oddelki, zaupanjem, odgovornost do sebe in drugega) za uspešno poslovanje podjetja in ustvarjanje pozitivne delovne klime. Pri procesu vzgajanja talentov za ključne pozicije v podjetju se je glede na rezultate izkazalo, da so bolj uspešni posamezniki, ki se razvijajo interno. S strani sodelavcev so taki posamezniki sprejeti pozitivno in spoštovani. Vsem je potrebno enakopravno omogočati rast in razvoj v skladu s kulturo podjetja.

### *7.6.2 Slabosti*

Po mnenju sogovornic iz podjetja X je ena največjih slabosti pri upravljanju s talenti predvsem v tem, kako ohraniti motivacijo pri kvalitetnih kadrih, ki so dobri, vendar ne sodijo v bazen talentov. Po mnenju Mohammeda perspektivni zaposleni zapustijo organizacijo, če niso zadovoljni z načinom nagrajevanja, vodenjem ali organizacijsko politiko. To se pojavi predvsem, ko ustrezne prakse upravljanja s talenti niso na mestu (Mohammed 2015). Podjetja se morajo v današnjem času zavedati pomena upravljanja s talenti, ki ga morajo podpirati vsi oddelki. To pa se pogosto izkaže kot težava. Postopek upravljanja s talenti zahteva vključenost lastnikov poslovnih procesov, ki imajo avtoriteto za razčlenitev organizacijskih silosov. Temeljna pomanjkljivost upravljanja s talenti je tudi ta, da lahko prispeva k povečanju sporov med kadrovskim oddelkom in vodstvom podjetja, če ne dosega

enotnega dogovora ali soglasja (Talent Management 2016). Implementacija programa upravljanja s talenti je lahko stroškovno naporna v smislu časa, resursov in finančnih stroškov. To je predvsem breme za mala podjetja, ki nimajo nujno sredstev za izvajanje takšnega sistema. Kljub zavedanju o pomembnosti strateškega upravljanja s talenti, se le-tega veliko podjetij še vedno ne poslužuje (PMI 2014).

Razlogi za to se kažejo tudi v:

**(1) Pomanjkanju podpore vodstva** - višji menedžment ne posveča dovolj pozornosti sistemu upravljanja s talenti, kar se kaže kot velika ovira pri ravni zavzetosti zaposlenih (PMI 2014).

**(2) Partnerstvu** - splošno nerazumevanje kadrovske vloge pri zagotavljanju strateških talentov. V mnogih organizacijah kadrovski oddelek sledi zgledu vodstva in poslovnih enot, sebe pa vidi kot podporo podjetju, čeprav pomembnost funkcije postopno narašča (PMI 2014).

**(3) Pomanjkanju strateške usmeritve** - pri prepoznavanju talentov je pogosto mogoče čutiti pomanjkanje strateške usmeritve. Organizacije morajo jasno vedeti, kje želijo biti v prihodnosti, in začeti načrtovati svoje programe za razvoj zaposlenih. Pomembno je, da organizacije ustvarijo zavedanje, da tisto, kar je dobro za celotno delovanje organizacije danes, morda ne bo več dovolj dobro za prihodnost (MacKinnon 2013).

### *7.6.3 Priložnosti*

Dejstvo je, da je konkurenca na trgu resnično močna, in to dobro razumejo tudi v podjetju X. Povečanje zavedanja o upravljanju s talenti je priložnost organizacije za povečanje prihodkov, pomaga pa tudi na poti do boljših rezultatov ter v boju s konkurenti za večji tržni delež (Mohammed 2015). Prav tako učinkovit sistem talent menedžmenta vodi v boljše rezultate, ki poudarjajo odnos med strateškimi pobudami in uspehom. Organizacije z zreli praksami talent menedžmenta v povprečju dosegajo več poslovnih ciljev kot ostali (PMI 2014).

V podjetju X se zavedajo, da je njihov temeljni vir uspešnega in učinkovitega delovanja zakladnica človeških virov. Sistem talent menedžmenta ohranja svoje najbolj dragocene človeške vire, in sicer z zagotavljanjem dobrih praks nagrajevanja, ki jih naredi spoštovane, pripravljene vložiti v svoje delo nekaj več, kaže pa se tudi kot dolgoročna zavezanost organizaciji (PMI 2014). Priložnost pri oblikovanju sistema za upravljanje talentov na temelju kompetenc vidijo predvsem v oblikovanju modela, ki bo uporaben za način njihovega poslovanja in dela, ki je drugačen od ostalih. Na eni strani mora privabljati najbolj

perspektiven kader, na drugi strani pa ponuditi ustrezne pogoje za razvoj njihovih talentov in znanja. Ključno za podjetja torej je, da pozornost nameni dobrim kadrom, pri tem pa poskrbi, da ne izloči ostalih.

#### *7.6.4 Tveganja*

V nekaterih primerih podjetja niso interno pripravljena, kar se kaže v pomanjkanju ustreznih kvalificiranih talentov in ključnih spretnosti zaposlenih. Uspešno postavljanje procesa talent menedžmenta se prične z oblikovanjem kompetenc podjetja in s celostnim načrtom upravljanja talentov, ki vključuje tako najvišje vodstvo kot ostale podporne službe (Talent Management 2016).

Kot največje tveganje pri identifikaciji talentov bi po pregledu teorije in intervjuja s strokovnjakinjama v podjetju X izpostavila subjektivno konotacijo vodij, ki jo je moč opaziti v nepoštenih kriterijih pri identificiranju talentov. Subjektivnost pri identifikaciji talentov oziroma subjektivne metode identificiranja so pristranske in ne upoštevajo ljudi z dejanskim potencialom. Vodje s favoriziranjem določenih zaposlenih lahko privedejo do homogenizirane delovne sile, kar pomeni, da bo talent vodji po godu, vendar se ne bo ujema s strateškimi cilji organizacije. Tako vedenje sproži zmanjšanje verodostojnosti med zaposlenimi in lahko ogrozi sodelovanje ter odnose sodelavcev, če so sheme povezane s favoriziranjem. Tako je pomembno postaviti jasne in transparentne pogoje za vse zaposlene ter pri tem zmanjšati subjektiven vidik identifikacije in razvoja perspektivnih kadrov.

Prav tako obstaja kar nekaj tveganj, ki lahko nastanejo, če program talent menedžmenta ni oblikovan premišljeno. To se kaže predvsem v preozki opredelitvi, kaj pojem talent sploh pomeni, saj mora definicija talenta zagotavljati vključenost talentov na vseh ravneh organizacije. Z implementacijo programa upravljanja s talenti nastanejo tudi visoki dolgoročni stroški, saj je vlaganje v program za razvoj zaposlenih stroškovno naporno za organizacije. Zaradi tega je pomembno, da se sredstva porabljajo na pravih mestih in se prepreči zapravljanje izdatkov zaradi subjektivnih metod identifikacije talentov (MacKinnon 2013).

#### *7.6.5 Komentar*

Intervjuvanki v podjetju X sta pri upravljanju s talenti poudarili predvsem to, da je bolj smiselno povečati razvoj vseh kadrov na vseh ravneh organizacije, kot pa se fokusirati samo na eno skupino zaposlenih, saj s tem lahko slabo vplivamo na zavzetost in pozitivno



organizacijsko klimo tistih, ki niso identificirani kot talenti. Zagovarjata posameznikov vidik in namen dela, spoštovanja, zaupanja, odgovornosti in lastništva nad svojim delom, saj to daje dodano vrednost podjetju. Podjetje, usmerjeno v talente, ustvarja okolje, usmerjeno v prihodnost, ter neguje tako socialni kot čustveni in umski kapital. Seveda je talent management (identifikacija in razvoj zaposlenih) pomemben člen delovanja podjetja, kot tudi razpoložljivost internega kadra, ki lahko v primeru potrebe zasede določeno delovno mesto.

## **8 PREDLAGANI UKREPI**

V hitro spreminjajočem se delovnem procesu je v podjetju najprej treba zagotoviti najboljše prakse za upravljanje s talenti, pri katerih ima kadrovska funkcija pomembno strateško mesto. V nadaljevanju bom podala nekaj praktičnih ukrepov za učinkovito upravljanje s talenti na temelju kompetenc organizacije (Oracle Corporation 2014):

1. Ustvariti poslovno strategijo, ki je na eni strani usklajena s kadrovskimi cilji, na drugi pa s splošno poslovno strategijo podjetja.
2. Ustvariti veliko sliko - najti celovito integrirano tehnološko rešitev, ki obravnava vse vidike talent managementa.
3. Prepoznati trenutno situacijo - znati oceniti trenutni položaj ter identificirati vrhunske sodelavce in vodje pa tudi vrzeli v znanju in spretnosti, kjer je čutiti pomanjkanje.
4. Določiti, katere talente lahko razvijamo interno in katere potrebujemo pridobiti od zunaj.
5. Zmanjšati praznine med kadrovske strategijo in poslovno strategijo podjetja.

### **8.1 Pametni sistem talent managementa v oblaku**

Današnji napredki v tehnologiji ustvarjajo izzive za jutri tudi na področju oblikovanja in gradnje drugačnega sistema za upravljanje in razvoj zaposlenih. Na izzive moramo biti pripravljeni, jih prepoznati in z njimi upravljati. Pametni sistem za upravljanje talent managementa je tako pristop in hkrati rešitev, h kateremu bi morala pristopiti vsaka sleherni organizacija, ki ji je mar za svoje zaposlene. Sistem ustvarja dinamične informacije in izvedljive napovedi ter priporočila. Učinkovit sistem talent managementa zajema učenje,

ocenjevanje uspešnosti, zaposlovanje, načrtovanje delovne sile, nasledstva, vse skupaj na eni platformi. Bolj kot kdajkoli prej, je sedaj čas, ko mora biti kadrovska strategija usklajena s cilji podjetja. Poleg tega mora znati privabljati, razvijati in ohranjati zaposlene, ki lahko dosežejo te cilje. Napredek v tehnologiji upravljanja človeškega kapitala je povzročil, da z učinkovitim in uspešnim sistemom talent menedžmenta, kadrovski strokovnjaki lahko implementirajo kadrovske strategije, kot generirajo notranje potrebe kvalitetnega zaposlovanja, notranjih premikov in proaktivnega pristopa h gradnji bazena talentov (Saba Software 2016).

Ena izmed temeljev učinkovitega upravljanja s talenti je postavitve sistema, ki bi temeljil na programski opremi kot storitev (ang. *software as a service*). Aplikacija bi omogočala elektronsko obravnavanje vsakega posameznika. Da bi zagotovili sistem, ki bi bil učinkovit in pregleden, bi ga razdelili na tri dele, in sicer po predpostavkah: »moj karierni profil«, »načrtovanje kariere«, »pregled zaposlovanja in delovne sile«. Predpostavka »moj karierni profil« bi bila postavljena na princip družabnih omrežij, kjer bi si vsak zaposleni že ob prihodu v podjetje ustvaril karierni profil z navedbo svojih osnovnih podatkov in slike. Poleg osnovnih podatkov, bi že na samem začetku dodali posameznikova izhodiščna znanja, kompetence, izkušnje, izobraževanja, delavnice itd. ter na podlagi le-teh ustavili karierni načrt in cilje glede na želje posameznika in same kompetence podjetja za naprej. Profil bi v celoti deloval kot nekakšen »portfolio«. Prav tako bi bil v sistem vpet celotni administrativni proces zaposlovanja, saj v današnjem času po večini še vedno hranimo vse uradne dokumente v fizičnih oblikah - personalnih mapah. Pod predpostavko »načrtovanje kariere« bi vključili proces ocenjevanja uspešnosti (ang. *performance management*), ki bi omogočal tako zaposlenim kot vodjem in menedžerjem enostaven, celovit pregled kariernega načrta in ciljev posameznika. Na podlagi slednjega bi vodje lahko na objektivni način identificirali svoje potencialne zaposlene, jih znali razvijati ter načrtovati nasledstva. Pri tretji predpostavki, »pregled zaposlovanja in delovne sile«, bi poudarila predvsem avtomatiziran postopek upravljanja s konceptualno strukturo celotnega človeškega kapitala. Sistem bi kadrovikom in vodstvu omogočal enostaven način načrtovanja upravljanja s človeškimi viri in primerjavo z dejanskimi podatki v realnem času. Z avtomatiziranim sistemom bi se izognili subjektivni presoji pri identifikaciji talentov, ki se je izkazala za največje tveganje in slabost. Rezultat tega bi bil tudi enostaven način za pregled celostnega razvoja zaposlenih in načrtovanje njihove kariere ter hkrati tudi poslovne strategije.

## **8.2 Ocenjevanje uspešnosti**

Postopek ocenjevanja uspešnosti (ang. *performance management*) bi bil zasnovan tako, da bi spodbujal delavce, vodje in menedžerje z ocenjevanjem uspešnosti zaposlenega v določenem časovnem obdobju. S prilagodljivostjo strukture je priporočljivo, da vodje z zaposlenim določijo cilje, vezane na kompetence podjetja v povezavi s cilji in strategijo podjetja. Uspešno upravljanje s cilji organizacijam omogoča določanje, sledenje in upravljanje tako organizacijskih kot tudi individualnih ciljev in jih tesno usklajuje s celotnim upravljanjem s talenti. Celovit pristop ocenjevanja skozi vse leto pomaga podjetjem ustvariti kulturo, prilagojeno razvoju zaposlenih. Sistem omogoča enostaven in pameten pregled trenutnega stanja osebne rasti ter kaže jasne smernice in priložnosti razvoja ter priložnosti zaposlenega. Z uspešnim sistemom lahko v podjetju ustvarimo na kompetencah podjetja temelječo strategijo, ki postane del organizacijske klime in jo živijo vsi zaposleni. Proces ocenjevanja uspešnosti podpira učinkovito spremljanje in obvladovanje celotnega procesa, hiter pregled stanja in enostaven dostop do podatkov. Proces ocenjevanja uspešnosti predstavlja del sistema za upravljanje s talenti, ki podpira strateški vidik upravljanja s talenti in predstavlja kazalnike, značilne za »performerje« z visokim potencialom, ter tveganja za izgubo le-teh (Oracle Corporation 2014).

### **8.3 Sistem izobraževanj**

Zgolj zagotavljanje usposabljanja zaposlenih ni dovolj za doseganje ciljev organizacije. Usposabljanje mora biti dovolj enostavno in privlačno za uporabnike, pomembno pa je tudi, da se nanaša tako na cilje zaposlenih, kot tudi na cilje podjetja. Z razvojem celovitega sistema izobraževanj, e-izobraževanj in usposabljanj dobimo rešitev za zagotavljanje rezultatov, sledenje, in poročanje o vseh vrstah formalnega in neformalnega učenja. Podjetje lahko oblikuje popolnoma prilagojen sistem, ki bo omogočal zadovoljivo uporabniško izkušnjo. Uporabnikom moramo omogočiti enostaven dostop do usposabljanj z enotno platformo za spletna in virtualna usposabljanja, kot tudi za ostala usposabljanja, ocenjevanja, kombinirano učenje, socialno učenje in učenje s pomočjo samoocenjevanja. S pomočjo platforme lahko podjetja oblikujejo načrte za boljšo organizacijsko socializacijo (ang. *onboarding*), različne zahteve po novih certifikatih, usposabljanja v zvezi z delovnim mestom in nadaljnjim razvojem kariere. Uporaba takšne platforme pomaga pri lažjem prilagajanju v podjetju, večjem prepoznavanju blagovne znamke ter izdelkov in storitev podjetja kakor tudi pri povečanju prihodkov. Lahko se oblikujejo tudi posebni učni načrti za posameznike, ki so prilagojeni glede na razvojne potrebe, zahteve delovnega mesta, možnosti napredovanja itd. (Oracle Corporation 2014).

Glede na to, da v podjetjih vedno obstaja skupina posameznikov, ki se redko poslužujejo izobraževanj in ostalih treningov, ki so jim na voljo tudi brezplačno, menim, da celovito rešitev predstavlja akademija izobraževanj. Vsebovala bi nabor oblik izobraževanj, tako internih kot eksternih. Akademija izobraževanj bi sovpadala s trenutnimi kompetencami in cilji ter strategijo podjetja, saj bi s tem omogočili dotok potrebnih znanj za danes in jutri. Izobraževanja in usposabljanja bi bila rangirana po pomembnosti, ceni in točkovno ovrednotena. Prav tako bi vsako izobraževanje vsebovalo kratek opis in kompetence ter pridobljena znanja, ki bi bila pri tem osvojena. To velja predvsem za interna izobraževanja znotraj podjetja. Pri eksternih izobraževanjih bi bil opis zgolj splošen. Vsak zaposleni bi na letni ravni prejel 1000 točk, ki bi jih moral tekom leta porabiti za izobraževanja, usposabljanja, delavnice, itd. Sistem bi pogojeval, da mora vsak zaposleni 500 točk porabiti za lasten namen, ostalih 500 točk pa bi lahko podaril sodelavcu. S tem bi dosegli, da bi vsi zaposleni vlagali v lasten razvoj in izobraževanja enakopravno, obenem pa bi omejili in zmanjšali razmerje med tistimi, ki se bolj poslužujejo izobraževanj, in tistimi, ki se jih ne udeležujejo. To velja predvsem s stroškovnega vidika. Razvoj informacijsko-tehnoloških resursov je povzročil tudi razvoj sistema e-učenja (ang. *e-learning*) v podjetjih. Z e-učenjem bi med zaposlenimi spodbudili ozaveščanje o novostih na področju administrativnih procesov delovanja podjetja, pričakovanih vedenjih in kulturi podjetja ter novostih na področju storitev, izdelkov in blagovnih znamk. Akademija izobraževanj bi tako spodbudila razvoj talentov posameznikov na vseh ravneh organizacije, delitev znanja, kreativnost, zavzetost in vseživljenjsko učenje na podlagi kompetenc podjetja.

#### **8.4 Program rotacij in izmenjav**

Kot metoda usposabljanja in razvoja zaposlenih v zadnjem času popularnost raste tudi na področju programov izmenjav za zaposlene, tako na nacionalni kot mednarodni ravni. Zaposlenim je potrebno omogočiti samostojne notranje premike, ki se v večini primerov izkažejo za kompleksen proces. Skozi celotno kariero se posamezniki z leti spreminjajo, tako na podlagi izkušenj kot tudi glede pogledov na določene stvari. Spreminjajo se tudi želje in prepričanja posameznika, zato moramo zaposlenim omogočiti, da se na svoji poklicni poti preizkusijo na različnih področjih. Kot primer dobre prakse bi izpostavila podjetje Facebook, kjer zaposlenim, ki so na določenem projektu delali več kot eno leto, omogočajo samostojno pot pri izbiri projektne skupine, s katero želijo delati pri naslednjem projektu. Izbira je na strani zaposlenih. S tem jim omogočimo del svobode in hkrati odgovornosti (Sullivan 2013).

Ostali nacionalni in mednarodni programi na drugi strani delujejo podobno kot potekajo programi za izmenjavo študentov v tujino. Programi omogočajo, da se zaposleni preizkusi v drugem oddelku v podjetju ali celo gostuje v drugi državi, v primeru, da je podjetje prisotno tudi na drugih trgih. Izmenjava lahko traja od nekaj tednov do več mesecev. Program zaposlenemu daje priložnost za delo v različnih okoljih. Omogoča mu nepozabno izkušnjo, nova znanja, poznanstva, spoznavanje drugih kultur in povečanje same zavzetosti ter delovne uspešnosti. Prednost podjetja, ki uporablja programe izmenjav, se kaže predvsem v tem, da se zabrišejo meje med oddelki in podružnicami v tujini, kjer ni prisotno vodstvo. Poleg tega se širijo znanje in organizacijska kultura ter močna povezanost (McFarane 2009).

Program izmenjav je učinkovit način za pripravo načrta nasledstev in rešitev, ko v določenem trenutku potrebujemo pravo osebo na danem delovnem mestu. Poleg tega program omogoča oceno sposobnosti posameznika integrirati se v različne situacije in kulturo, skrbi za gradnjo trdnejših odnosov in pomaga pri identifikaciji potenciala vodstvenih kadrov. Program podjetjem pomaga izboljšati znanje in pomen ključnih vrednot med sedežem podjetja in njegovimi poslovalnicami (Vietnamworks 2016).

## **9 ZAKLJUČEK**

Svet dela se dandanes spreminja, delovna mesta zahtevajo vedno nove veščine. Da bi podjetja ostala na površju, se morajo skupaj z zaposlenimi prilagoditi hitrim spremembam na trgu. Vsak zaposleni mora vedeti, kaj se od njega pričakuje in zakaj je to pomembno. Vsak na svoj način mora znati voditi in biti voden. Ker se osredotočamo na človeški kapital, so veščine, znanje in strast temelj, srce in duša za doseganje uspeha in konkurenčne prednosti organizacije. Kako pa pri tem pomaga sistem talent menedžmenta? Ljudi predvsem usmerja v tisto, kar je resnično pomembno, in jim daje fleksibilen način rasti in razvoja. Hkrati jim pomaga razumeti, kaj se od njih pričakuje, in jim narekuje, kako ter kdaj je posameznik pripravljen narediti naslednji korak, kar daje podjetju povratno informacijo o uspešnosti posameznega zaposlenega. Učinkovit sistem upravljanja s talenti predstavlja jedro razvoja varne in sočutne kulture podjetja. Prav tako spodbuja vse zaposlene, da na doživljajski izkušnji prepoznajo svoj potencial, ki podira meje med nemogočim in spodbuja zavzetost za izzive, ki nas čakajo jutri. Omogoča konstanten razvoj sposobnosti posameznikov in s tem pripomore k večji zavzetosti in delovni uspešnosti na vseh ravneh ter aktivno ustvarja inovativne rešitve za potrebe, ki se bodo pojavile v prihodnosti.

Talent management na temelju kompetenc omogoča, da pravi ljudje zasedajo prava delovna mesta, jih motivira, ohranja ter učinkovito upravlja s premiki. Prav tako pripomore k razširitvi sistema izobraževanj, ocenjuje uspešnost posameznika s povratno informacijo, individualnim inštruiranjem (ang. *coaching*), mentorstvom in vsakodnevnimi aktivnostmi. Slednje aktivnosti v organizacijah zaposlene spodbujajo k zavzetemu posredovanju pri problemih in jih motivirajo, da delujejo preudarno, učinkovito, odgovorno in so odprti za inovacije. Pri tem se moramo zavedati, da je pozornost potrebno nameniti vsem zaposlenim, ne samo nekaterim posameznikom, saj ima vsak zaposleni edinstvena znanja in sposobnosti, ki si zaslužijo razvoj. Kompetenčni model na eni strani prikazuje celostni pregled vedenj, sistem upravljanja s talenti pa se ukvarja z identifikacijo pravih kadrov na pravih delovnih mestih. S tem prav tako ustvarjamo higienično enakopravno okolje, kjer podjetja usposabljanje in razvoj zaposlenih definirajo kot investicijo, saj samo na tak način lahko prikažejo donosnost. Kompetence so v prvi vrsti nastale zaradi potreb vodij k razumevanju, kako se bo zaposleni v določenem delovnem okolju obnašal in opravljal dane naloge. Konkurenca na trgu je izjemna, zato se morajo podjetja v celoti zavzemati za prepoznavanje in razvoj tako perspektivnih kadrov kot ostalih zaposlenih, pri čemer jim za pomoč služi nabor ključnih kompetenc. Zavedati se moramo, da vsak posameznik predstavlja individuuum, ki je nenadomestljiv. V podjetju je enostavno ustvariti sistem za upravljanje s talenti, da pa je ta učinkovit, mora biti podprt tako iz strani menedžerjev, kot vodij iz vseh področij. Sama močno zagovarjam dejstvo, da se vse začne z miselnostjo in strategijo podjetja, usmerjenega v talente, in kolektivnim pristopom vodenja, ki spodbuja razvoj zaposlenih na vseh nivojih, saj le-to omogoča dolgoročni uspeh. Pri tem se moramo zavedati, da pri upravljanju s talenti ne obstaja zgolj ena dobra praksa, saj se podjetja med seboj razlikujejo, zato tudi vsako podjetje zase potrebuje svojo lastno strategijo pri upravljanju s talenti, ki bo uspešna, učinkovita in v sožitju s filozofijo vodenja.

V zadnjem času ozaveščenost o talentih močno narašča. V ta namen organizacije razvijajo in izvajajo različne metode in aktivnosti za upravljanje z njimi. Raziskave kažejo, da pomen talent managementa narašča tudi v Sloveniji, ki se glede na ocenjevanje sposobnosti rasti, privabljanja in zadrževanja talentov, uvršča precej visoko. Na imenovanem področju obstaja še kar nekaj prostora in priložnosti za razvoj in izboljšave, predvsem na področju razvoja kadrov, vodstvenih sposobnosti, implementiranja različnih metod kariernega managementa v delovanje organizacije in izboljšanja usposabljanja zaposlenih ter spodbujanja kulturnih migracij. Učinkovit sistem upravljanja s talenti se kaže predvsem v rezultatih zavzetosti zaposlenih, delovni uspešnosti, učinkovitosti in zadovoljstvu zaposlenih ter nizki stopnji

absentizma. Teorija na virih temelječega podjetja prav tako razlaga, da zavzeti zaposleni v organizacijah zagotavljajo konkurenčno prednost na trgu.

Skozi celotno nalogo sem ob prebiranju različne literature, pregledovanju raziskav tako doma kot v tujini in z raziskovanjem tematike v realnem poslovnem okolju iskala potrditve svojih hipotez, ki sem si jih zastavila na začetku raziskovanja. Temeljna hipoteza, na katero sem se osredotočala skozi celotno nalogo, se osredotoča na prepoznavanje in razvoj talentov na podlagi spremljanja kompetenc. Identifikacija in razvoj talentov morata biti definirana na podlagi kompetenc podjetja, ki služijo za osnovo strategije talent menedžmenta, in predstavlja most med strategijo podjetja in filozofijo talent menedžmenta. Sistem upravljanja talentov, temelječ na podlagi kompetenc, kaže na načrtno usmerjen proces prepoznavanja in razvoja zaposlenih, ki izključuje favoriziranje nekaterih posameznikov in demotiviranje drugih. V podjetju X se zavedajo pomena talentov, ki predstavljajo dodano vrednost in kompetenčno prednost, obenem pa spodbujajo dejstvo, da je le-te potrebno skozi različne metode in prakse upravljanja, pravilno prepoznati, razvijati, ohranjati in jim omogočiti dolgoročen karierni načrt. V podjetju X sicer trenutno še nimajo razvitega klasičnega sistema talent menedžmenta, prav tako pa nimajo klasične opredelitve ključnih kompetenc. Razlog za to se kaže predvsem v načinu poslovanja, ki je bilo na začetku usmerjeno predvsem podjetniško. Trenutno so v procesu identifikacije ključnih kadrov, saj temeljno prednost pri celotnem procesu prepoznavajo z vidika razpoložljivosti internih kadrov ob potrebi na ključnih delovnih mestih. Glavne izzive prepoznavajo predvsem pri enotni opredelitvi in razumevanju, kdo sploh spada v tako imenovani bazen talentov in v tem, kako nehote preprečiti izločitev ostalih kadrov, v smislu demotivacije. Izziv vidijo tudi v tem, kako hitro je potrebno program talent menedžmenta spreminjati, prilagajati in tudi kako hitro angažirati deležnike različnih struktur v podjetje za bolj aktiven prispevek k strategiji, saj se program absolutno ne sme graditi v silosih. Prav tako v prihodnosti nameravajo več resursov nameniti strategiji razvoja talentov in vzpostaviti sistem talent menedžmenta, na temelju strateških ciljev organizacije in preoblikovati kadrovske službe iz klasičnega administrativnega oddelka v poslovni oddelek, ki bo v večji meri usmerjen v identifikacijo talentov in se bo ukvarjal z zavzetostjo ter razvojem zaposlenih. V ta namen bi svojo primarno hipotezo delno potrdila, saj podjetje X le-to močno podpira. V zadnjih nekaj letih so naredili številne manjše korake, ki že dajejo prve rezultate, svoje naslednje premike in aktivnosti pa prav tako načrtujejo v tej smeri. Vsakodnevno se zavzemajo za zaposlene in jim poskušajo prisluhniti ter jim po najboljših zmožnostih ponuditi tisto, kar je v danem trenutku za njih in za podjetje najbolj koristno in se bo odražalo tudi v prihodnosti.

Naslednjo zastavljeno hipotezo, ki poudarja, da identifikacija talentov povečuje delovno uspešnost potrjujem, saj raziskave kažejo, da je v podjetjih, kjer je razvoj zaposlenih prisoten na vseh ravneh delovanja, opazna večja zavzetost in delovna uspešnost zaposlenih. Podjetja z učinkovitim razvojem kadrov, ki se kaže v kakovostnem sistemu izobraževanj, usposabljanj, ocenjevanj, vodenju in motiviranju za doseganje ciljev, sistematično povečujejo kompetentnost talentov, kar pa močno spodbuja delovno uspešnost. Zaposleni se počutijo spoštovane, opažene in odgovorne. Zavzemajo se za to, da bi svoje naloge opravili kar se da dobro, spodbujajo inovacije, sprejemajo spremembe in se identificirajo s kulturo podjetja. V podjetju X delovno uspešnost zaposlenih spremljajo s četrletnimi razgovori, saj so mnenja, da je sprotno podajanje povratnih informacij, individualno inštruiranje (ang. *coaching*), mentorstvo s strani vodij in čimprejšnje reševanje problemov, ključnega pomena za razvoj zaposlenih. Izkazalo se je, da posamezniki, ki se razvijajo in rastejo znotraj podjetja, dosegajo boljše rezultate. Tudi ostali sodelavci jih sprejemajo bolje in jih bolj spoštujejo. V podjetju X se prav tako zavedajo, da za uspešnim in učinkovitim delovanjem organizacije stoji zakladnica človeških virov, za katere skrbi učinkovit sistem upravljanja s talenti, ki zaposlenim zagotavlja uspešne prakse nagrajevanja, jih naredi spoštovane ter jih motivira, da v svoje delo vložijo nekaj več. Dolgoročno se pri tem kaže tudi zavezanost organizaciji, saj so zadovoljni zaposleni najboljši ambasadorji lastnega podjetja, njihovih proizvodov in storitev.

S tretjo in tudi zadnjo hipotezo sem želela preveriti, kako identifikacija talentov vpliva na načrtovanje nasledstev v podjetju X. Nasledstva so v današnjem dinamičnem poslovnem svetu, polnem izzivov, še posebno pomembna, saj zagotavljajo kadre, ki bodo v določenem trenutku sposobni nekoga nadomestiti in prevzeti njegovo vlogo. Podjetjem zagotavljajo dolgoročno konkurenčno prednost in kompetentnost kandidatov, ki je v tekmi s konkurenti odločilnega pomena. Načrtovanje nasledstev podjetjem omogoča identificiranje bodočih potencialnih vodij in zagotavlja razvojne procese, ki stremijo k uspešnosti podjetja. Zastavljeno hipotezo potrjujem le delno. V podjetju X se zavedajo pomena načrtovanja nasledstev, zato nameravajo v bližnji prihodnosti poenotiti okvir vodenja, ki bo temeljil na vodenju z zgledom, na podlagi vrednot podjetja. Vzporedno s tem bodo razvijali talente in vodje ozaveščali o pomembnosti identificiranja in razvoja svojih naslednikov. Zavedajo se, da načrtovanje nasledstev ne smemo omejevati zgolj na vodstvene pozicije, vendar moramo dodano vrednost prepoznati tudi pri strokovnih pozicijah. Ključno pri upravljanju s talenti je, da moramo smiselno razvijati vse zaposlene na vseh ravneh delovanja organizacije, in ne samo določene skupine posameznikov, saj takšno delovanje in kultura podjetja zagotavljata uspešnost in zadovoljne zaposlene. Gre za zagotavljanje pravih ljudi s pravimi znanji in



kompetencami na pravih delovnih mestih. Na konkurenčnem trgu znanja, učinkovite in uspešne prakse upravljanja s talenti dosegajo delovno uspešnost zaposlenih in konkurenčno prednost podjetja v primerjavi z ostalimi konkurenti. Organizacije, ki se zavedajo, da so zaposleni dragocen vir, zagotavljajo trajnost in strateško odličnost ter razvijajo močno blagovno znamko. Upravljanje s talenti je potrebno načrtovati vzporedno s poslovno strategijo podjetja, saj to predstavlja kombinacijo poslovnega uspeha in zavzetost zaposlenih obenem.

## **10 LITERATURA**

1. Adecco Group. 2016. *Globalni indeks konkurenčnosti talentov (GTCI)*. Dostopno prek: <http://www.adecco.si/news/GTCI2015-16HRPriporocila.pdf> (29. junij 2016).
2. Allen, Mark. 2014. *Aha Moments in Talent Management : A Business Fable with Practical Exercises*. Alexandria: ASTD Press.
3. Banič, Ivo. 2007. *Poslovna politika. Procesi upravljanja in vodenja gospodarskih družb*. Ljubljana: FDV.
4. Boštjančič, Eva. 2011. *Merjenje kompetenc: metoda ocenjevalnega centra v teoriji in praksi*. Ljubljana: Planet GV.
5. Claussen, Jörg, Thorsten Grohsjean, Johannes Luger in Gilbert Probst. 2014. Talent management and career development: What it takes to get promoted. *Journal of World Business* 49 (2). Dostopno prek: <http://www.sciencedirect.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/science/article/pii/S1090951613000837> (20. junij 2016).
6. Draganidis Draganidis, Fotis, and Gregoris Mentzas. 2006. Competency based management: a review of systems and approaches. *Information Management & Computer Security* 14 (1). Dostopno prek: [https://www.researchgate.net/publication/220208079\\_Competency\\_based\\_management\\_A\\_review\\_of\\_systems\\_and\\_approaches](https://www.researchgate.net/publication/220208079_Competency_based_management_A_review_of_systems_and_approaches) (20. junij 2016).
7. 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). Dostopno prek: <http://www.sciencedirect.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/science/article/pii/S1053482213000302> (25. junij 2016).
8. Grigoryev, Patty. 2006. *Hiring by Competency Models*. Dostopno prek: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=10&sid=0ade4c68-5f0c-443e-ba7a-f571017045b5%40sessionmgr4004&hid=4110&bdata=Jmxhbmc9c2wmc2l0ZT1lZH MtbGl2ZQ%3d%3d#AN=23965962&db=buh> (12. maj 2016).
9. Hawkes, Candace L. in Bart L. Weathington. 2014. *Competency-Based Versus Task-Based Job Descriptions: Effects on Applicant Attraction*. Chattanooga: Institute of Behavioral and Applied Management.
10. HR predstavnici podjetja X. 2016. Intervju z avtorico. Ljubljana, 5. julij.
11. International Human Resources Development Corporation. 2014. *Linking Competencies with an Integrated Talent Management Philosophy*. Dostopno prek: [https://www.ihrdc.com/pdfs/2015/Linking\\_Competencies\\_with\\_an\\_Integrated\\_Talent\\_Management\\_Philosophy.pdf](https://www.ihrdc.com/pdfs/2015/Linking_Competencies_with_an_Integrated_Talent_Management_Philosophy.pdf) (20. junij 2016).

12. Israelite, Larry. 2009. *Talent management: Strategies for success from six leading companies*. Alexandria: American Society for Training and Development.
13. Kohont, Andrej, 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 v sodelovanju s Cranfield Network*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
14. Kohont, Andrej. 2011. *Vloge in kompetence menedžerjev človeških virov v kontekstu internacionalizacije: doktorska disertacija*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
15. Kong, Haiyan, Catherine Cheung in Haiyan Song. 2012. From hotel career management to employees' career satisfaction: The mediating effect of career competency. *International Journal of Hospitality Management* 31 (1). Dostopno prek: <http://www.sciencedirect.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/science/article/pii/S0278431911000351> (20. junij 2016).
16. MacKinnon, Richard. 2013. *Inspiring the workforce blog: 5 mistakes businesses make when creating talent identification and staff development programmes*. Dostopno prek: <http://extra.shu.ac.uk/sbsblog/2013/11/5-mistakes-businesses-make-when-creating-talent-identification-and-staff-development-programmes/> (10. julij 2016).
17. Majcen, Milena. 2009. *Management kompetenc: Izdelava modela kompetenc ter njegova uporaba za razvoj kadrov in za vodenje zaposlenih k doseganju ciljev*. Ljubljana: GV Založba.
18. Massie, Sarah. 2015. *Talent management: Developing leadership not just leaders*. London: King's Fund.
19. McFarane, Trish. 2009. *Job Exchange Programs – A Different Spin On Employee Development*. Dostopno prek: <http://hrringleader.com/2009/09/06/job-exchange-programs-a-different-spin-on-employee-development/> (20. julij 2016).
20. Mohammad, Abdulquddus. 2015. *The Impact of Talent Management on Employee Engagement, Retention and Value Addition in achieving Organizational Performance*. Dostopno prek: [https://www.researchgate.net/publication/274890467\\_The\\_Impact\\_of\\_Talent\\_Management\\_on\\_Employee\\_Engagement\\_Retention\\_and\\_Value\\_Addition\\_in\\_achieving\\_Organizational\\_Performance](https://www.researchgate.net/publication/274890467_The_Impact_of_Talent_Management_on_Employee_Engagement_Retention_and_Value_Addition_in_achieving_Organizational_Performance) (11. julij 2016).
21. Podjetje X. 2016. *Poročilo o podjetju*. Ljubljana: interno gradivo.

22. Project Management Institute. *Talent Management – Powering Strategic Initiatives in the PMO*. Dostopno prek: <http://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/talent-management-powering-strategic-initiatives.pdf> (11. julij 2016).
23. Rothwell, William J., Graber, in Jim M. Graber. 2010. *Competency-based Training Basics*. New York: American Society for Training and Development.
24. Rutledge, Lorelei, Sarah LeMire, Melanie Hawks in Alfred Mowdood. 2016. Competency-Based Talent Management: Three Perspectives in an Academic Library. *Journal of Library Administration* 56 (3). Dostopno prek: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01930826.2015.1105051> (20. junij 2016).
25. Saba Software. 2016. Intelligent talent management. Dostopno prek: <https://www.saba.com/us/intelligent-talent-management/> (12. julij 2016).
26. Schiemann, William A. 2014. From talent management to talent optimization. *Journal of World Business* 49 (2). Dostopno prek: <http://www.sciencedirect.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/science/article/pii/S1090951613000886> (1. junij 2016).
27. Sharma, Rakesh in Jyotsna Bhatnagar. 2009. Talent management-competency development: key to global leadership. *Industrial and Commercial training* 41 (3). Dostopno prek: <http://www.emeraldinsight.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/doi/pdfplus/10.1108/00197850910950907> (25. junij 2016).
28. Sullivan, John. 2013. *A Case Study Of Facebook's Simply Amazing Talent Management Practices, Part 1 Of 2*. Dostopno prek: <http://www.ere-media.com/ere/a-case-study-of-facebooks-simply-amazing-talent-management-practices-part-1-of-2/> (20. julij 2016).
29. Svetlik, Ivan, Andrej Kohont, Karmen Gorišek, Bor Rozman in Janja Lamberger. 2005. *Kompetence v kadrovske praksi*. Ljubljana: GV izobraževanje.
30. Talent Management. 2016. *Advantages & disadvantages*. Dostopno prek: <http://talentmanagemnt.weebly.com/advantages--disadvantages.html> (10. julij 2016).
31. Vietnamworks. 2016. *Training your staffs through employee exchange program*. Dostopno prek: <http://advice.vietnamworks.com/en/hiring/effective-management/training-your-staffs-through-employee-exchange-program.html-0> (20. julij 2016).

# PRILOGE

## PRILOGA A: INTERVJU

Intervju sem izvedla 5. julija 2016 s HR koordinatorko in vodjo izobraževanja ter razvoja kadrov v podjetju X.

1. Imate v vašem podjetju oblikovano strategijo za identifikacijo in razvoj talentov oziroma se sistematično ukvarjate s perspektivnim kadrom? Katere metode talent menedžmenta uporabljate?
2. Kje se pri delu srečujete z največjimi izzivi pri upravljanju talentov oziroma kje vidite pomanjkljivosti in prednosti?
3. Imate v vašem podjetju opredeljeno, kdo oziroma kateri profili spadajo v tako imenovani bazen talentov oziroma so identificirani kot talenti? Na podlagi katerih kriterijev ocenjujete, da je nekdo opredeljen kot talent in lahko vstopi v program upravljanja s talenti?
4. Kakšen je odziv zaposlenih na metode talent menedžmenta, ki jih izvajate v vašem podjetju?
5. Ali v podjetju uporabljate program za razvoj talentov s pomočjo spremljanja razvoja ključnih kompetenc perspektivnih kadrov? Imate v vašem podjetju določene ključne kompetence, ki naj bi jih imeli perspektivni kadri? V kolikšni meri so ključne kompetence perspektivnih kadrov povezane s strateškimi cilji podjetja?
6. Ali v vašem podjetju analizirate kompetence talentov in na kakšen način?
7. Imate v vašem podjetju za ključne vodstvene oziroma strokovne pozicije predvidene naslednike – planirate nasledstva? Je identifikacija talentov osnova za planiranja nasledstev v podjetju?
8. Na kakšne načine spremljate delovno uspešnost perspektivnih kadrov? Ali menite, da identifikacija talentov povečuje delovno učinkovitost?