UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

VZPOSTAVITEV KARIERNEGA RAZVOJA ZAPOSLENIH V IZBRANEM PODJETJU

Ljubljana, maj 2020

KLEMEN DENŠA

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Klemen Denša, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Vzpostavitev kariernega razvoja zaposlenih v izbranem podjetju, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko red. prof. dr. Nado Zupan

I Z J A V L J A M

1. da sem predloženo delo pripravil samostojno;

2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;

3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;

4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;

5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;

6. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;

7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;

8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;

9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;

10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____ Podpis študenta: _____

KAZALO

UVOD **1**

1 MANAGEMENT ČLOVEŠKIH VIROV **3**

1.1 Vloga managementa človeških virov **3**

1.2 Cilji managementa človeških virov **4**

1.3 Načrtovanje človeških virov **5**

1.4 Kadrovska strategija **11**

2 MANAGEMENT TALENTOV **15**

2.1 Opredelitev managementa talentov **15**

2.2 Opredelitev ključnih kadrov in talentov **18**

2.3 Model managementa talentov **20**

2.4 Privabljanje, razvoj in zadržanje talentov **23**

3 KARIERNI RAZVOJ **25**

3.1 Opredelitev in pojmovanje kariere **25**

3.2 Karierna sidra **30**

3.3 Karierni načrti in razvoj **31**

3.4 Načrtovanje nasledstev **33**

3.5 Karierni načrti strokovnega in vodstvenega kadra **37**

4 EMPIRIČNA RAZISKAVA MANAGEMENTA TALENTOV IN KARIERNIH NAČRTOV V PODJETJU FRAPORT SLOVENIJA **38**

4.1 Metodologija priprave vprašalnika za intervju **38**

4.2 Predstavitev podjetja Fraport Slovenija **40**

4.2.1 Zgodovina podjetja 41

4.2.2 Poslanstvo, vizija in strateški cilji podjetja 41

4.2.3 Organizacijska struktura podjetja 42

4.2.4 Predstavitev Službe za kadre in izobraževanje 44

4.3 Pregled in ugotovitve obstoječega stanja sistema managementa talentov in kariernih načrtov v izbranem podjetju **45**

4.4 Primerjalna analiza modelov načrtovanja talentov in ključnih kadrov v izbranih podjetjih **46**

4.4.1 Predstavitev modela načrtovanja talentov in ključnih kadrov v Podjetju A.. 46

4.4.2 Predstavitev modela načrtovanja talentov in ključnih kadrov v Podjetju B.. 47

4.4.3 Predstavitev modela načrtovanja talentov in ključnih kadrov v Podjetju C . 50
4.4.4 Povzetek primerjave modelov načrtovanja talentov in ključnih kadrov v izbranih podjetjih ... 51
5 PREDLOG VZPOSTAVITVE KARIERNEGA RAZVOJA ZAPOSLENIH V PODJETJU FRAPORT SLOVENIJA ... 53
5.1 Predlog modela razvoja talentov in ključnega kadra ... 53
5.2 Predlog individualnega kariernega načrta ... 57
5.3 Predlog načrta uvedbe modela talentov in ključnega kadra ... 58
SKLEP ... 59
LITERATURA IN VIRI ... 60
PRILOGE ... 65

KAZALO TABEL

Tabela 1: Primerjava starega in novega pogleda na ključni kader in talente ... 19
Tabela 2: Karierna sidra ... 30
Tabela 3: Podatki o izvedenih intervjujih ... 40
Tabela 4: Primerjava managementa talentov in ključnih kadrov v izbranih podjetjih ... 52
Tabela 5: Predlog individualnega kariernega načrta ... 57

KAZALO SLIK

Slika 1: Konkurenčne prednosti organizacije ... 4
Slika 2: Strateški model managementa človeških virov ... 7
Slika 3: Stopnje v procesu strateškega načrtovanja kadrovskih virov ... 7
Slika 4: Proces oblikovanja kadrovske strategije ... 10
Slika 5: Proces oblikovanja kadrovske strategije ... 11
Slika 6: Hierarhija strateškega odločanja ... 12
Slika 7: Razvoj kadrovske strategije v splošnem kontekstu ... 14
Slika 8: Prikaz izbora možnih izzivov za kadrovsko strategijo ... 14
Slika 9: Most managementa talentov ... 20
Slika 10: Model managementa talentov ... 22
Slika 11: Elementi zadovoljstva za zadržanje ključnih kadrov ... 25
Slika 12: Življenjska obdobja in kariera ... 29
Slika 13: Zaporedje aktivnosti nasledstvenega načrta ... 35
Slika 14: Nasledstveni načrt nadomeščanja ... 36
Slika 15: Proces načrtovanja nasledstev ... 36

Slika 16: Prikaz preimenovanja in preoblikovanja podjetja 41
Slika 17: Organizacijska struktura Fraport Slovenija d. o. o. 44
Slika 18: Organigram Službe za kadre in izobraževanje 45

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašalnik za izvedbo intervjuja v izbranem podjetju. 1

SEZNAM KRATIC

angl. - angleško

IC - (angl. Investors committee); Odbor vlagateljev

UVOD

Organizacije se v času hitrega tehnološkega razvoja soočajo s pomanjkanjem kompetentnih zaposlenih. Zaradi tega je treba imeti vzpostavljen in dobro delujoč sistem razvoja talentov in ključnega kadra. Ti zaposleni bodo organizaciji, s svojim znanjem in veščinami, pripomogli k uspešnemu poslovanju. Mathis in Jackson (2008, str. 45) trdita, da se mora načrtovanje človeških virov osredotočiti na zadostno število kompetentnih zaposlenih. Ti zaposleni si morajo lastiti vsa znanja in veščine za opravljanje svojega dela. V primeru potrebe te zaposlene organizacija uporabi ob točno določenem času, določenem delovnem mestu ali nalogi.

Kot sem že omenil živimo v času, kjer prevladuje globalno gospodarstvo. Ravno tako so tudi talenti in ključni kadri postali globalni, saj organizacije zaposlujejo tudi tuje strokovnjake na strokovnih področjih. Nove tehnologije med drugim omogočajo hiter in kakovosten dostop do znanja. Če organizacija svojim talentom in ključnim kadrom ne bo omogočala dostopa do stalnega in kakovostnega usposabljanja je velika verjetnost, da bo ključni kader zapustil organizacijo. Svetovalno podjetje McKinsey & Company (2001, str. 3-4) meni, da v primeru zapostavljanja ključnega kadra obstaja velika verjetnost, da ključni kader odide h konkurenci, kjer mu nudijo vse potrebne elemente za uspeh v karieri. Če imajo vzpostavljen management talentov, ta še povečuje verjetnost obstanka ključnega kadra v organizaciji. Enakega mnenja sta tudi Vukovič in Miglič (2006, str. 78), ki poudarjata, da morajo imeti talenti in ključni kadri vzpostavljen karierni načrt, kjer se opredeli vloga zaposlenega preko časovne dimenzije. Zaposleni se zaradi tega počutijo varne in so motivirani za svoje delo, kar krepi pripadne in zveste zaposlene.

Podjetje Fraport Slovenija d. o. o. trenutno še nima formalno razvitega sistema kariernega razvoja talentov in ključnega kadra. Kadrovski strokovnjaki v podjetju se s tem področjem že ukvarjajo, vendar je treba izdelati model in ga sistematično vpeljati v kadrovsko strategijo podjetja. V preteklosti so bili že ustvarjeni zametki, vendar zaradi objektivnih okoliščin ni prišlo do popolne vzpostavitve kariernega razvoja talentov in ključnega kadra ter individualnega kariernega načrta. Pravilno zasnovan in uveden sistem kariernega razvoja talentov in ključnega kadra vpliva na organizacijsko kulturo, klimo in inovativnost ter pripadnost zaposlenih podjetju.

Namen magistrskega dela je prepoznavanje talentov in ključnega kadra, ki so nadpovprečno uspešni, učinkoviti in imajo velik potencial za nadaljnji razvoj v podjetju. S tem, ko podjetje prepozna ključne sodelavce in zanje razvije individualni karierni načrt se bo povečalo zadovoljstvo sodelavcev in motivacija za delo. Obenem podjetje na ta način zmanjša tveganje za odhode ključnih sodelavcev iz podjetja.

Cilj magistrskega dela je vzpostavitev sistema kariernih načrtov zaposlenih v izbranem podjetju Fraport Slovenija d. o. o. ter načrt za njegovo vpeljavo in upravljanje. Z magistrskim delom želim prikazati trenutno stanje na področju kariernih načrtov v podjetju, strokovno ozadje omenjenega področja in izdelati predlog kariernih načrtov.

V magistrskem delu bom odgovoril na naslednja raziskovalna vprašanja:

- Kakšno vlogo ima management človeških virov pri pridobivanju in prepoznavanju perspektivnih kadrov v podjetju?
- Kako imajo slovenska podjetja vzpostavljen sistem managementa talentov in kariernih načrtov?
- Kakšne so bistvene razlike med načrtovanjem kariere strokovnjakov in vodij?
- Kakšen sistem kariernih načrtov je najbolj primeren za izbrano podjetje?

Pri pisanju magistrskega dela sem uporabil opisno (deskriptivno) metodo znanstveno raziskovalnega dela, individualne strukturirane intervjuje in analizo dokumentov. Magistrsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega dela. V teoretičnem delu magistrskega dela sem preučil strokovno domačo in tujo literaturo s področja managementa človeških virov, managementa talentov in kariernih načrtov. Predvsem sem se usmeril na strokovno literaturo, ki govori o osebnem razvoju zaposlenih, njihov načrtovani karierni razvoj v podjetju in managementa talentov. Magistrsko delo je sestavljeno iz primarnih (intervjuji) in sekundarnih virov (podatki podjetja, članki, strokovna literatura in gradivo, ki je dostopno na spletnih straneh). Za primarni vir je bila uporabljena metoda strukturiranega intervjuja z 19 vprašanji zaprtega tipa. Intervjuji so bili izvedeni v treh podjetjih s sedežem podjetja v Sloveniji. S pridobljenimi informacijami iz teh intervjujev sem izdelal predlog modela razvoja talentov in ključnega kadra za izbrano podjetje.

Magistrsko delo sestavlja pet poglavij. V prvem poglavju sem po pregledu strokovne literature predstavil nekatere funkcije managementa človeških virov: cilje managementa človeških virov, načrtovanja človeških virov in kadrovsko strategijo. V drugem poglavju sem preučil management talentov. Pregled strokovne literature je bil usmerjen v opredelitev managementa talentov in ključnih kadrov ter modeli managementa talentov. Posvetil sem se tudi pomembnim temam managementa talentov, kot so privabljanje, razvoj in zadržanje talentov. Teoretičen del magistrskega dela se nadaljuje v tretjem poglavju, kjer sem predstavil karierni razvoj zaposlenih, vzpostavitev načrtovanja nasledstev in način kariernega napredovanja strokovnega in vodstvenega kadra. S četrtim poglavjem se začne empirični del naloge, kjer sem predstavil podjetje in obstoječi sistem podjetja Fraport Slovenija d. o. o. Predstavljeni so intervjuji in primerjava modelov načrtovanja talentov in ključnih kadrov v izbranih podjetjih. Magistrsko delo je zaključeno s petim poglavjem, kjer sem na podlagi prejšnjih poglavij izdelali predlog vzpostavitve kariernega razvoja, ki vključuje: model razvoja talentov in ključnega kadra, individualni karierni načrt. Poglavje zaključuje predlog uvedbe modela talentov in ključnega kadra za izbrano podjetje.

1 MANAGEMENT ČLOVEŠKIH VIROV

1.1 Vloga managementa človeških virov

Službe oziroma oddelki managementa človeških virov pomembno vplivajo na zaposlene, vzdušje in njihovo delovanje za skupen cilj. Cilj vsake organizacije je uspešno delovanje na trgu. Pomembno je, da so strokovnjaki za management človeških virov v stalnem stiku z ostalimi službami in oddelki, ki jih organizacija potrebuje za svoje neprekinjeno in uspešno poslovanje. Pod navedene službe med drugim spadajo: finančna služba, komercialna služba, služba za informacijsko tehnologijo, operativna služba oziroma proizvodnja in ostale službe, ki obstajajo v organizaciji za njeno nemoteno in uspešno delovanje. Management človeških virov je pomemben člen za doseganje čim boljših rezultatov organizacije v skladu z organizacijskimi cilji (Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan & Vodovnik, 2002, str. 9).

»Menedžment kadrovskih virov pomeni koordinacijo vseh razpoložljivih človeških virov s procesom planiranja, vodenja programov razvoja kadrov, organiziranja izobraževanja in usposabljanja ter preverjanja doseganja ciljne kadrovske strukture podjetja« (Rojc & Bahun, 2006, str. 89).

Armstrong (2014, str. 36-37) trdi, da mora biti okvir managementa človeških virov postavljen glede na arhitekturo oziroma strukturo organizacije. Dobrih praks managementa človeških virov, ki so že vzpostavljene v ostalih uspešnih organizacijah ni priporočljivo kopirati v lastno organizacijo, vendar jih je treba ustrezno prilagoditi. Izbrani sistem managementa človeških virov mora biti dobro sprejet pri srednjem vodstvu organizacije. Srednje vodstvo v organizaciji je ključno pri udejstvovanju in izpolnjevanju izbranega sistema managementa človeških virov. Zaradi slednjega mora biti srednje vodstvo aktivno udeleženo pri nastajanju ali preoblikovanju sistema managementa človeških virov v organizaciji. Če pride do poistovetenja sistema z vodstvom organizacije, mu bodo sledili in ga promovirali med zaposlenimi ter tako pripomogli k doseganje ciljev na področju managementa človeških virov. Iz kadrovske strategije, politike in procesov izhajajo naslednja področja: organizacijska analiza, zaposlovanje in zadrževanje ustreznih zaposlenih, učenje in razvoj zaposlenih, nagrajevanje zaposlenih in nenazadnje tudi zelo pomembna komponenta, kot so odnosi med zaposlenimi.

V globalnem in hitro razvijajočem gospodarstvu ključno vlogo v organizacijah prevzemajo ljudje, njihovo znanje, kompetence in veščine. Organizacija lahko z inovacijo ustvari konkurenčno prednost pred konkurenco, vendar ta prednost traja le kratek čas. Obstojna konkurenčna prednost ni več v tehničnih stvareh, temveč v ljudeh samih in njihovih zmožnostih (Lipičnik, 1998, str. 26). Slika 1 prikazuje, da so ustrezno motivirani zaposleni ključ do uspeha, saj lahko s svojim znanjem, kompetencami in veščinami, ki si jih lastijo vplivajo na štiri vidike kakovosti v organizaciji, ki so: kakovost organizacije in dela, kakovost strateškega vodenja, kakovost prilagajanja in spreminjanja ter kakovost

usposabljanja in razvoja. Za uresničitev zastavljenih ciljev organizacije, se je treba držati smernic, ki so opredeljene v strategiji človeških virov, slediti poslovni strategiji in strateškemu vodenju organizacije (Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan & Vodovnik, 2002).

Slika 1: Konkurenčne prednosti organizacije

Prirejeno po Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan & Vodovnik (2002).

1.2 Cilji managementa človeških virov

Vsaka organizacija si želi biti na poslovni poti uspešna. Uspešna organizacija mora imeti ustrezno razvito strategijo managementa človeških virov, poleg tega se vse uspešne organizacije zavedajo kakovostnega in trajnostnega managementa človeških virov. Ciljev organizacije in potrebe zaposlenih medsebojno ne smemo nikoli izključiti, ker sta si ta dva cilja medsebojno odvisna. V kolikor potrebe zaposlenih organizacija spregleda in sledi samo enemu cilju, to je cilju povečevanju dobička in dobičkonosnosti, se bo to na dolgi rok poslovanja organizacije pokazalo kot neustrezno in organizacija lahko izgubi boj v konkurenčnem poslovnem svetu (Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan & Vodovnik, 2002, str. 4).

Boštjančič (2011, str. 21-24) trdi, da je eden izmed bolj pomembnih ciljev managementa človeških virov razvoj zaposlenih v organizaciji. Po zaključenem procesu selekcije kadra ustrezni zaposleni zasedejo delovna mesta v organizaciji in začnejo delovne aktivnosti. To je začetna točka, kjer se začne proces razvoja zaposlenih. Razvoj zaposlenih na delovnem mestu je pomemben zaradi tega, ker nam omogoči bistveno lažje in hitrejše doseganje zastavljenih ciljev organizacije, zadovoljstvo pri zaposlenih in s tem pridobimo na pripadnosti organizaciji, kar pa ima neposredni vpliv na manjšo fluktuacijo zaposlenih. Od zaposlenih organizacija pričakuje, da bodo imeli aktivno vlogo pri izobraževanju. Zaposleni

naj bi sledili trendom na svojem strokovnem področju in sami predlagali nadrejenemu in kadrovski službi program izobraževanja. Pomemben vidik pridobljenega znanja na delavnicah in seminarjih je v tem, da se to znanje prenese v vsakodnevne delovne procese in se na ustrezen način deli med zaposlenimi.

Pet osnovnih ciljev, ki jih navajajo Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan in Vodovnik (2002, str. 4-7), ki jih organizacija pridobi z usklajenim in vzajemnim delovanjem med potrebami organizacije ter zaposlenimi so naslednji:

1. dvig produktivnosti,
2. izboljšanje delovnih razmer,
3. upoštevanje zakonodaje,
4. pridobivanje konkurenčne prednosti in
5. usposabljanje.

Ravno tako Armstrong (2014, str. 5-6) cilje oziroma poslanstvo managementa človeških virov opredeljuje, kot naloge ki so razdeljene v pet sklopov. Management človeških virov mora izvajati:

1. podporo organizaciji za doseganje ciljev organizacije s stalnim razvojem in izvajanjem strategije človeških virov, ki morajo biti del poslovne strategije organizacije,
2. prispevek k vzpostavitvi in razvoju kakovostne organizacijske kulture,
3. zagotavljati, da so organizaciji na razpolago perspektivni, usposobljeni in zavzeti zaposleni, ko jih ta potrebuje,
4. ustvarjati pozitivno razmerje med zaposlenimi in vodstvom organizacije ter medsebojno zaupanje,
5. spodbujanje vodstva organizacije k etičnim načelom managementa človeških virov.

1.3 Načrtovanje človeških virov

Načrtovanje človeških virov v organizaciji poteka na dveh ravneh, in sicer na strateški ravni, kjer pridobimo vhodne podatke za kadrovsko strategijo. Strateško načrtovanje človeških virov mora biti usklajeno in slediti poslovni strategiji organizacije, da lahko organizacija doseže zastavljene cilje. Poslovna strategija organizacije ima nalogo, da določi smer po kateri bo organizacija delovala na srednji in dolgi rok za doseganje svojih zastavljenih ciljev skladno z organizacijsko strukturo organizacije. S strateškim načrtovanjem organizacija pridobi kadre, ki bodo strokovno usposobljeni na pravih delovnih mestih in se bo zaradi tega lahko organizacija hitro odzvala na nove potrebe ali izzive na trgu. »Strateško planiranje kadrovskih virov splošno definiramo kot proces postavljanja ciljev glede kadrovskih virov, razvijanja strategij za dosego ciljev in določitve politike za pridobivanje, nameščanje, razvoj in ohranitev kadrovskih virov« (Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan & Vodovnik, 2002, str. 46).

Strateško načrtovanje človeških virov izhaja iz poslovne strategije organizacije in mora udejanjati poslovno strategijo organizacije. Drucker (2001, str. 50-51) trdi, da poslovanje vsake organizacije temelji na podlagi poslovne teorije oziroma na njenih predpostavljenih ciljih in poznavanju poslovnega okolja v katerem izvaja svojo dejavnost. Poslovno teorijo je treba izvesti v vsakodnevni praksi skozi poslovno strategijo. »Strategija pomaga organizaciji namensko iskati priložnosti« (Drucker, 2001, str. 50).

Rojc in Bahun (2006, str. 87-91) poudarjata, da je organizaciji v praksi strateškega načrtovanja najtežje prepoznati dejavnike, ki bodo vplivali na delovanje organizacije v njeni prihodnosti. Veliko lažje je organizaciji obvladovati tveganja in priložnosti, če ima organizacija zaposlene, ki so pripravljeni na neprestano učenje in prilagajanje nenehnim in tudi nenadnim spremembam. Poleg tega mora organizacija imeti intuitativno vodstvo, ki hitro prepozna spremembe v poslovnem okolju in se temu ustrezno tudi odzove. Ravno tako je velikega pomena, da se taki zaposleni vzgajajo in razvijajo znotraj organizacije, saj so taki zaposleni veliko bolj pripadni organizaciji v turbulentnih časih.

Po mnenju Armstronga (2014, str. 17) mora imeti poslovna strategija tri temeljne značilnosti:

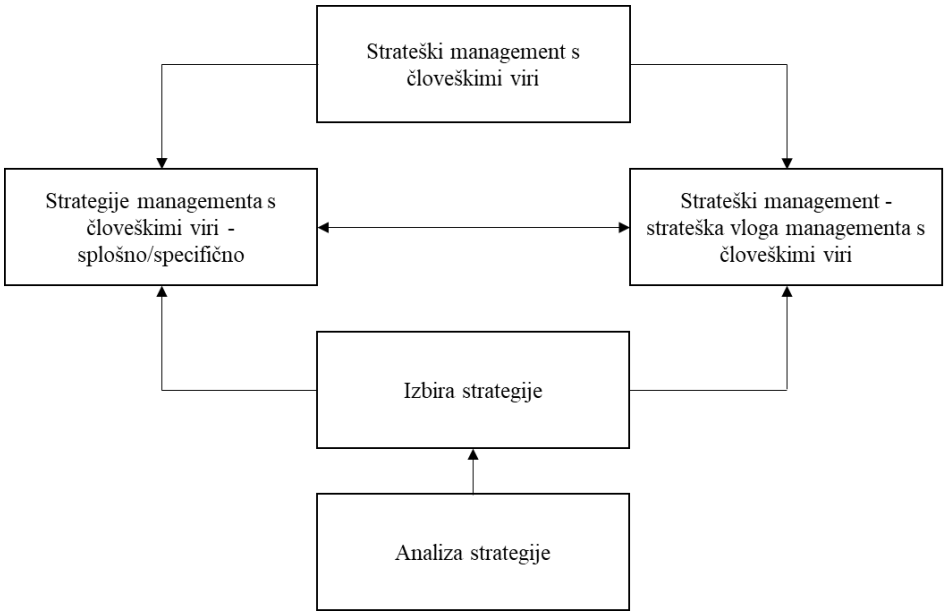
- Prva temeljna značilnost je predvidevanje dogodkov v prihodnosti. Treba se je odločiti, kam in na kakšen način želimo priti do želenega cilja. Strategija je v bistvu izjava o nameri, kjer organizacija opredeli dolgoročne cilje in načine za doseganje teh ciljev.
- Druga temeljna značilnost strategije je prepoznati sposobnost organizacije za učinkovito delovanje, odvisna je od virov in njihovih zmožnosti, ki so na razpolago organizaciji.
- Tretja temeljna značilnost govori, da je cilj organizacije doseči ustrezno strateško načrtovanje, ki mora biti v skladu s funkcionalnimi strategijami, kot je na primer strateško načrtovanje človeških virov.

Ravno tako Armstrong (2017, str. 24) trdi, da je temeljni cilj strateškega načrtovanja človeških virov zagotoviti organizaciji usposobljene, zveste in dobro motivirane človeške vire za doseganje obstojne konkurenčne prednosti.

Krovna komponenta strateškega načrtovanja človeških virov temelji na vključevanju načrtovanja človeških virov s poslovnimi načrti organizacije. Strateško načrtovanje človeških virov mora vsebovati specifične strategije za: načrtovanje človeških virov, razvijanje organizacije za priznanje predlogov zaposlenih in blagovno znamko delodajalca, načrt zaposlovanja, načrt fleksibilnosti in načrt managementa talentov (Armstrong, 2014, str. 211).

Strateško načrtovanje človeških virov, ni le strateško načrtovanje, vendar je njena glavna naloga integracija strategije človeških virov v poslovno strategijo organizacije. Kot je prikazano na sliki 2 je strateški model načrtovanja človeških virov kombinacija strategije managementa človeških virov in strateškega managementa (Armstrong, 2008, str. 49).

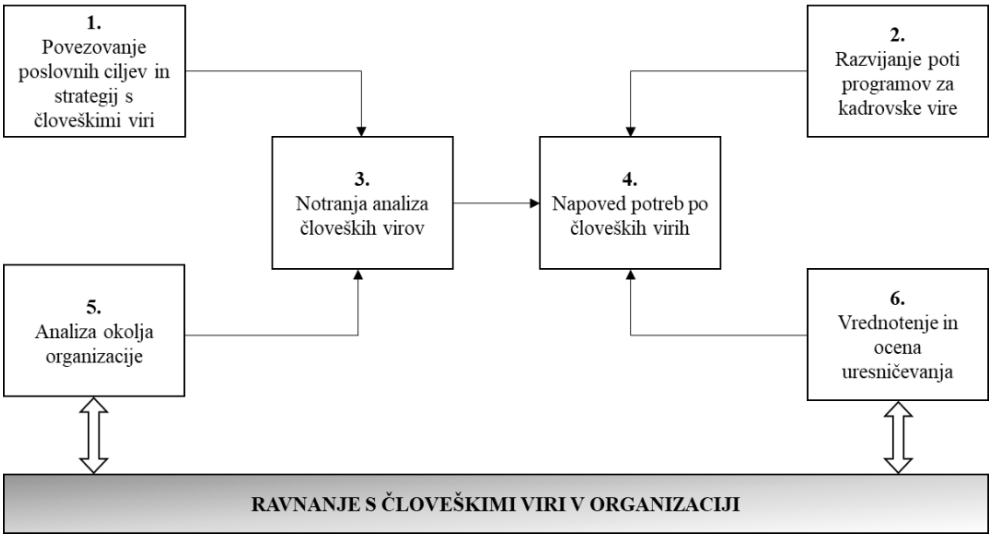
Slika 2: Strateški model managementa človeških virov



Prirejeno po Armstrong (2008).

Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan in Vodovnik (2002, str. 47) opisujejo proces strateškega načrtovanja človeških virov kot proces, ki je sestavljen iz šestih elementov, ki so med seboj neločljivo povezani, kar nam nazorno prikazuje slika 3. Elementi procesa so naslednji: povezovanje poslovnih ciljev in strategij človeških virov, razvijanje poti programov za človeške vire, notranja analiza človeških virov, napoved potreb po človeških virih, analiza okolja organizacije in vrednotenje ter ocena uresničevanja.

Slika 3: Stopnje v procesu strateškega načrtovanja kadrovskih virov



Prirejeno po Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan & Vodovnik (2002).

Definicije šestih stopenj procesa strateškega načrtovanja kadrov Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan in Vodovnik (2002, str. 48-53) opisujejo na naslednji način:

- V segmentu analize okolja organizacije se ugotavlja okolje organizacije, ki se nanaša na kupce, konkurenco v panogi, zakonodajo, mikro in makro ekonomske razmere, razvijajoče nove tehnologije in trge, demografijo, na vpliv in prisotnost lokalne skupnosti. Pri tem segmentu iščemo potencialne vplive okolja, ki bi lahko vplivali na že zastavljene načrte človeških virov in na posledice dogajanja in hitrih sprememb v dinamičnem okolju. Rezultate te analize okolja je treba umestiti v strateški načrt za človeške vire v organizaciji.
- Pri povezovanju poslovnih ciljev in strategij s človeškimi viri se izhaja iz korporacijske, poslovne in funkcionalne strategije organizacije. Omenjene tri strategije morajo biti med seboj usklajene, saj se v teh strategijah skrivajo podatki in informacije, ki so vhodni podatek kadrovskim strokovnjakom za pravilno načrtovanje in vzpostavitev strategije s človeškimi viri. Strategija človeških virov mora podpirati načrtovane cilje, ki jih organizacija želi doseči v kratkoročnem obdobju, predvsem je pri strategiji poudarek na dolgoročnem obdobju njenega delovanja. Pri tem je treba analizirati trenutno razpoložljivost, število in kakovost človeških virov znotraj organizacije ter na samem trgu delovne sile. Bistvenega pomena pri načrtovanju človeških virov je aktivno vključevanje poslovodstva, srednjega managementa in linijskih vodij v izdelavo strategije človeških virov. Strokovnjaki za človeške vire morajo nastopati v vlogi strokovne podpore in vloge svetovalca vodjem. Vodje morajo pridobiti verodostojne informacije o možnem razvoju in zmožnostih obstoječih človeških virov.
- Naslednja stopnja v procesu strateškega načrtovanja človeških virov je notranja analiza človeških virov, ki se deli v dva segmenta. Prvi segment se osredotoča na analizo obstoječega števila zaposlenih ter na njihove kompetence, zmožnosti, veščine in znanje. Pridobi se posnetek obstoječega stanja, ki je tudi osnova za nadaljnje potrebe po človeških virih v organizaciji. Največjo osredotočenost pri notranji analizi človeških virov je treba usmeriti na perspektivne oziroma ključne človeške vire, ki jih je v organizacijah približno deset odstotkov. Pri perspektivnih kadrih se večinoma ocenjujejo njihove razvojne zmožnosti za prevzemanje odgovornosti in na podlagi tega se izdela načrt vertikalnih in horizontalnih premikov znotraj organizacije. Drugi segment notranje analize človeških virov se osredotoča na klimo, kulturo in zvestobo organizaciji. Potrebna je kritična analiza obstoječe učinkovitosti kadrovskega sistema in glede na rezultate analize predlagati nove predloge za izboljšavo kadrovskega sistema.
- Napoved potreb po človeških virih je stopnja v procesu strateškega načrtovanja človeških virov, kjer si je treba zastaviti naslednja vprašanja: Kakšne in koliko človeških virov potrebuje naša organizacija v prihodnosti? To vprašanje je za strokovnjake človeških virov neskončen proces spremljanja obstoječih človeških virov v organizaciji kot spremljanje zunanjih vplivov na organizacijo. Napovedi potreb po človeških virih morajo vsebovati nova znanja, veščine in vrednote, ki bodo potrebne v prihodnosti, da bo lahko organizacija konkurenčna v njenem poslovnem okolju. Za napovedi potreb je zelo

primerna dinamična analiza delovnih mest. Z omenjeno analizo se izvede posnetek obstoječega stanja, ki je trenutno v organizaciji. Na podlagi te analize se izdela vizija profila človeških virov, ki jih bo v prihodnosti organizacija potrebovala zaradi spreminjanja poslovnega in političnega okolja.

- Proces, ki sledi napovedi potreb po človeških virih, je razvijanje poti in programov človeških virov. Pri programu človeških virov si je treba postaviti cilje, ki so povezani s poslovnimi strategijami organizacije. Povezava s poslovnimi strategijami mora biti usklajena s programom človeških virov oziroma mora biti program človeških virov integriran v poslovne strategije organizacije. Rezultat tega sta dolgoročni in kratkoročni načrt razvoja človeških virov.
- Vrednotenje in ocena uresničevanja strateškega načrtovanja človeških virov je potrebno in pomembno s stališča ali smo načrtovali realno in smo na začrtani poti ali pa je potreben popravek načrta. Za pridobitev teh informacij se potrebuje stalni nadzor v smeri ciljev, ki si jih je organizacija zastavila pri krovnem strateškem načrtu. Pri ovrednotenju se pokažejo tudi finančni vidiki načrta človeških virov. Primerjajo se lahko stroški človeških virov z dobičkom organizacije, kar je lahko kazalnik ali so na delovnih mestih zaposleni kompetentni zaposleni, ki pripomorejo k uresničevanju ciljev in sledijo strateškim ciljem organizacije.

Novak (2008, str. 91) meni, da je treba upoštevati tri korake pri strateškem načrtovanju človeških virov:

- V prvem koraku se izdela analiza trenutnega stanja v organizaciji, saj bodo ti podatki osnova za nadaljnje korake. Analiza naj vključuje število zaposlenih, izobrazbeno strukturo, pridobljeno strokovno znanje, veščine in kompetence.
- V drugem koraku strateškega načrtovanja človeških virov je potrebna posebna previdnost in natančnost, saj se tu načrtuje ocena potreb človeških virov v prihodnosti. Napovedovanje človeških virov je zelo zahtevno, saj na organizacijo vplivajo dejavniki, na katere organizacija ne more vplivati, vendar se jim lahko samo prilagodi.
- Tretji korak se izdela na podlagi trenutnega stanja in oceno potreb človeških virov v prihodnosti morajo strokovnjaki na kadrovskem področju poiskati in uporabiti postopke ter metodologije za oblikovanje potreb človeških virov v prihodnosti.

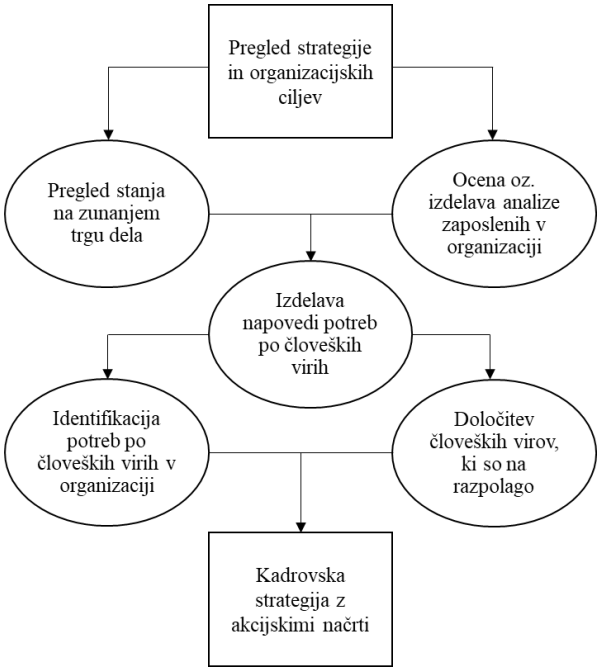
Rothwell in Kazanas (2003, str. 2-4) menita, da trenutno še ne obstaja enoznačna definicija načrtovanja človeških virov, s katero bi se vsi strokovnjaki na področju načrtovanja človeških virov strinjali. Ravno tako se strokovna mnenja med seboj razlikujejo zaradi različnih uporabljenih metodologij, ki jih izbirajo za načrtovanje človeških virov. Nekateri bolj zaupajo tehničnemu načrtovanju, ki vključuje matematične modele ali načrtovanje na podlagi vedenjskih vzorcev. Drugi se spet bolj nagibajo k načrtovanju iz vodstvene strani, kjer bolj pridejo do izraza kompetence ter povezanost zaposlenih z kontekstom organizacije. Avtorja poudarjata, da ne glede na vrsto metode vsi kadrovski strokovnjaki stremijo k enemu

cilju, ki je čim boljša analiza potreb človeških virov na prihodnosti, tako da se bo lahko organizacija odzvala pravočasno, in proaktivno na spremembe v poslovnem okolju.

Uspešno poslovanje organizacije je odvisno od zadovoljstva zaposlenih, ki ustvarjajo pozitivno organizacijsko klimo in kulturo v organizaciji, kar privede do boljše produktivnosti in zadovoljstva na dolgi rok. Načrtovanje človeških virov je pomemben del vsake organizacije, saj se s tem začne pot do kakovostnih, motiviranih in zadovoljnih zaposlenih (Vukovič & Miglič, 2006, str. 86). Novak (2008, str. 103) pravi, da ne smemo zapostaviti vidika notranjega kadrovanja zaposlenih, saj je to način za razvoj kariere zaposlenih in spodbujanje njihove motivacije, kar posledično vpliva na dobro klimo in kulturo v organizaciji.

»Načrtovanje človeških virov je proces analiziranja, prepoznavanja potreb in razpoložljivosti človeških virov v organizaciji, tako da organizacija lahko izpolni svoje cilje« (Mathis & Jackson, 2008, str. 45). Pri načrtovanju človeških virov moramo prepoznati znanje, veščine, kompetence, izkušnje in druge lastnosti, ki podpirajo poslovno strategijo organizacije. Slika 4 prikazuje proces načrtovanja človeških virov, kjer se prepleta sedem aktivnosti, ki so medsebojno nerazdružljivo povezane.

Slika 4: Proces oblikovanja kadrovske strategije



Prirejeno po Mathis & Jackson (2008).

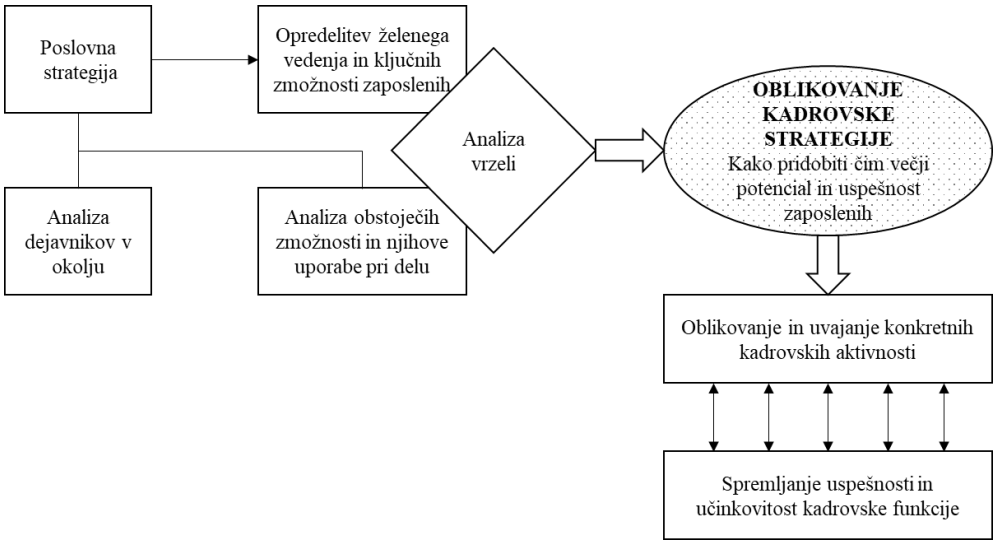
Proces se začne z aktivnostjo pregleda poslovne strategije in obstoječih organizacijskih ciljev. Na podlagi prve aktivnosti se ozavesti pot, ki jo mora organizacija zasledovati in nato temu sledita drugi dve aktivnosti: pregled stanja in smer razvoja človeških virov na zunanjem trgu dela in ocena oziroma izdelava analize obstoječih zaposlenih v organizaciji. Vrhnji

management skupaj s srednjim managementom in kadrovsko službo pripravi kadrovske strategije, ki bodo odpravile morebitna neravnovesja med ponudbo in povpraševanjem za cilje, ki so predvideni v poslovni strategiji organizacije. Pripraviti je potrebno kratkoročne kot dolgoročne akcijske načrte za odpravo neravnovesja (Mathis & Jackson, 2008, str. 45-47).

1.4 Kadrovska strategija

Kadrovska strategija je rezultat strateškega managementa človeških virov in mora podpirati in izhajati iz poslovne strategije organizacije. Uresničevanje kadrovske strategije temelji na doseganju zastavljenih ciljev, ki morajo biti podpora uspešnemu poslovanju za večjo rast in konkurenčnost organizacije na trgu. Cilji, ki so določeni v kadrovski strategiji morajo biti merljivi in zastavljeni na način, da ohranjajo vrednote za zaposlene, povečujejo vključenost zaposlenih v oblikovanje in kasnejše uresničevanje določenih ciljev. Nenazadnje se z vključenostjo zaposlenih poveča odgovornost zaposlenih do doseganja zastavljenih ciljev v kadrovski strategiji. Oblikovanje kadrovske strategije je proces, ki ga izdelamo za obdobje treh do petih let. Pomembno je, da v oblikovanju kadrovske strategije določimo kadrovske aktivnosti, s katerimi bomo dosegli zastavljene cilje. Slika 5 prikazuje proces kadrovske strategije, ki vsebuje naslednje gradnike: poslovno strategijo, analizo dejavnikov v okolju, analizo obstoječih zmožnosti in njihove uporabe pri delu, opredelitev želenega vedenja in ključnih zmožnosti zaposlenih in analizo vrzeli. Na podlagi teh gradnikov se oblikuje kadrovska strategija, ki jo je treba spremljati na ravni njene uspešnosti in učinkovitosti (Zupan in drugi, 2009, str. 120-122).

Slika 5: Proces oblikovanja kadrovske strategije

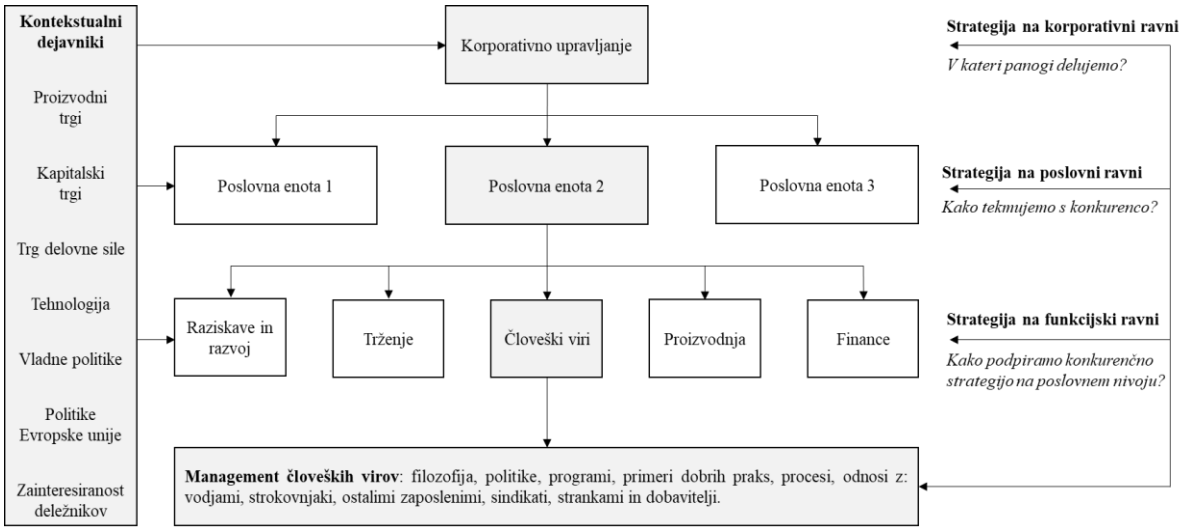


Prirejeno po Zupan in drugi (2009).

Vodstvo organizacije vedno želi, da kadrovska strategija zaživi. Zaposleni morajo biti s kadrovsko strategijo seznanjeni in se čim bolj poistovetiti z njo. Eden izmed ključnih elementov, uspešnosti strategije je v pravilni interni komunikaciji kadrovske strategije vsem zaposlenim. Pri omenjeni komunikaciji je potrebno angažiranje srednjega vodstva organizacije, ki so ključni element pri ozaveščanju zaposlenih, kakor tudi pri uresničevanju kadrovske strategije. Le na ta način bo imela kadrovska strategija dobre temelje za njeno uspešno izvajanje. »Za uspešno kadrovsko strategijo je pomembno, da upoštevamo različne vidike uravnoteženosti: k ljudem oziroma k rezultatom, med pozornostjo, ki jo namenjamo človeškemu in socialnemu kapitalu, med individualizacijo in skupnimi programi ter ne nazadnje med strokovnostjo kadrovskih menedžerjev/strokovnjakov in težnjo, da bi ugodili vrhnjemu menedžmentu« (Zupan in drugi, 2009, str. 135).

Bratton in Gold (2017, str. 41-44) sta izdelala model hierarhije strateškega odločanja glede na vrsto strategije, ki so na različnih ravneh v organizaciji, kar nam prikazuje slika 6. Na korporativno upravljanje organizacije, poslovne enote in oddelke vedno vplivajo kontekstualni oziroma zunanji dejavniki kot so: proizvodni trgi, kapitalski trgi, trg delovne sile, tehnologija, vladne politike, politike Evropske unije in vsi ostali zainteresirani deležniki predvsem se tu lahko izpostavi lokalna skupnost. Avtorja sta jasno prikazala, kako strategija po korporativni ravni prehaja v poslovno strategijo in se zaključi pri strategiji na funkcijski ravni. Na funkcijski ravni oddelki oziroma službe izdelajo strategijo, ki mora podpirati strategijo na poslovni in korporativni ravni. Na sliki 6 je prikazan tok potrebnih aktivnosti, da pridemo do kadrovske strategije. Kadrovska strategija mora v svojem širšem smislu imeti definirane naslednje elemente: filozofijo, politiko, programe, primere dobrih praks, procese in odnose z: vodjami, vsemi zaposlenimi, sindikati, odjemalci in dobavitelji.

Slika 6: Hierarhija strateškega odločanja



Prirejeno po Bratton & Gold (2017, str. 42).

Organizacija mora za svojo uspešnost stalno zasledovati notranje in zunanje poslovno okolje, da se lahko vedno pravi trenutek odzove in izkoristi priložnosti, ki se ponudijo na lokalnem ali globalnem trgu. Konkurenca na omenjenih trgih je na vsakem področju velika in tudi te organizacije si želijo biti čim bolj uspešne. »S sestavljenostjo okolja in naraščajočo konkurenco v zadnjih desetletjih postaja razvidno, da lahko organizacija, v bistvu vodstvena okorelost, zavre ali celo onemogoči nadaljnji razvoj organizacije« (Zupan in drugi, 2009, str. 122).

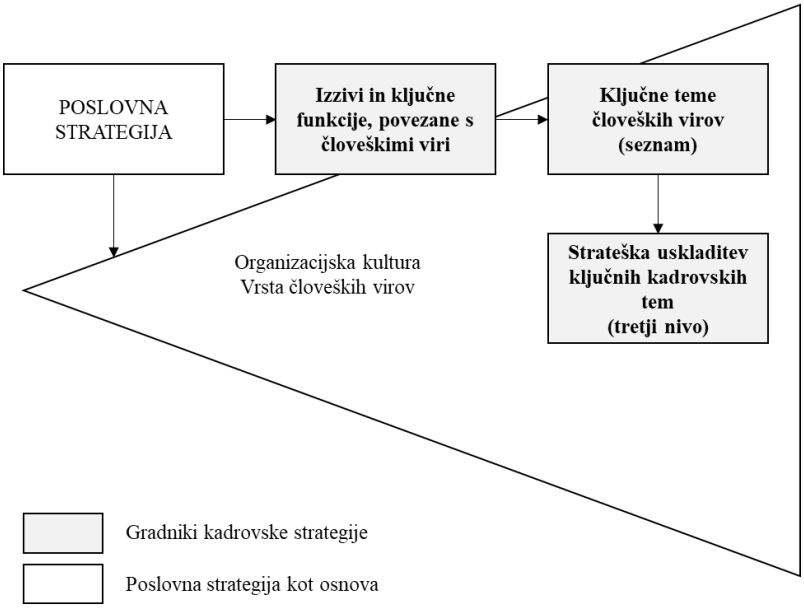
Zupan in drugi (2009, str. 123) lepo poudarijo, da so obstajajo vplivi iz okolja, ki jih organizacija lahko spreminja tako, da lahko posledično nanje vpliva in ustrezno spremeni tok dogajanja. Na drugi strani so vplivi iz okolja, na katere organizacija ne more vplivati, vendar se tem vplivom lahko samo prilagodi. Organizacija mora ves čas svojega delovanja ustrezno krmariti in iskati ravnotežje med vplivi iz okolja, ki jih lahko spremeni in med tistimi, ki jih ne more. Ravnotežje je v točki, kjer se sreča pet elementov, ki vplivajo na uspešnost organizacije, ki so: vizija, poslanstvo, cilji, kultura in strategija organizacije. Omenjeni elementi so znani tudi kot poslovna izhodišča za oblikovanje kadrovske strategije.

Trost (2019, str. 26) meni, da mora kadrovska strategija podati dva odgovora na dve ključni vprašanji, ki se glasita: *kaj* in *kako* se je treba osredotočiti, da dosežemo konkurenčno prednost kot delodajalec in kot organizacija. Definiciji vprašanj sta naslednji:

- KAJ?
  Na vprašanje *kaj* se nanašajo strateški izzivi organizacije iz katerih potem izhajajo izzivi, ki so povezani z managementom človeških virov. Ravno tako se je treba pri vprašanju *kaj* osredotočiti na ključne funkcije v organizaciji, ki so pomembne za implementiranje poslovne strategije organizacije.
- KAKO?
  Medtem, ko se na vprašanje *kako* nanaša razumevanje vodenja in organizacije podjetja ter kulturnega konteksta.

Na sliki 7 je prikazan razvoj kadrovske strategije v splošnem kontekstu organizacije. Začetna točka vsake kadrovske strategije je vedno poslovna strategija organizacije. Če organizacija nima poslovne strategije, je razvoj kadrovske strategije v bistvu nemogoč, saj ni smernic, v katero smer se mora kadrovska strategija razvijati v prihajajočih letih. Iz poslovne strategije se začneta razvoj in načrt za uresničevanje kadrovske strategije. V tej fazi je treba prepoznati ključne izzive in teme, s katerimi se bomo srečevali pri udejanjanju zastavljene poslovne strategije organizacije. Celoten razvoj kadrovske strategije se dogaja skozi izdelano organizacijsko kulturo in s človeškimi viri, ki so že del organizacije.

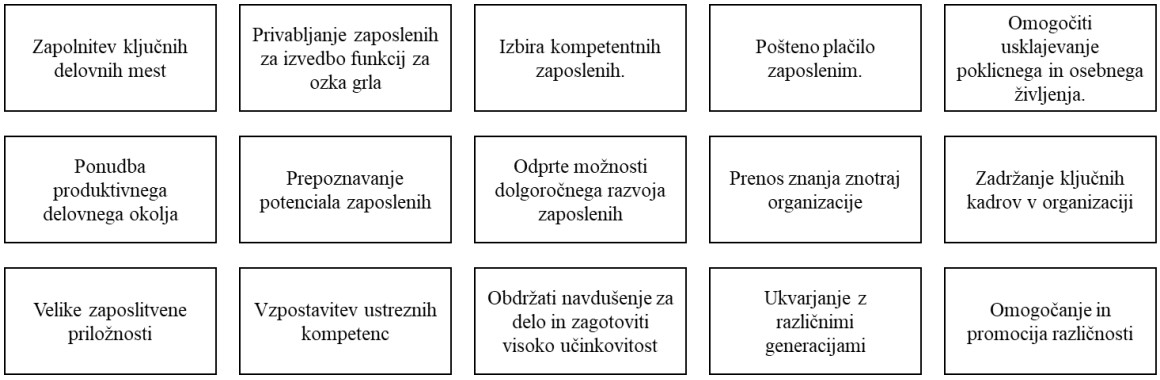
Slika 7: Razvoj kadrovske strategije v splošnem kontekstu



Prirejeno po Trost (2019, str. 3).

Tickell (2014, str. 41-43) meni, da je jasno opredeljena poslovna strategija način, kako organizacija lahko obstane na trgu, je konkurenčna in si zagotovi dolgoročni obstoj. Na sliki 8 je prikazan nabor možnih ključnih izzivov za pripravo kadrovske strategije organizacije. Pomembna je jasna opredelitev ključnih izzivov, skozi katere bo lahko organizacija uspešno izvajala kadrovsko strategijo in bo s tem podpirala tudi poslovno strategijo organizacije.

Slika 8: Prikaz izbora možnih izzivov za kadrovsko strategijo



Prirejeno po Trost (2019, str. 43).

Po mnenju Wrighta (2008, str. 3-4) so najboljše kadrovske strategije tiste, katere so v največji meri osredotočene na najboljše doseganje učinkovitosti zastavljenih ciljev zaposlenih. V kolikor je kadrovska strategija pravilno zasnovana, komunicirana med zaposlenimi in izvedena v organizaciji, potem se bodo zaposleni trudili za doseganje

najboljših rezultatov. Zaposleni za doseganje zastavljenih ciljev potrebujejo tri sklope lastnosti:

- morajo nekaj **»imeti«** (angl. have something): spretnosti, kompetence in sposobnosti,
- morajo nekaj **»čutiti«** (angl. feel something): zavezanost, predanost in motivacija,
- morajo nekaj **»narediti«** (angl. do something): priti na delo, učinkovitost pri svojem delu, prijaznost do poslovnih partnerjev in lojalnost do organizacije.

2 MANAGEMENT TALENTOV

2.1 Opredelitev managementa talentov

Slovar slovenskega knjižnega jezika besedo talent opiše kot: »velika prirojena sposobnost za določeno umsko ali fizično dejavnost, dar« (Talent, brez datuma).

Gallardo-Gallardo, Dries in González-Cruz (2013) so izdelali okvir za konceptualizacijo talenta v organizacijah in ta okvir razdelili v dva pristopa in jih poimenovali: objektivni in subjektivni pristop.

1. **Objektivni pristop** opisuje talent kot značilnost ljudi. Ljudje si lastimo različna znanja, veščine in kompetence, s katerimi lahko dosežemo izjemne rezultate. Pogled skozi prizmo objektivnega pristopa nam razkrije, da objektivni pristop razdelimo glede na:

- Talent kot **naravno sposobnost**, kjer imamo ljudje prirojene in edinstvene sposobnosti, ki se odražajo v izjemni uspešnosti. Omenjeni talent je posamezniku položen v zibelko, nadaljnji razvoj je odvisen tudi od okolja v katerem posameznik odrašča in deluje.
- Talent kot **mojstrstvo**, kjer so sposobnosti in veščine ljudi sistematično razvite in vodijo k izjemni uspešnosti. Talent mojstrstva lahko posamezniki dosežejo z ogromno vloženega dela in truda. Tak talent naj bi bil ustvarjen in ne prirojen in zaradi tega je potreben potencial, da se to lahko razvije, saj je pri ljudeh različen.
- Talent kot **zvestoba**, kjer so ljudje zvesti organizaciji in predani svojemu delu. Tukaj se zvestoba izraža kot motivacija in vztrajnost posameznika do svojega dela in lojalnost organizaciji. Taki posamezniki se lotijo dela, ki se ga ostali zaposleni izogibajo.
- Talent kot **ujemanje ali prilagajanje okolju** opisuje, da so ljudje ob pravem času v pravi organizaciji in na pravem delovnem mestu. Potrebno je pravo ujemanje med talentom posameznika in delovnim mestom, kjer se lahko njegov talent na pravi način izrazi.

2. **Subjektivni pristop** talent deli glede na inkluzivni in ekskluzivni pristop. Glavne značilnosti obeh pristopov sta naslednji:

- **Ekskluzivni** ali **izključujoč** pristop temelji na predpostavki, da so v organizaciji talentirane samo izbrane skupine zaposlenih. Talente v organizaciji se določi glede na

njihovo nadpovprečno uspešnost in nadpovprečni potencial. Tako nastane segment zaposlenih, ki jim pravimo elita. Temu segmentu zaposlenih se prilagodijo posebni programi za usposabljanje, da bodo potem skozi svoje znanje ta vložek vrnili organizaciji s svojimi nadpovprečnimi zmožnostimi.

- **Inkluzivni** ali **vključujoč** pristop temelji na predpostavki na vključenosti vseh zaposlenih v organizaciji. Ta pristop temelji čisto na nasprotni predpostavki kot ekskluzivni pristop, saj ta pristop podpira vse zaposlene v organizaciji kot enakovredne posameznike, ki imajo razvite specifične talente in s tem organizaciji, skupaj pomagajo do odlične poslovne uspešnosti.

Organizacije morajo zaradi svoje konkurenčnosti na trgu biti nenehno v fazi procesa privabljanja, ohranjanja in razvoja ključnih oziroma obetavnih zaposlenih, ki jim pravimo tudi talenti. »Talenti so ljudje, ki so ključni za uspešno delovanje organizacije ali pa izkazujejo potencial, da bi se v takšne posameznike lahko razvili. Prav to je glavni razlog, zakaj je ustrezno delo z njimi tako pomembno« (Špat, 2018, str. 8).

Christidis, Miller, Kelly in Farley (2017, str. 1-9) v njihovem poročilu ugotavljajo, da bo prepoznanje talentov v današnjem času za organizacijo vedno večji izziv. Novo odkriti talenti bodo ključni pri uresničevanju novih poslovnih načrtov organizacij, ki temeljijo in bodo v prihodnosti vedno bolj temeljili na hitrem tehnološkem razvoju, pomanjkanju tehnoloških znanj in staranju aktivnega delovnega prebivalstva. Prišli smo v obdobje, ko umetna inteligenca aktivno prodira v naše poslovno in zasebno življenje. Umetna inteligenca je že toliko napredna, da lahko roboti v določenih primerih sprejemajo boljše in hitrejše odločitve kot človek. Organizacija bo morala zaradi tega ponovno vzpostaviti novo poslovno strategijo organizacije, da si začrta novo pot do uspešnosti poslovanja organizacije. Avtorji poudarjajo, da je ironija vsega v tem, da se bo z večjo digitalizacijo in umetno inteligenco potreba po človeških veščinah še bolj okrepila. Človeške veščine bodo tisti ključni element, ki bo ustvarjal zmagovalno zgodbo organizacije.

Hunt (2014, str. 15-17) meni, da mora organizacija imeti jasno strategijo, ki jo morajo zaposleni tudi dobro poznati, saj se le tako lahko z njo poistovetijo in jo uresničujejo. V hitro spreminjajočem svetu so za uspešnost organizacij zelo pomembni zaposleni, saj postajajo konkurenčna prednost. Zmage v poslu niso vedno posledica znanja, ki je skoncentrirano v organizaciji. Zmage so tudi v veliko primerih zaradi hitrejše in kakovostnejše izdelave produkta ali storitve od konkurence na trgu. Za organizacijo je pomembno privabljanje in zaposlovanje visoko usposobljenih in motiviranih zaposlenih. Ko ima organizacija visoko usposobljene in ključne človeške vire, jih je treba ustrezno spremljati. Management talentov je orodje managementa človeških virov. S pomočjo managementa talentov prepoznamo ključne človeške vire, ki bodo prinesli organizaciji uspeh tako v kratkoročnem kot dolgoročnem poslovanju organizacije.

V sodobnih organizacijah je vedno večji poudarek na timskem delu, kjer strokovnjaki oziroma ključni kadri skupaj sodelujejo skozi timsko delo. Organizacije vedno več časa in

energije namenjajo managementu talentov, kar je tudi posledica akademske sfere, saj se je po podatkih Driesove (2013, str. 273) število strokovnih člankov na temo managementa talentov v letih od 1990 do leta 2013 iz šestih objav povišalo na 7421 objav v letu 2013. Pod objave avtorica članka šteje število knjig in člankov v strokovnih revijah.

»Ko namreč organizacija obvlada skrivnosti upravljanja s svojimi ključnimi kadrovskimi potenciali, ne bo le zmagala v bitki za najboljše kadre, ampak bo povečala izbiro potencialnih in ustreznih kandidatov, dvignila njihov nivo učinkovitosti in produktivnosti, zvišala se bo pripadnost in zadovoljstvo tako zaposlenih kot strank in kar je najpomembnejše, večji bo tudi dobiček« (Žezlina, 2010).

Po mnenju Mathisa in Jacksona (2008, str. 291) management talentov vedno bolj pridobiva na svoji pomembnosti med drugim tudi zaradi: upokojevanja babyboom generacije, pomanjkanja ustrezno usposobljenih zaposlenih na vseh ravneh (tako strokovni kot vodstveni kader), vedno večja globalna konkurenca talentov in vzpon avtomatizacije procesov.

Management talentov mora biti zaveza organizacije, da privablja, zaposluje, razvija in izobražuje nadarjene in ključne kadre v organizaciji. S tem organizacija ponudi priložnost zaposlenim, da lahko še naprej razvijajo svoje osebne in strokovne sposobnosti ter kompetence. Posledica tega so motivirani zaposleni, večje zadovoljstvo v delovni sredini, močnejša pripadnost in identifikacija z organizacijo kar rezultira v poslovno uspešnost organizacije ter izkoriščanje ključnih zaposlenih za doseganje konkurenčne prednosti (Heathfield, 2018).

Mihalič (2006, str. 227) navaja, da so talentirani zaposleni tisti, ki imajo zelo dobro razvite svoje kompetence, tudi njihov inteligenčni kvocient naj bi bil praviloma na zelo visoki ravni. Vrhnje vodstvo predvsem pa srednje vodstvo mora pri takih zaposlenih paziti, da jim ne zavrejo njihove inovativne narave z nepotrebno administracijo in s postavljanjem nerealnih rokov za izvedbo delovnih nalog ali projektov. Ravno tako moramo biti pozorni, da jim pustimo čim več samostojnosti in miru pri njihovem delu, saj bodo le tako lahko dosegli svoj delovni optimum.

»Management talentov se ukvarja s krepitvijo privlačnosti, razvoja in zadržanja ključnih človeških virov« (Mathis & Jackson, 2008, str. 292). Zaradi tega je potrebno v organizaciji imeti sistematično izdelan načrt iskanja oziroma prepoznavanja ključnega kadra. Schreuder in Noorman (2019, str. 1) in Armstrong (2020, str. 328-329) imajo prepričanje, da imajo vsi zaposleni v organizaciji edinstvene talente. Organizacija mora s svojimi vzvodi kot je management talentov, prepoznati ključne zaposlene, ki bodo v bližnji prihodnosti prevzemali ključne strokovne in vodstvene položaje v organizaciji. Velikega pomena je tudi delovno okolje v organizaciji, ki mora biti takim zaposlenim v pomoč in podporo, saj bodo ti zaposleni ključni za konkurenčno prednost in uspešnost organizacije. V organizacijah ključni kader napreduje po štirih nivojskih lestvicah (Armstrong, 2020, str. 329):

1. Vzhajajoč (prepoznan) talent – visokošolsko ali univerzitetno izobraženi kader, ki bo prevzel visoko zahtevne strokovne naloge.
2. Nastajajoč vodja – usposabljanje in izobraževanje v okviru mentorstva na delovnem mestu.
3. Vodja naslednje generacije – se udeležujejo namenskih programov za usposabljanje bodočih vodij.
4. Korporativni vodja naslednje generacije – so podvrženi metodam individualnega razvoja (angl. coaching) in se seznanjajo s poslovno strategijo organizacije.

Schreuder in Noorman (2019, str. 1) poudarjata, da je zmotno mišljenje, da bodo talentirani posamezniki v organizacijah samostojno nadgradili vse njihove ključne kompetence, ki so potrebne za njeno uspešno poslovanje. Take posameznike je treba sistematično razvijati, motivirati in tudi ustrezno nagrajevati.

2.2 Opredelitev ključnih kadrov in talentov

Glede na strokovno literaturo se opredelitev managementa talentov razlikuje, vendar ne bistveno. Večinoma so si avtorji knjig in strokovnih člankov enotni, da mora organizacija, če si želi biti uspešna in konkurenčna na trgu, imeti vzpostavljen program managementa talentov. Brečko (2006, str. 38) ključni kader opisuje kot » to so zelo sposobni, kreativni, motivirani posamezniki, ki se identificirajo z organizacijo, brez njih delo pravzaprav sploh ne bi moglo potekati. Opredelitev ključnih kadrov je pogoj sistema razvoja kariere«.

Michaels, Handfield-Jones in Axelrod (2001, str. 1-12) menijo, da je ključni kader v organizaciji tisti posameznik, ki ima dobro razvite komunikacijske sposobnosti, je vodja, ki vodi ljudi s svojim zgledom in je hkrati tudi del ekipe, saj s tem motivira in povečuje zavzetost zaposlenih, da dosežejo zastavljene poslovne cilje. Ravno tako ima ključni kader zmožnost oziroma šesti čut, v katero smer usmeriti organizacijo v prihodnosti in s tem načrtovati kratkoročno in dolgoročno strategijo organizacije. V tabeli 1 je prikazana primerjava starega in novega pogleda na talente in ključne kadre v organizaciji, kar velja tudi za večino ostalih zaposlenih. Iz primerjave je razvidno, da so se vrednote z uvedbo novih tehnologij (veliko zaslug za to ima svetovni splet) pričakovanja zaposlenih do dela in delodajalcev močno spremenila. Bistvo primerjave starega in novega pogleda na ključni kader in talente je v tem, da se zaposleni zavedajo svojih sposobnosti in da so oni potrebni organizaciji za njeno dolgoročno uspešnost. Če je bila konkurenčna prednost, v starem pojmovanju, v strojih in kapitalu organizacije, se zdaj to seli v človeški kapital.

Tabela 1: Primerjava starega in novega pogleda na ključni kader in talente

Star pogled	Nov pogled
Ljudje potrebujejo organizacijo.	Organizacija potrebuje ljudi.
Konkurenčna prednost se skriva v strojih, kapitalu organizacije in geografski diverzifikaciji poslovanja.	Konkurenčna prednost organizacije so talenti in ključni kader.
Talenti in ključni kader pomenijo majhno razliko.	Talenti in ključni kader pomenijo veliko razliko.
Primanjkovanje delovnih mest.	Primanjkovanje talentov in ključnega kadra.
Zaposleni so zvesti in njihova delovna mesta so varna.	Zaposleni so mobilni hkrati je njihova zavezanost organizaciji veliko manjša.
Zaposleni so sprejeli kar jim je ponudila organizacija.	Zaposleni zahtevajo več na vseh področjih dela in izobraževanja.

Prirejeno po Michaels, Handfield-Jones & Axelrod (2001, str. 6).

Guthridge, Komm in Lawson (2008, str. 49-59) so izpostavili, da veliko problemov pri managementu talentov prihaja po zunanjih dejavnikih: demografske spremembe, globalizacija in vedno boljše znanje zaposlenih. Kot smo omenili, so eden izmed zunanjih dejavnikov demografske spremembe na globalni ravni. Število rojstev v razvitem svetu konstantno upada, medtem ko v državah v razvoju beležijo obraten trend. Države v razvoju veliko vlagajo v izobraževanje svojih ljudi, tako da globalne multinacionalke privabljajo te nadarjene posameznike pod svoje okrilje in si s tem polnijo pomanjkanje ustreznega kadra. Vendar avtorji opozarjajo, da organizacija za svojo uspešnost potrebuje ne le ustreznega znanja svojih zaposlenih, vendar tudi sprejemanje in strpnost med različnimi kulturami. Problem niso le našteti zunanji dejavniki, temveč tudi notranji dejavniki v organizaciji, ki so pogosto veliko kompleksnejši od zunanjih dejavnikov. Eden izmed notranjih dejavnikov je krčenje proračuna za izobraževanje in usposabljanje ključnih kadrov kot tudi ostalih zaposlenih v organizaciji. Tak tip organizacije večinoma zasleduje kratkoročno uspešnost. Zaradi tega je organizacija na dolgi rok, lahko usojena k slabšim poslovnim rezultatom ali celo k propadu.

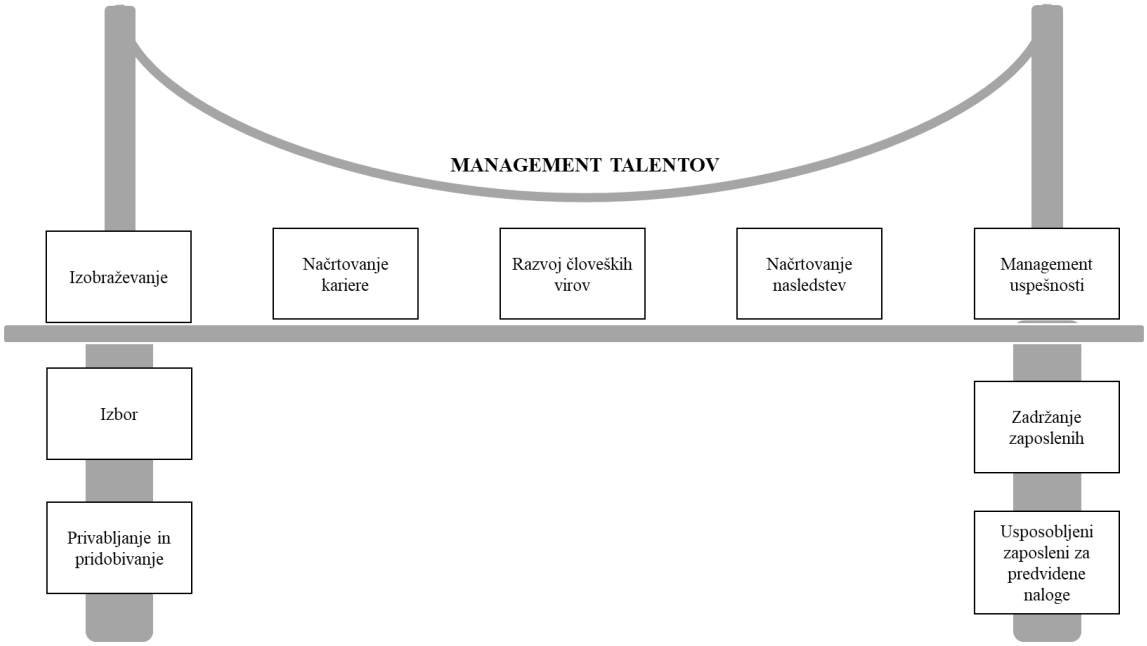
Nijs, Gallardo-Gallardo, Dries in Sels (2014, str. 180-191) opredelijo talent v smislu sposobnosti in nenehnega razvoja zaposlenih. Talentirani posamezniki lahko svojo odličnost dosežejo s prirojenimi sposobnostmi, sistematičnim razvojem znanja in osebnosti, motivacijo in zanimanjem. Pri talentiranih posameznikih se zanimanje in radovednost močno prepletata, saj jim ravno radovednost daje dodatno energijo, da si širijo obzorja svojega znanja. Menijo, da imajo talentirani posamezniki že prirojene sposobnosti, te sposobnosti potem razporedijo na dejavnosti, ki jih zanimajo in se jim zdijo pomembne, da vanje vložijo ves svoj trud in energijo. Prirojene sposobnosti in sistematičen razvoj posameznikom omogoča, da svoje delo opravljajo odlično, na enem ali več področjih svojega dela. Zaradi tega se veliko bolje udejanjajo v svoji karierni poti kot njihovi

sodelavci, ki so enako izkušeni na delovnem mestu. Talentirani posamezniki se razlikujejo od svojih sovrstnikov, ker so izjemno notranje motivirani in imajo veliko zanimanje do dela, ki ga opravljajo.

2.3 Model managementa talentov

Eden izmed načinov predstavitve modela managementa talentov je vizualna predstavitev na modelu mosta, ki je predstavljen na sliki 9. Most ima v tem kontekstu simbolični pomen povezovanja dveh strani. V našem primeru je most sestavljen iz vrste aktivnosti, tako da povezuje začetek pridobivanja talentov na eni strani in usposobljenega ključnega kadra na drugi strani. Za uspešno organizacijo morajo biti vse aktivnosti kot so: privabljanje in pridobivanje talentov, izbor, izobraževanje, načrtovanje, razvoj ključnih kadrov, načrtovanje nasledstev, nagrajevanje uspešnosti, sistem zadržanja zaposlenih in na koncu bazen strokovno usposobljenih zaposlenih za predvidene ključne delovne naloge v organizaciji (Mathis & Jackson, 2008, str. 292-293).

Slika 9: Most managementa talentov



Prirejeno po Mathis & Jackson (2008).

Model managementa talentov, kot ga navaja Armstrong (2014, str. 266-268) je vsebinsko podoben Momtazian in Mathis - Jackson modelu. Pri Armstrongovem modelu managementa talenta gre za proces. Proces je razdeljen na 11 aktivnosti. Kar izstopa je »cevovod« managementa talentov (angl. the talent management pipeline), ki se izvaja v okvirju dveh robnih pogojev, in sicer: strategije in pravilnika managmenta talentov. Cilj »cevovoda« managementa talentov je v tem, da skozi aktivnosti načrtovanja, zaposlovanja in razvoja

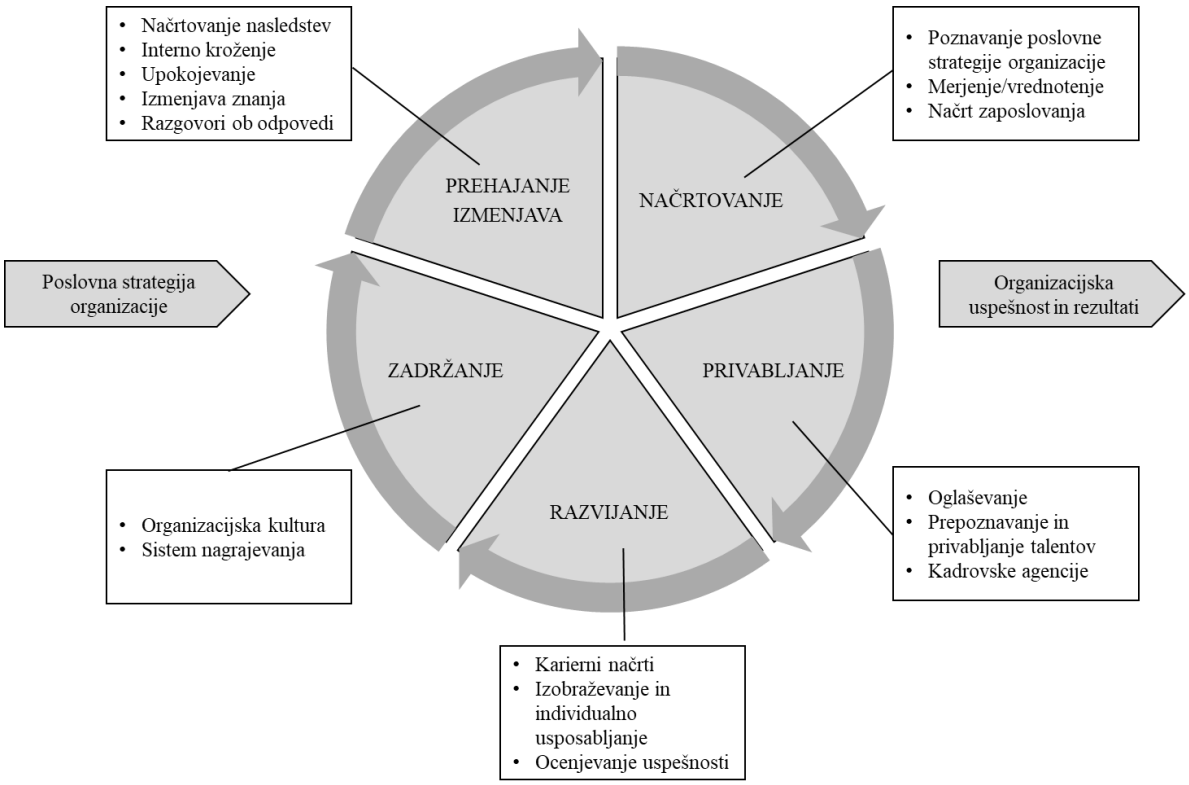
talentov nenehno in enakomerno pridobivamo nove nadarjene zaposlene v bazen talentov (angl. talent pool) organizacije.

Momtazian opisuje (2016) pet ključnih elementov managementa talentov, ki so prikazani na sliki 10. Ti elementi so: načrtovanje, privabljanje, razvijanje, zadržanje in prehajanje oziroma izmenjava znotraj organizacije. Opisi petih elementov so sledeči:

- Prvi ključni element je načrtovanje, pri katerem imamo tri glavne aktivnosti: poznavanje poslovne strategije organizacije, ocenjevanje in merjenje ter načrt zaposlovanja. Program managementa talentov mora biti vključen in v skladu s poslovno strategijo organizacije. Pred izdelavo načrta zaposlovanja se izvede ocena in evalvacija prejšnjih programov managementa talenta, če so že obstajali v organizaciji. Na podlagi izkušenj iz preteklosti in zahtev v prihodnosti se izdela načrt oziroma program zaposlovanja talentov, ki določa, da bodo ob pravem času usposobljeni posamezniki na voljo organizaciji za udejstvovanje poslovne strategije organizacije.
- Drugi ključni element privabljanja talentov vključuje oglaševanje, prepoznavanje in privabljanje talentov ter koriščenje uslug kadrovskih agencij. Na podlagi programa zaposlovanja kadra se izdela oglaševalska kampanja za privabljanje talentiranih posameznikov tako v organizaciji kot izven nje. Pri privabljanju talentov izven organizacije ima veliko vlogo ugled blagovne znamke na trgu delovne sile.
- Razvoj talentov je tretji ključni element, ki vsebuje naslednje aktivnosti: karierni načrt, ocenjevanje uspešnosti ter izobraževanje in individualno usposabljanje. V tem elementu je treba imeti izdelan načrt uvajanja zaposlenega v delo. Priporoča se dodelitev mentorja za uspešno uvajanje novo zaposlenega. Mentor bo zaposlenemu desna roka, da se spozna z delovanjem organizacije, njeno poslovno strategijo in organizacijsko kulturo. Če izvedemo tak pristop bomo imeli kar 69 % večjo verjetnost, da bo posameznik po treh letih ostal zvest organizaciji. Poleg tega je treba skupaj s talentiranim posameznikom izdelati karierni načrt, načrt izobraževanja in usposabljanja, da pridobi oziroma ohranja potrebne kompetence za dodeljeno delovno mesto v organizaciji.
- Četrti ključni element je zadržanje talentiranih posameznikov v organizaciji. Pri tem elementu imata glavno vlogo dve aktivnosti: sistem nagrajevanja in organizacijska kultura. Zaposleni morajo biti za svoje dosežke ustrezno nagrajeni. Nagrade so lahko finančne ali nefinančne narave. Vsi zaposleni v organizaciji morajo ves čas strmeti za čim boljšo organizacijsko kulturo, saj ta vpliva na notranje odnose med zaposlenimi, motivacijo in zavzetost, kar na koncu rezultira na izpolnjevanje zadanih ciljev in uspešnost poslovanja organizacije.
- Zadnji, peti ključni je element izmenjava in prehajanje zaposlenih v organizaciji. Aktivnosti v tem elementu so: načrtovanje nasledstev, izvajanje internih kroženj po delovnih mestih, upokojevanje, izmenjava znanja in razgovori ob odhodih iz organizacije. Načrtovanje nasledstva je proaktiven pristop, ki upošteva časovno komponento, ki se potrebuje za razvoj vseh potrebnih znanj, kompetenc in veščin novega posameznika za zasedbo delovnega mesta. Organizacija mora imeti izdelan načrt za

izmenjavo oziroma prenos znanja. Zaposleni, ki se bo upokojil ali zapustil organizacijo na lastno željo, mora svoje znanje prenesti na ostale sodelavce. V vseh organizacijah se izvajajo odpovedi, vendar organizacija, ki se zaveda dobre organizacijske klime in kulture izvede razgovor ob odpovedi. Iz tega razgovora kadrovski strokovnjak lahko pridobi pomembne informacije, kje se organizacija še lahko izboljša in tako pri naslednji izdelavi načrta zaposlovanja te ugotovitve vključi v karierni načrt posameznika.

Slika 10: Model managementa talentov



Prirejeno po Momtazian (2016).

Model managementa talentov, kot ga navaja Armstrong (2014, str. 266-268) je vsebinsko podoben Mathis - Jackson ter Momtazian modelu. Pri Armstrongovem modelu managementa talenta gre za proces, ta proces je razdeljen na 11 aktivnosti. Kar izstopa je »cevovod« managementa talentov (angl. The talent management pipeline), ki se izvaja v okvirju dveh robnih pogojev, in sicer: strategije in pravilnika managementa talentov. Cilj »cevovoda« managementa talentov je v tem, da skozi aktivnosti načrtovanja, zaposlovanja in razvoja talentov nenehno in enakomerno pridobivamo nove nadarjene zaposlene v bazen talentov (angl. talent pool).

2.4 Privabljanje, razvoj in zadržanje talentov

Privabljanje talentov

Organizacija mora čim bolj smiselno in kreativno uporabiti ustrezne načine privabljanja talentov, ki so določeni na finančni ali nefinančni osnovi. Predstavniki milenijske generacije in generacije Z poleg finančnih nagrad velik pomen pripisujejo nefinančnim nagradam kot so: razvoj in napredovanje v karieri, osebna izpolnitev, ugled oziroma blagovna znamka organizacije in organizacijska kultura. Kot sem že omenil, mora organizacija, v tem hitrem tehnološkem razvoju, čim bolj uporabljati zadnje tehnološke rešitve, ki so na voljo na trgu. Tako se organizacija približa in poistoveti s potencialnimi posamezniki, ki bi jih rada zvabila v svojo delovno sredino.

Po mnenju Zupanove (2001, str. 42-44) je treba za karierni razvoj zaposlenih pravilno načrtovati izvajanje aktivnosti v procesu zagotavljanja uspešnosti organizacije. Pozorni moramo biti na tri ključne segmente:

- kako privabiti, poiskati in zaposliti najboljše kadre,
- zagotoviti jim moramo stimulativno delovno okolje (vodenje, razvoj, plače in nagrajevanje) in
- način, kako zadržati najbolj perspektivne kadre.

Organizacija se mora v svoji kadrovski strategiji jasno opredeliti, kakšno razmerje bodo imeli pri vlaganju sredstev v prepoznavanje in razvoj talentov znotraj organizacije in prepoznavanje in najemanje talentov zunaj organizacije (Gallardo-Gallardo, Dries & González-Cruz, 2013).

Whysall, Owtram in Brittain (2019, str. 122) glede na izsledke raziskave, ki so jo izdelali z intervjuji s kadrovskimi strokovnjaki in direktorji večjih organizacij, izpostavljajo, da privabljanje novih talentov, v času četrte industrijske revolucije ni težko. Vendar izziv nastane, ko je treba v organizacijo privabiti talente z miselnostjo, ki naj bi se ujemala z organizacijsko miselnostjo. V raziskavi je tudi poudarjeno, da novim kadrom, ki prihajajo na trg dela, primanjkuje strokovnega oziroma inženirskega znanja. Razlog za to je hiter tehnološki napredek, ki mu je zelo težko slediti. Zato je v času četrte industrijske revolucije še toliko bolj pomembna funkcija privabljanja talentov, saj organizaciji omogoča doseči konkurenčno prednost s kakovostnimi človeškimi viri.

Razvoj talentov

Organizacija mora veliko truda in pozornosti nameniti razvoju talentov, kot so različna izobraževanja in usposabljanja. Poleg tega jim mora nuditi in omogočiti dostop do virov (finančnih in ustrezne tehnološke opreme), ki jih potrebujejo pri svojem delu. Tehnološki razvoj v 21. stoletju se dogaja z bliskovito hitrostjo, in če želimo biti konkurenčni na trgu (lokalnem ali globalnem) se moramo na te spremembe pravočasno odzvati. V nasprotnem

primeru se bo zelo hitro zgodilo, da nas bo konkurenčno oziroma plenilsko okolje izločilo iz trga. Krajnović (brez datuma) meni, da »Tehnologija in z njo organizacije ter okolje se danes namreč razvija tako hitro, da je ta razvoj nemogoče spravljati v šolske učbenike na načine, ki smo jih poznali v sistemih šolstva v 20. stoletju. Vzporedno so potrebe po inženirskih in tehniških kadrih vedno večje. Podjetja zaradi pomanjkanja kadrov ne morejo rasti tako hitro, kot bi glede na tržni potencial lahko«.

Trenutno živimo in delujemo v okolju četrte industrijske revolucije (v praksi se za četrto industrijsko revolucijo uporablja izraz Industrija 4.0), ki se popolnoma razlikuje od prejšnjih treh industrijskih revolucij. V četrti industrijski revoluciji so v ospredje prišla inteligentna digitalna omrežja, kjer se velika večina delovnih procesov in storitev izvaja v digitalnem in virtualnem svetu. Z Industrijo 4.0 se organizacije vedno bolj ozaveščajo o vplivih na okolje in zato stremijo k trajnostni konkurenčni prednosti. Whysall, Owtram in Brittain (2019, str. 118-129) poudarjajo, da nam je Industrija 4.0 prinesla nova delovna mesta, ki pred desetimi leti sploh še niso obstajala (npr.: operater brezpilotnih letalnikov, razvijalci aplikacij za pametne telefone, računalniški strokovnjaki za podatkovne storitve v oblaku, itn.). Hitremu tehnološkemu razvoju se morajo prilagoditi tudi organizacije oziroma njihove kadrovske strategije glede razvoja talentov. Novo nastajajoča delovna mesta potrebujejo tudi nova znanja, veščine in kompetence s katerimi izobraževalni sistem še ne razpolaga oziroma jih ne izobrazi dovolj glede na potrebe na trgu delovne sile.

Zadržanje talentov

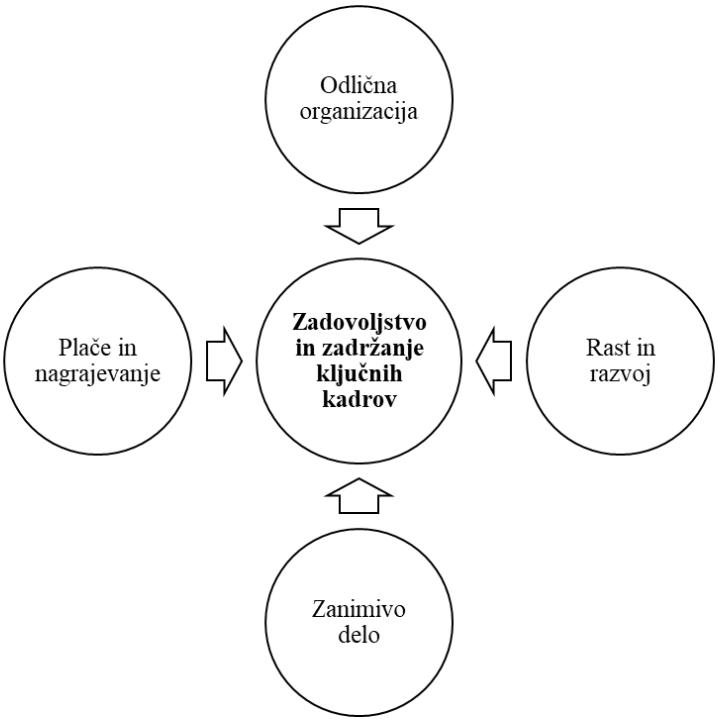
Organizacija mora s pomočjo svojih kadrovskih služb in kadrovskih strokovnjakov, vlagati veliko truda v zadržanje visoko usposobljenih talentov, saj so bili po sistemu managementa talentov že prepoznani za ključne naloge v bližnji prihodnosti. Pomemben element zadržanja talentov v organizaciji je tudi ta, da mora organizacija držati obljube, ki so bile kandidatom predstavljene in obljubljene že v samem procesu privabljanja talentov.

Wilson, Verma in Nanda (2019) trdijo, da je težko zadržati talente, če je proračun za izobraževanje v organizaciji preveč omejen. Ključni kadri zelo cenijo dostopno in strokovno vodstvo, ki jim prisluhne pri svojih idejah in načrtih za doseganje ciljev. Pomemben jim je tudi razvoj na svojem strokovnem področju ter prožnost delovnega časa, da lahko lažje usklajujejo zasebno in službeno življenje. Ravno tako Mihalič (2006, str. 227) poudarja, da organizacija prepogosto napačno nagradi ključne kadre. Velikokrat se zgodi, da je nagrada za izjemno delovno uspešnost napredovanje iz strokovnjaka v vodjo. Ključni kadri si največkrat ne želijo tega napredovanja, saj se v vlogo vodje ne morejo vživeti in tako organizacija izgubi dobrega strokovnjaka ter pridobi nekompetentnega vodjo. Posledica tega dejanja je velikokrat nezadovoljstvo na delovnem mestu, kar neposredno povzroči slabo klimo v oddelku in slabo sodelovanje z ostalimi oddelki v organizaciji.

Svetovalno podjetje McKinsey & Company (2001, str. 3) opozarja, da so visoko usposobljeni in ključni kadri zelo nagnjeni k odhodu iz organizacije, če začutijo, da jim

organizacija ne nudi ustreznega razvoja, jih zasmehuje ali podcenjuje in za svoje opravljeno delo ne dobijo ustreznega oziroma poštenega plačila. Menjava službe je v današnjih časih veliko lažja kakor včasih, zato imajo talenti oziroma visoko usposobljeni kadri odprta vrata v več organizacijah. V bistvu še več, dobra organizacija, ki se zaveda pomena managementa talentov, jih sama vabi v svojo sredino. Če želi organizacija zadržati ključni in talentiran kader, mora imeti vzpostavljen sistem managementa talentov ali vsaj delovati glede na elemente zadovoljstva in zadržanja ključnih kadrov. Na sliki 11 so prikazani štirje elementi zadovoljstva za zadržanje ključnih kadrov: odlična organizacija, rast in razvoj zaposlenih, zanimivo delo ter plače in nagrajevanje. Če zanemarimo enega od teh štirih elementov resno ogrozimo zadržanje talentov v organizaciji.

Slika 11: Elementi zadovoljstva za zadržanje ključnih kadrov



Prirejeno po McKinsey & Company (2001).

3 KARIERNI RAZVOJ

3.1 Opredelitev in pojmovanje kariere

Kariera se opredeljuje predvsem kot delovna kariera, ki se jo gleda iz zornega kota dela in delovnih nalog, ki jih posameznik opravlja ali jih bo ta opravljal v prihodnosti. Skozi celotno delovno obdobje se beleži uspešnost zadanih delovnih nalog oziroma ciljev. Skozi to se pridobi povratne informacije, ali je kariera uspešna ali so potrebni popravki pri nadaljnjem delu. Vzporedno s kariero se ljudje s časom razvijajo in spreminjajo tudi po osebni plati, ki

pa ima neposreden vpliv na nastajajočo kariero posameznika. Pojem kariere se opredeljuje kot načrtovano ali nenačrtovano razvojno pot posameznika, ki je sestavljena iz zaporedja del in aktivnosti, ki so sestavljanje iz nalog usposabljanja, napredovanja, samouresničevanja kar rezultira na osebni razvoj posameznika (Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan & Vodovnik, 2002, str. 73-74).

Ljudje se načeloma v različnih življenjskih obdobjih soočajo s podobnimi življenjskimi izzivi in nalogami. Tudi pridobljene izkušnje so glede na življenjsko obdobje podobne. Levinsonov štiri stopenjski model, je sestavljen iz: izbire poklica in organizacije (od 18 do 25 let), zgodnja delovna kariera (od 25 do 40 let), delovna kariera v srednjih letih (od 40 do 55 let) in delovna kariera v poznih letih (od 55 leta do upokojitve) (Greenhaus, Callanan & Godshalk, 2010, str. 34-35).

Lipičnik (1998, str. 180) meni, da »za oblikovanje, načrtovanje in realizacijo kariere sta zainteresirana posameznik in organizacija, saj tako drug drugemu omogočata preživetje«. Pravilno začrtan, usklajen in transparenten karierni načrt zaposlenemu nudi motivacijo, ki je vzvod za nadaljnje delo in posledično doseganje zastavljenih ciljev. Zavedati se je treba, da je karierni razvoj tako skrb organizacije kot zaposlenega, ki deluje v tej organizaciji. Potrebna je vzajemnost med organizacijo in posameznikom, da dosežemo najboljše rezultate. Organizacija mora pri oblikovanju kariere upoštevati več različnih dejavnikov: politične spremembe, ekonomski pritisk, nove organizacijske oblike, nove zaposlitvene politike, nove tehnologije, socialne in demografske trende. Zaposlenemu v organizaciji sta pomembni individualna kariera in dosežki, ki jih je dosegel. Skozi dosežke in rezultate se oseba identificira in lahko rečemo, da je individualna kariera njegova spominska knjiga, s katero si lahko izbori boljše pogoje dela oziroma se poteguje za novo delovno mesto v trenutni ali novi organizaciji. Na individualno kariero ima največji vpliv poklic, ki smo si ga izbrali, organizacija v kateri smo zaposleni in poslovno okolje, ki ustvarja potrebo po novih znanjih ter posledično poklicih (Lipičnik, 1998, str. 179-182).

Karierni razvoj ni pomemben samo za ključni kader, vendar tudi za organizacijo, saj je to zelo pomembno za poslovanje organizacije na dolgi rok. Pridobljeno znanje, izkušnje in kompetence zaposlenih so nujno potrebni za zdravo rast in razvoj. Iz vidika organizacije je pomembno, da imajo karierne razvoje vodene sistematično in transparentno, saj tako izkoristijo vse prednosti tega sistema (Berber & Slavić, 2014).

V strokovni literaturi je opisano veliko različnih opredelitev in pojmovanj kariere, vendar imajo vse skupni imenovalec. Skupni imenovalec je človek (posameznik). Vsak človek si želi uspeti v poslovnem svetu kot tudi uresničiti osebne cilje v zasebnem življenju. Poleg tega je spoštovanje dosežkov posameznika s strani okolja pomemben košček v mozaiku vsake kariere, saj tako pridemo do zaokrožene celote.

Brečko (2006, str. 45-46) opisuje pojem kariere, kot uspeh posameznika v organizaciji, ki se je izkazal s svojimi dosežki in zaradi tega tudi vertikalno napredoval. Biti uspešen v karieri,

ki ponazarja tudi oseben uspeh posameznika, se je čez čas spremenil. V današnjem času si uspešen v svoji karieri tudi, če napreduješ samo horizontalno in ne zgolj vertikalno. Biti uspešen v karieri je v današnjem času, neposredno povezano z zmožnostjo usklajevanja poslovnega in zasebnega življenja. Brečko trdi, da sta razvoj in napredovanje še vedno ključni komponenti v razvoju kariere, kar je veljalo včasih in še vedno velja v današnjih časih.

Novak (2008, str. 103) meni, »da v podjetjih uporabljajo notranje kadrovanje kot sredstvo za razvoj kariere in spodbujanje motivacije«.

»Kariera predstavlja planirano ali neplanirano zaporedje dela, v kar so vključeni elementi napredovanja, samouresničevanja in osebnega razvoja posameznika« (Merkač Skok, 2005, str. 138).

»Z izrazom kariera razumemo vsa dela, ki jih posameznik opravlja v svojem poklicnem življenju« (Cvetko, 2002, str. 46).

Lipičnik (1998, str. 180) trdi, » da je kariera načrtovano ali nenačrtovano zaporedje dela ali aktivnosti, ki vključuje elemente napredovanja (po subjektivnem občutku), samouresničevanja in osebnega razvoja v določenem definiranem času«.

Vendar kot se s časom spreminja tehnologija, ki jo uporabljamo pri svojem delu, se spreminja tudi pogled na dojemanje posameznikove kariere. Sodobnejša pogleda na razvoj kariere, upoštevajoč globalizacijo in hitri tehnološki razvoj, sta protejska kariera (angl. protean career) in brezmejna kariera (angl. boundaryless career).

Protejska kariera opisuje kariero, v kateri posameznik pogosto zamenja organizacijo, delovno mesto ali področje dela znotraj organizacije. Taka kariera se oblikuje glede na potrebe, vrednote in cilje posameznika. Uspeh je posledica prilagodljivosti na trenutne razmere, pripravljenost na osvajanje novih kompetenc in uresničevanje notranje motivacije posameznika. Psihološka pogodba med posameznikom in organizacijo se je spremenila v primerjavi s klasično karierno potjo. Spremenila se je v smer, da je posameznik odgovoren za razvoj svoje kariere in ne več organizacija (Oxford University Press, brez datuma). Baruch in Vardi (2016) opozarjata, da je protejski tip kariere primeren za kroženje posameznikov med vodstvenimi položaji ali za napredovanje strokovnjaka v vodstveni položaj. Odsvetujeta ga v primeru za premik kariere posameznika iz vodstvenega položaja na strokovni položaj. Kot primer sta navedla, da bo tudi najbolj talentiran vodja imel velik izziv, če bi želel delovati na strokovnem delovnem mestu kot sta na primer: zdravnik ali odvetnik.

Brezmejna kariera je tako kot protejska kariera nasprotje klasični oziroma organizacijski karieri, kjer organizacija določi načrt razvoja kariere posameznika. Briscoe, Hall in Frautschy DeMuth (2006) menijo, da je bistvena razlika med brezmejno in protejsko kariero

v individualnem managementu kariere in da za poslovne odločitve uporabijo lastna prepričanja, kar je veliko bolj izraženo pri protejski karieri. Protejska kariera je usmerjena na zadovoljstvo v karieri in uspeh v primerjavi s sodelavci, medtem ko je brezmejna kariera bolj orientirana na napredovanje in finančne nagrade. Baruch in Vardi (2016) menita, da se v svetu brez meja posamezniki lahko svobodno premikajo med organizacijami in različnimi poklici. S tem si prizadevajo uresničiti tako osebne kot poklicne priložnosti v karieri, ne da bi prišlo do stigmatizacije posameznika in njegove kariere s strani okolja, v katerem se posameznik poslovno uveljavlja. Oba omenjena sodobna tipa karier sta vedno pogostejša v današnjem fleksibilnem trgu dela.

Schein (1990, str. 10-12) je karierne faze posameznika razdelil v deset glavnih faz, ki si sledijo od otroštva in vse do zadnje faze, ki je faza upokojevanja. Opisuje jih kot časovni okvir po katerem potuje posameznik v svoji karieri. Stopnje se lahko večkrat ponovijo, če posameznik menja karierno pot. Faze si sledijo na spodaj opisan način:

- **Faza 1: Rast, fantazija in raziskovanje** je povezana z otroštvom, saj naj bi bila izbira poklica definirana na podlagi te faze.
- **Faza 2: Izobraževanje in usposabljanje** je faza, ki je opredeljena s časovno komponento in je odvisna od izbranega poklica in njegove zahtevnosti. V tej fazi se tudi posamezniku razjasnijo cilji o začrtani poklicni karieri.
- **Faza 3: Vstop na trg dela** je faza, ko se mora posameznik začeti prilagajati organizacijskim ciljem in se naučiti sodelovati s sodelavci, strankami in ostalimi zainteresiranimi deležniki.
- **Faza 4: Osnovno usposabljanje in socializacija v organizaciji** je faza, ki traja različno dolgo in je odvisna od poklica, organizacije ter zahtevnosti dela. V tej fazi se posameznik odloči, ali bo ostal v izbranem poklicu oziroma v izbrani organizaciji.
- **Faza 5: Zaključitev pripravništva** je faza priznanja oziroma potrditve delovnih dosežkov. Posameznik je sprejet med sodelavci in začuti pripadnost organizaciji.
- **Faza 6: Stalna zaposlitev** je faza, v kateri organizacija posamezniku sporoči ali ima z njim namen sodelovati permanentno ali le za določen čas.
- **Faza 7: Kriza srednjih let** je faza, kjer si posameznik izdela samooceno dosežkov v karieri, preoblikuje cilje, in če je treba, si postavi nove cilje za prihodnost.
- **Faza 8: Ohranjanje obstoječe službe ali njena menjava** je faza, ki je povezana z odločitvami, ki so bile sprejete v predhodni fazi. Odločitve so različne, saj si prvi posameznik želi napredovanja, drugi menjavo službe, tretji bi ohranil obstoječi položaj in se posvetil družini in prijateljem.
- **Faza 9: Priprava na upokojitev** je faza, v kateri posameznik začne razmišljati o zaključku aktivne delovne kariere in se počasi umika iz delovnih procesov v organizaciji.
- **Faza 10: Upokojitev** je faza, kjer se delovna kariera konča. Upokojitev je velikokrat lahko težka preizkušnja za posameznika in ima lahko vpliv na psihološko ali fizično zdravje.

Za razliko od Scheina sta Mathis in Jackson karierne faze razdelila v štiri faze. Mathis in Jackson (2008, str. 298-300) menita, da v današnjem času posameznik, ki si gradi kariero skozi različna življenjska obdobja, zamenja več delovnih mest v različnih organizacijah. Zaradi tehnološkega napredka, ki si ga je človek ustvaril v zadnjih 30. letih, so ljudje postali veliko bolj mobilni in posledično so zaradi tega zaposleni manj vezani samo na eno organizacijo, kot je bilo to v navadi včasih. Stabilnost samih organizacij je v današnjih časih veliko bolj krhka, saj je tudi pripadnost zaposlenih organizaciji manjša kot je bila včasih. Slika 12 prikazuje karierne faze vezano na življenjsko obdobje, v katerem je posameznik.

Slika 12: Življenjska obdobja in kariera

	KARIERNA FAZA			
Značilnosti	**Začetek kariere**	**Kariera v srednjih letih**	**Kariera v poznih letih**	**Zaključek kariere**
Starostna skupina	+ / - 20 let	30-40 let	+ / - 50 let	60-70 let
Potrebe	Prepoznava interesov, raziskovanje in delovanje v različnih službah	Napredovanje v karieri, razvoj, nove priložnosti	Posodabljanje spretnosti, oseba je vodja, katerega mnenje šteje	Planiranje upokojitve, raziskovanje neslužbenih interesov
Zanimanje	Pridobivanje novega znanja	Vrednote, doprinos organizaciji, dobro počutje, integriteta	Mentorstvo, počasno umikanje mlajšim	Upokojitev, delo za skrajšan delovni čas

Prirejeno po Mathis & Jackson (2008, str. 298).

Karierne faze so razdeljene v štiri faze: začetek kariere, kariero v srednjih letih, kariero v poznih letih in zaključek kariere. Značilnosti, ki jih opisujemo v kariernih fazah, so naslednje: starostna skupina, potrebe posameznika in njegovo zanimanje. Karierne faze so:

- **Začetek kariere** je karierna faza, ki se začne takoj po zaključku formalnega izobraževanja in si posameznik želi formalno izobrazbo nadgraditi s praktičnimi znanji, veščinami in kompetencami v organizaciji.
- **Kariera v srednjih letih** se bistveno razlikuje od začetka kariere, saj ima posameznik v tej fazi že osvojeno znanje in veščine ter že vzpostavljeno svoje socialno okolje v organizaciji. V tej fazi kariere pride tudi do največ napredovanj v karieri posameznika.
- **Kariera v poznih letih** je faza, pri kateri je zelo pomembno, da je posameznik še vedno pripravljen na pridobivanje in osveževanje znanja, veščin in kompetenc iz njihovega področja dela. Ta faza je zelo primerna, da takemu posamezniku pripojimo posameznika iz faze začetka kariere, da se izvede prenos znanja na mlajšo generacijo. Rezultat tega je nadgrajena baza znanja organizacije.

– **Zaključek kariere** je zadnja karierna faza za posameznika in je neposredno povezana z načrtovanjem upokojitve ter raziskovanjem neslužbenih interesov. Velikokrat se zgodi, da posameznik, ki je že v pokoju sklene delovno razmerje za določen čas z delodajalcem, kar takemu posamezniku omogoča mehkejši prehod iz aktivne v neaktivno delovno kariero.

3.2 Karierna sidra

Karierno sidro, v karieri vsakega zaposlenega, je skupek sposobnosti, vrednot, pričakovanj v karieri, samopodobe in je hkrati orodje, ki temelji na samorefleksiji. Na podlagi teh lastnosti si posameznik ustvari karierno sidro, ki ga nezavedno vleče v določeno izbiro poklica. Karierno sidro nam poda informacijo kako je združljivo delo posameznika z njegovimi vrednotami. Posameznik potrebuje vsaj deset let, da se njegovo karierno sidro razvije in utrdi (Brečko, 2006, str. 38). Shein (1990) je opredelil osem tipov kariernih sider, ki so predstavljena v spodnji tabeli 2 skupaj s kratkim opisom lastnosti vsakega kariernega sidra.

Tabela 2: Karierna sidra

Tip kariernega sidra	Opis lastnosti kariernega sidra
Tehnično-funkcionalno sidro	Opisuje posameznike, ki so v neki zadevi izredno dobri in se bodo še naprej trudili po svojih najboljših močeh, da bodo še boljši strokovnjaki. Svoje strokovno znanje in spretnosti uporabljajo za reševanje novih izzivov.
Menedžersko sidro	Opredeljuje posameznike, kateri si želijo biti menedžerji in vodje v organizacijah. Imajo zelo dobro razvite kompetence za reševanje problemov, poleg tega jih tudi veseli delo z ljudmi. Pomembna kompetenca za menedžersko sidro je tudi čustvena inteligenca posameznika.
Sidro samostojnosti in neodvisnosti	Opredeljuje posameznike kateri so pri svojem delu radi neodvisni, delujejo po svojih pravilih in raje delajo sami. Predvsem ne tolerirajo oziroma imajo velike probleme z pravili in postopki, ki veljajo v organizaciji.
Sidro varnosti in stabilnosti	Opredeljuje posameznike, ki iščejo zaposlitev, kjer bodo imeli stabilnost. Zaposlujejo se večinoma v organizacijah in na delovnih mestih, kjer se lahko izogibajo tveganju in imajo predvidljive delovne naloge.
Sidro podjetniške ustvarjalnosti	To so posamezniki kateri so inovativni, radi ustvarjajo nove produkte in storitve, pod okvirjem lastne organizacije. So zelo motivirani, da lahko dokažejo svojo uspešnost. Bogastvo je za njih merilo uspeha.

se nadaljuje

Tabela 2: Karierna sidra (nad.)

Tip kariernega sidra	Opis lastnosti kariernega sidra
Sidro predanosti	Opredeljuje posameznike kateri so usmerjeni v predanost pomagati drugim ljudem. Pomoč ljudem dajejo pred svoje lastne interese. Področje dela za take posameznike je tudi management človeških virov.
Sidro izziva	Opredeljuje posameznike, ki imajo na delovnem mestu radi izzive, saj tako lahko preizkuša svoje zmogljivosti. V kolikor jim delo postane dolgočasno bodo hitro zamenjali delovno mesto ali organizacijo.
Sidro življenjskega sloga	Preko tega sidra se opredeljuje posameznike, ki so osredotočeni na svoj življenjski slog, ki mora zadovoljiti potrebe posameznika, družine in poklicne kariere.

Prirejeno po Scheinu (1990, str. 20-32).

Posameznik ima večinoma izraženo eno glavno karierno sidro, lahko pa jih imajo določeni posamezniki tudi več. Rodrigues, Guest in Budjanovcanin (2013) delijo Scheinovih osem kariernih sider v tri skupine:

- **1. skupina** temelji na vrednotah ljudi in vključuje: sidro samostojnosti in neodvisnosti, sidro izziva in sidro predanosti.
- **2. skupina** temelji na sposobnostih ljudi in vključuje: tehnično-funkcionalno sidro, menedžersko sidro in sidro podjetniške ustvarjalnosti.
- **3. skupina** odraža psihološke potrebe ljudi in vključuje: sidro varnosti in stabilnosti ter sidro življenjskega sloga.

3.3 Karierni načrti in razvoj

Karierni razvoj posameznika je ključnega pomena pri zagotavljanju visoke kakovosti opravljenih nalog in pripadnost organizaciji, kar rezultira v dobro organizacijsko kulturo. Visoko usposobljeni, motivirani in zavzeti zaposleni ustvarjajo nova znanja, ki so odlična podlaga za inovativnost v organizaciji. Preko kariernega razvoja lahko organizacija izdela načrt kako bo načrtovala izobraževanja za razvoj znanja, veščin in kompetenc, ki jih organizacija potrebuje pri svojem vsakodnevnem delu. Pomembnost tega je predvsem pri pridobivanju specifičnega znanja, ki ga formalne izobraževalne ustanove nimajo v svojem izobraževalnem programu. »Temeljni cilj razvoja kadrov je pravočasno in učinkovito prilagajanje zaposlenih spremembam v organizaciji in okolju. Strokovno usposobljeni ljudje, ki v družbo prinašajo nova znanja in kakovost, so kapital podjetja« (Avsec in drugi, 2007, str. 93).

Mihalič (2006, str. 198-199) navaja, da je v preteklosti za razvoj kariere posameznika skrbel strokovni sodelavec za človeške vire oziroma njegov neposredni nadrejeni. To je bil enostranski način na pogled razvoja kariere, kar ni bilo dobro, ker se posameznik s tem ni ukvarjal oziroma ni bil upoštevan. V današnjih časih organizacija od posameznika pričakuje aktivno vlogo pri izdelavi načrta in izvedbi kariernega načrta. Tako se posameznik in organizacija uskladita pri pričakovanjih in odgovornostnih ter redno (letno, polletno ali kvartalno) spremljata uspešnost izvedbe dogovorjenih nalog.

Celostni razvoj zaposlenih in kariera

»Karierni management podjetja izvaja v podporo managementu človeškega kapitala sistematično upravljanje karier zaposlenih in pri tem sledi ciljem odkrivanja prednosti in zmožnosti zaposlenih za sedanje in prihodnje delo, integracije individualnih ciljev zaposlenih s cilji podjetja, razvijanju in usmerjanju kariernih poti, odkrivanju in razvijanju kariernih sider zaposlenih, omogočanju horizontalnega in vertikalnega napredovanja, razvijanju naslednikov ter pridobivanju vzajemnih koristi za zaposlene in organizacijo« (Mihalič, 2006, str. 199).

Organizacija po eni strani išče posameznika z ustrezno izobrazbo in po možnosti brez delovnih izkušenj, da ga lahko organizacija sama izoblikuje glede na svoje potrebe. Po drugi strani organizacija omogoča razvoj kariere posamezniku z ustrezno izobrazbo in z delovnimi izkušnjami, kateri v preteklosti ni imel možnosti razvoja kariere. Organizacija se mora osredotočiti na vse zaposlene in jim omogočiti razvoj ne glede na delovno mesto, ki ga trenutno zasedajo. Med drugim sem sodijo: izobraževanja za vse zaposlene, razvoj kompetenc, ocenjevanje, stimuliranje, napredovanje in nagrajevanje (Mihalič, 2006, str. 199-200).

Karierni načrti zaposlenih

Karierni načrt je usklajen kompromis, želj in zahtev zaposlenega ter na drugi strani ciljev, ki jih zasleduje organizacija. Za uspešno poslovanje organizacije je potreben vzajemen odnos vseh vključenih strani. Treba je poudariti, da ima veliko vlogo pri karieri zaposlenega srednje vodstvo. Srednje vodstvo v organizacijah dobro pozna poslovno strategijo podjetja, ki jo morajo uresničevati, poleg tega imajo dnevne stike s svojimi podrejenimi zaposlenimi. Zaradi tega rednega stika se srednje vodstvo dobro zaveda, kakšne so želje in potrebe zaposlenih, da lahko uresničijo delovne naloge in projekte, ki bodo na koncu rezultirali v uspešno poslovanje organizacije (Merkač Skok, 2005, str. 137-139).

Lipičnik (1998, str. 180-184) poudarja, da mora imeti zaposleni v organizaciji izdelan karierni načrt, saj to zaposlenega še dodatno motivira pri njegovem delu in boljšem doseganju zastavljenih in dogovorjenih ciljev. Zanimanje za karierni razvoj zaposlenega mora biti vzpostavljeno, tako na strani organizacije kot na strani zaposlenega, saj tako pride do vzajemnih učinkov ter do konkurenčne prednosti pred ostalimi organizacijami.

Pomembni so tudi dejavniki, ki vplivajo na karierno pot posameznika, saj se mora karierna pot tem dejavnikom prilagoditi. Poznamo notranje in zunanje dejavnike, ki imajo vpliv na spremembo kariernega načrta: sprememba političnega okolja, ekonomski dejavniki, sprememba organizacijske sheme, nova zaposlitvena politika, razvoj tehnologije, sprememba v demografiji in sprememba v socialnih trendih.

Mihalič (2006, str. 201) opisuje naslednje ključne elemente,ki sestavljajo karierni načrt:

- »načrtovan potek razvojne poti zaposlenega za dobo naslednjih dveh let,
- zahtevana in priporočljiva izobraževanja zaposlenega,
- definirane razvojne ukrepe iz naslova rotiranja zaposlenega,
- potencialna delovna mesta, ki bi jih zaposleni lahko zasedal v prihodnosti,
- opredeljene pogoje in zahteve za napredovanje,
- priporočila in usmeritev za nadaljnji razvoj kompetenc zaposlenega,
- predloge za izboljšanje uspešnosti in učinkovitosti zaposlenega ter
- druge razvojne ukrepe.«

Karierni razgovor

Mihalič (2006, str. 201), navaja, da je karierni razgovor tisti razgovor, ki se izvede med posameznikom in neposrednim nadrejenim. Na kariernem razgovoru se neposredni vodja in zaposleni pogovorita o statusu oziroma uresničevanju kariernega načrta. Običajno se karierni razgovor opravlja vsaki dve leti, priporočljivo pa je tudi ob vsakem napredovanju ali nazadovanju zaposlenega.

3.4 Načrtovanje nasledstev

Načrtovanje nasledstev je pomembno poglavje v kadrovski strategiji organizacije, saj imamo na ta način zagotovljen stalen nadzor nad pokritostjo ključnih delovnih mest. Na ključna delovna mesta je treba zaposliti ključni kader, ki je bil razvit znotraj organizacije oziroma so bili pridobljeni izven naše organizacije. Učinkovito načrtovanje nasledstev omogoča, da je vedno na voljo visoko usposobljen kader za ključna delovna mesta, ampak ne le za danes, temveč tudi za jutri, za naslednje leto in tudi za naslednjih pet let. S tem se zagotavlja kontinuiteta ključnega kadra v celotni organizaciji. Načrtovanje nasledstev je proces, v katerem se načrtno prepoznava, ocenjuje in razvija ključni kader. Če se poveže vzporednica s kolektivnim športom, so načrtovani kadri za nasledstva, rezervna klop. V težkih in negotovih časih se moč ekipe pokaže v kakovosti in številčnosti rezervne klopi.

Groves (2019) v svoji raziskavi trdi, da če organizacija nima vzpostavljenega načrtovanja nasledstev, se lahko sooči z velikimi stroški in tveganji zaradi nepričakovanih sprememb na vodstvenih in ključnih položajih. Raziskava je pokazala, da samo 54 % organizacij deluje aktivno na nasledstvenih načrtih za generalnega direktorja, medtem ko kar 39 % organizacij

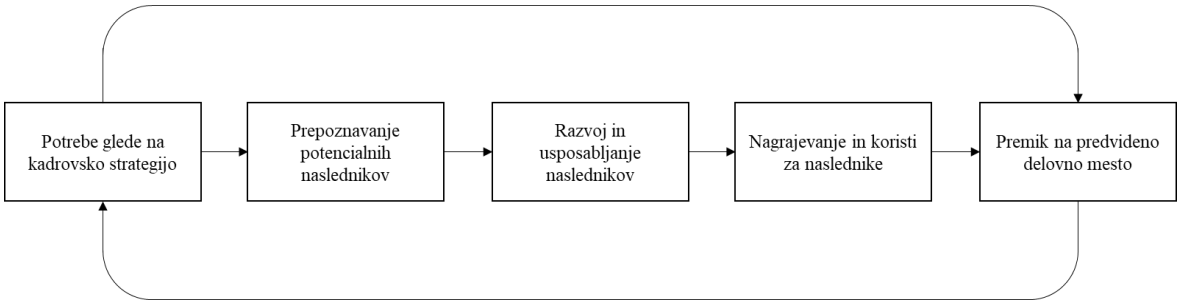
nima določenega naslednika za generalnega direktorja. Če organizacija nima vzpostavljenega nasledstvenega načrta znotraj, uporabi zunanje kadrovanje. Vendar je Groves (2019) skozi svojo analizo dokazal, da so nasledniki, ki pridejo na ključna delovna mesta od zunaj, veliko bolj osredotočeni na zasledovanje kratkoročnih ciljev organizacije. Nasledniki, ki prihajajo po nasledstvenem načrtu znotraj organizacije, so veliko bolj osredotočeni na zasledovanje dolgoročnih in trajnostnih ciljev, kar je za obstoj in uspešnost organizacije veliko bolj pomembno. Groves (2019) je priporočila o opravljeni raziskavi razdelil v pet glavnih skupin, ki zagotavljajo dobro upravljanje z nasledstvenimi načrti:

1. Uskladitev poslovne strategije organizacije z načrti nasledstev.
2. Tesno sodelovanje med nadzornim organom in vodstvom organizacije glede nasledstvenih načrtov.
3. Matrika managementa talentov mora biti vzpostavljena in stabilna.
4. Temeljit pregled in ocena talentov ter njihov razvoj.
5. Stalno razvijanje dobre kulture vodenja v organizaciji.

Chlebikova, Misankova in Kramarova (2015) menijo, da je načrtovanje nasledstev v organizaciji pomembna komponenta, vendar enotnega modela za vse organizacije ni možno vzpostaviti, zaradi tega, ker je treba nasledstvene načrte prilagoditi specifiki vsake organizacije posebej. Kar je skupno vsem nasledstvenim načrtom organizacij, je prepoznavanje ključnih kadrov, tako da ima organizacija vedno na voljo usposobljenega zaposlenega, da nadomesti sodelavca, ki je zapustil ključno delovno mesto. Kot dve ključni nalogi nasledstvenih načrtov izpostavljajo: prepoznavanje in razvoj ključnih zaposlenih ter izdelavo nasledstvenih načrtov nadomeščanja. Na sliki 13 je prikazano zaporedje aktivnosti pri izdelavi nasledstvenega načrta.

Vse skupaj se začne pri kadrovskih potrebah, ki so določene v kadrovski strategiji. Kadrovska strategija mora uresničevati poslovno strategijo organizacije in morata biti zato med seboj povezani. Naslednji korak, ki sledi, je prepoznavanje potencialnih naslednikov za ključna delovna mesta. Te naslednike je treba razvijati in usposabljati glede na zahteve ključnega delovnega mesta, za katerega so bili nasledniki izbrani. Ker so ti nasledniki tudi ključni kader v organizaciji, jih je treba tudi ustrezno nagrajevati. Največja nagrada za naslednika je horizontalni ali vertikalni premik oziroma zaposlitev na predvideno delovno mesto v nasledstvenem načrtu. Treba se je zavedati, da je ena izmed pomembnih značilnosti nasledstvenih načrtov, da so odvisni od časovne komponente, ker se razmere v organizaciji spreminjajo. Nasledstveni načrt se s časom spreminja, zato ga je treba stalno spremljati in posodabljati.

Slika 13: Zaporedje aktivnosti nasledstvenega načrta



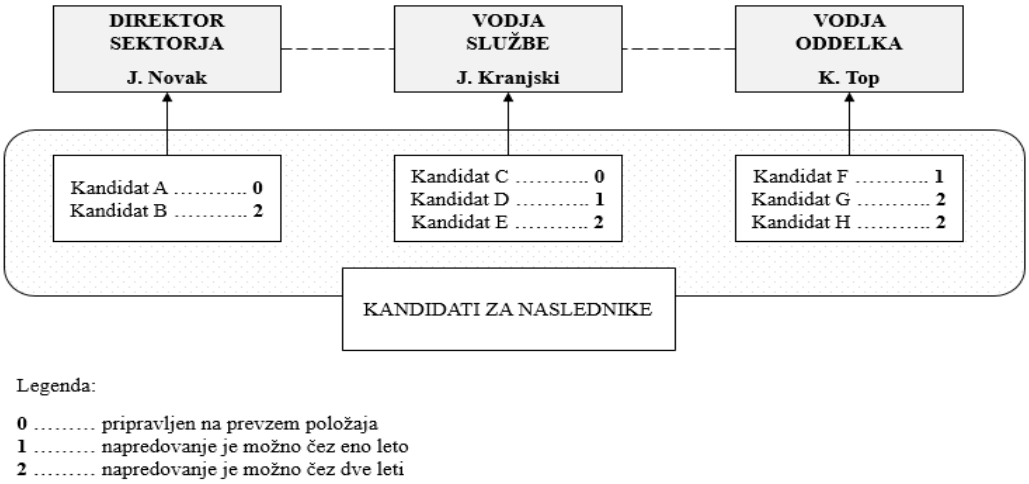
Prirejeno po Chlebikova, Misankova & Kramarova (2015, str. 252).

Casey (2019) podaja osem vzrokov, zaradi česar naj bi imela organizacija vzpostavljen in delujoč sistem načrtovanja nasledstev, to so:

1. **Demografske spremembe** – trenutno je več zaposlenih v vodilnih vlogah, ki se nameravajo upokojiti, kot ljudi, ki vstopajo na trg dela.
2. **Pomanjkanje zvestobe** – zaposleni, sploh mlajša generacija, so veliko bolj nagnjeni k menjavi zaposlitve.
3. **Ekonomski vidik** – fluktuacija je moteč dejavnik, kar negativno vpliva na produktivnost in pridobivanje novih kadrov.
4. **Delovno okolje** – nižja bo brezposelnost, večja je verjetnost, da se bodo ključni kadri razvili znotraj organizacije.
5. **Upravljanje s tveganji** – učinkovito vpeljan sistem upravljanja s tveganji, organizaciji omogoča hiter odziv v primeru nenadnih sprememb.
6. **Učinkovito usposabljanje** – učinkovit sistem načrtovanja nasledstev, omogoča načrtovanje finančnih in nefinančnih virov za usposabljanje in razvoj zaposlenih.
7. **Zadržanje talentov** – na kakšen način se prepozna in zadrži najboljše kadre.
8. **Blagovna znamka organizacije** – učinkovito načrtovanje nasledstev vpliva na organizacijsko kulturo in klimo, na zunaj se to kaže skozi ugled blagovne znamke organizacije.

Vukovič in Miglič (2006, str. 75-77) menita, da ima načrtovanje nasledstev v organizaciji pomembno vlogo in ni neposredno odvisno od dodatnega zaposlovanja ali odpuščanja zaposlenih. Za organizacijo je pomembno, da imajo vodstveni položaji načrtovano nasledstvo, tako da lahko v vsakem trenutku zaradi predvidenih ali nepredvidenih dogodkov, vskoči naslednik in uspešno naprej vodi organizacijo. Organizacija za vodstvene položaje izdela nasledstvene programe za vsakega posameznika posebej. Za lažjo predstavo se lahko načrt nasledstev prikaže v grafični obliki, kot je prikazano na sliki 14. Pri grafični ponazoritvi nasledstev se prikažejo naziv delovnega mesta, ime in priimek obstoječega vodje in do tri kandidate za naslednike, ki so v shemi nasledstev prvi za prevzem položaja.

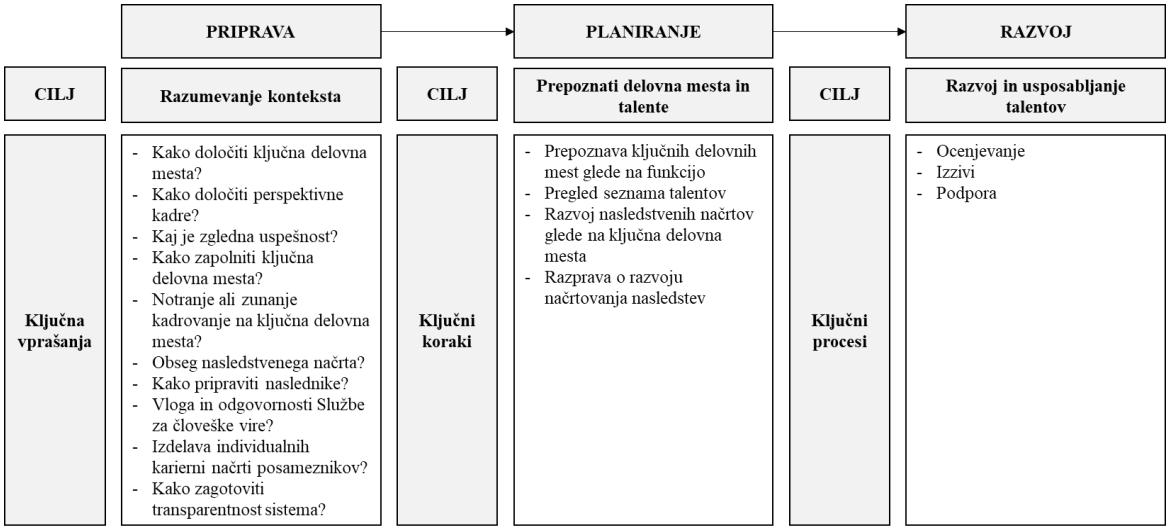
Slika 14: Nasledstveni načrt nadomeščanja



Prirejeno po Vukovič & Miglič (2006, str. 77).

Proces načrtovanja nasledstev, ki je prikazan na sliki 15, je sestavljen iz treh aktivnosti: priprave, načrtovanja in razvoja talentov. Vsaka izmed teh treh dejavnosti ima jasno določen cilj. Aktivnost priprave ima za svoj cilj razumevanje konteksta nasledstev. Kontekst lahko opišemo kot okvir ali robne pogoje, znotraj katerega se pripravi načrt nasledstev organizacije. Sledi aktivnost načrtovanja, ki je osredotočena na cilj prepoznavanja ključnih delovnih mest in talentov, ki bodo primerni za naslednike na teh ključnih delovnih mestih. Zadnja aktivnost v procesu načrtovanja nasledstev je razvoj. Cilj aktivnosti razvoja je usposabljanje in razvoj talentov, ki so bili v predhodni aktivnosti načrtovanja izbrani za posameznike, ki bodo kratkoročno ali dolgoročno nasledili obstoječe zaposlene na ključnih delovnih mestih (Day, 2007, str. 6-11).

Slika 15: Proces načrtovanja nasledstev



Prirejeno po Day (2007, str. 11).

Gilmore in Turner (2010, str. 125-128) poudarjata, da je načelo dobre kadrovske prakse in psihologije v tem, da mora organizacija pristopiti k iskanju novih kadrov skrbno in sistematično. Prvi in eden izmed najpomembnejših korakov je opis delovnega mesta, kjer so zapisane delovne naloge, dolžnosti in potrebna znanja, veščine in kompetence zaposlenega, da lahko čim bolj nemoteno opravlja svoje delo. Avtorja menita, da so opisi delovnih mest osnova za načrtovanje nasledstev v organizaciji, saj se tako vzpostavi transparentna zaposlovalna politika. Tako novi potencialni posameznik ozavesti, kakšna morajo biti njegova znanja, veščine in kompetence, da bodo v skladu s pričakovanji in zahtevami organizacije.

3.5 Karierni načrti strokovnega in vodstvenega kadra

Uspešnost organizacije in doseganje zastavljenih ciljev se začneta z njeno poslovno strategijo, pri kateri je bistveno, da jo je treba pravilno komunicirati in izvajati skozi vsakodnevne poslovne procese. Izvajanje in promocija poslovne strategije je v veliki meri na srednjemu vodstvu, saj so oni tisti, ki so dnevno v stiku z zaposlenimi, jih nadzorujejo pri njihovem delu, da delo poteka nemoteno. Vrhnje vodstvo postavlja srednjem vodstvu cilje, kateri podpirajo poslovno strategijo organizacije. Pri izbiri srednjega vodstva so zelo pomembne osebnostne lastnosti, med katerimi prevladujejo čustvena inteligentnost, prilagodljivost, odprtost do managementa sprememb. Predvsem mora biti vodja motivator svoje ekipe in prevzeti popolno odgovornost za delo svoje ekipe (Rojc & Bahun, 2006, str. 104-112).

Za ključne kadre je še posebej potrebno in pomembno sestaviti individualni program spoznavanja in uvajanja v organizacijo. Avsec in drugi (2007, str. 86-87) pojasnjujejo, da mora individualni načrt upoštevati usposobljenost in formalno izobrazbo posameznika. Zaradi ključnih kadrov bo organizacija uspešna in zaradi tega jim je treba nameniti dodatno pozornost na naslednjih področjih: vključevanje v aktualno dogajanje v organizaciji, odprte komunikacijske kanale do vseh vodij, podajanje povratnih informacij in izvesti kakovostno ter strokovno kroženje po oddelkih v organizaciji. Kot opisuje Boštjančič (2011, str. 22) se uvajanje in spoznavanje z organizacijo najbolje izvede z metodo rotacije delovnih mest, kjer zaposleni skozi delovne procese služb in oddelkov spoznava delovanje organizacije. Posameznik se v tej fazi mreži in spoznava s sodelavci in si s tem širi lastno socialno omrežje kar bo tudi zelo pomembno v nadaljevanju kariere, saj so v organizaciji bistveni dobri medsebojni odnosi.

Vsaka organizacija mora v svoj program kariernega razvoja zaposlenih umestiti izobraževanje in razvoj za vse zaposlene. Ključni in perspektivni posamezniki v organizaciji so zaposleni tako na vodstvenih položajih, kot tudi na strokovnih delovnih mestih. Tako vodstvene kot strokovne posameznike, je treba razvijati skozi sistem vseživljenjskega učenja (Biech, 2012, str. 216). S tem, da se morajo programi za strokovnjake razlikovati od programov za vodstvene posameznike, saj so pri teh dveh profilih pomembna različna znanja

in veščine. »Ločitev na vodstveno in strokovno kariero je s stališča uspešnosti organizacije zelo pomembna. Strokovnjaki so za organizacije potrebni, ker imajo redka in zahtevna znanja. Od njih se pričakuje več kot od ostalih zaposlenih. So njihova gonilna in razvojna sila. Managerji pa s svojimi sposobnostmi in lastnostmi vodijo zaposlene k izpolnjevanju ciljev organizacije« (Brečko, 2006, str. 38).

Zaradi zagotavljanja enakovrednosti pri napredovanju v karieri posameznika se organizacije vedno bolj usmerjajo k modelu dvojnih kariernih lestev (angl. dual-career ladder). Kot opisujeta Biron in Eshed (2017) se model dvojnih kariernih lestev deli na:

- **Vodstveno karierno lestev** (angl. managerial career ladder). Napredovanje po vodstveni karierni lestvi je transparentno in že v naprej določeno, saj posameznik napreduje glede na postavljeno hierarhijo v organizaciji. Poleg tega je posameznik, ki napreduje po tej lestvi, deležen dodatne odgovornosti in tako finančnih kot nefinančnih nagrad.
- **Tehnično karierno lestev** (angl. technical career ladder). Napredovanje po tehnični karierni lestvi je namenjeno strokovnjaku, ki bo napredoval v svoji karieri skozi nadgradnje znanja in veščin na svojem strokovnem področju. Obseg njegovega dela je: razvoj oziroma inovacije novih produktov in storitev, priprava strokovnih podlag za usmerjanje vodstva organizacije glede ključnih odločitev in mentorstvo talentom. Vzpenjanje po tej lestvi ne vključuje vodstvenih nalog in odgovornosti.

Model dvojnih kariernih lestev Levine (2010) opisuje kot ustrezen model za motiviranje strokovnjakov, saj jim omogoča nagrajevanje, priznanje in napredovanje. Bistvo je v tem, da lahko strokovnjak deluje na svojem delovnem področju in mu ni potrebno za napredovanje v organizaciji prestopiti na delovno mesto vodje. V praksi se je že velikokrat izkazalo, da so bili strokovnjaki prisiljeni na zasedbo vodstvene funkcije, čeprav za to funkcijo niso bili dovolj kompetentni. To je edini način, da lahko strokovnjak v organizaciji napreduje, tako po hierarhični kot finančni lestvici.

4 EMPIRIČNA RAZISKAVA MANAGEMENTA TALENTOV IN KARIERNIH NAČRTOV V PODJETJU FRAPORT SLOVENIJA

4.1 Metodologija priprave vprašalnika za intervju

Vprašalnik je sestavljen iz štirih osnovnih tem za izvedbo intervjuja in 19 vprašanj zaprtega tipa. Vprašanja so zapisana na način, da sem pridobil kar največ relevantnih informacij s področja managementa talentov in ključnih kadrov v intervjuvanih podjetjih. Poleg tega se vprašanja dotikajo vseh segmentov managementa talentov in ključnih kadrov, med drugim tudi kako podjetja zadržujejo in nagrajujejo ključne kadre ter način vodenja nasledstvenega načrta. Vprašalnik je bil izdelan na način, da bom lahko izdelal čim bolj primeren predlog

vzpostavitve kariernega razvoja zaposlenih v izbranem podjetju, ki je predstavljen v Poglavju 6 tega magistrskega dela. Vprašalnik je del magistrskega dela priloga 1: Vprašalnik za izvedbo intervjuja v izbranem podjetju. Vprašalnik je strukturiran na način, da nam podaja odgovore na raziskovalna vprašanja:

- Kakšno ima vlogo management človeških virov pri pridobivanju in prepoznavanju perspektivnih kadrov v podjetju?
- Kako imajo slovenska podjetja vzpostavljen sistem managementa talentov in kariernih načrtov?
- Kakšne so bistvene razlike med načrtovanjem kariere strokovnjakov in vodij?
- Kakšen sistem kariernih načrtov je najbolj primeren za izbrano podjetje?

Glede na to, da je podjetje Fraport Slovenija d. o. o. storitveno podjetje, sem pri izboru podjetij namenil posebno pozornost, da sta vsaj dve podjetji iz storitvene dejavnosti. Izmed izbranih podjetij sta dve podjetji, ki izvajata storitvene dejavnosti, eno podjetje opravlja tako proizvodno kot tudi storitveno dejavnost. Zastopana je raznolikost pri velikosti podjetja v smislu števila zaposlenih. Prvo izbrano podjetje je imelo na dan 31. decembra 2019 zaposlenih 360, drugo 1031 in tretje 71 sodelavcev. Fraport Slovenija d. o. o. je imelo na isti presečni datum 478 zaposlenih. Na podlagi tega bom lahko videl kakšne načine in modele načrtovanja uporabljajo podjetja za talente in ključne kadre.

Za raziskavo sem uporabil metodo strukturiranega intervjuja. Vsi trije intervjuji so bili izvedeni na sedežu izbranega podjetja. Povprečni čas trajanja enega intervjuja je bil 58 minut. Po dogovoru in strinjanju intervjuvanca se je intervju snemal. Posnetek je namenjen izključno za izdelavo magistrskega dela, tako da je zagotovljena anonimnost in zasebnost intervjuvanca.

Izbranim intervjuvancem sem poslal najavo za izvedbo intervjuja po elektronski pošti, kjer so bili pojasnjeni tema, namen, cilj intervjuja in časovni okvir za izvedbo intervjuja. Poleg tega jim je bil v prilogi sporočila poslan vprašalnik za izvedbo intervjuja v izbranem podjetju. Za vsa tri izbrana podjetja so odgovore podale predstavnice ženskega spola. Intervjuji so bili izvedeni v obdobju od 20. februarja do 5. marca 2020. Izbrana podjetja so anonimizirana zaradi želje intervjuvancev. V spodnji tabeli 3 je razviden terminski potek, časovno trajanje izvedbe in kraj izvedbe intervjujev v izbranih podjetjih.

Tabela 3: Podatki o izvedenih intervjujih

Podjetje/ Delovno mesto intervjuvanca	**Datum intervjuja**	**Čas trajanja intervjuja**	**Kraj izvedbe intervjuja**
Podjetje A/ direktorica kadrovske službe	20. 02. 2020	1 ura 12 minut	Poslovni prostori izbranega podjetja
Podjetje B / strokovna sodelavka za razvoj kadrov	27. 02. 2020	40 minut	Poslovni prostori izbranega podjetja
Podjetje C / strokovna sodelavka za razvoj kadrov	05. 03. 2020	1 ura 2 minuti	Poslovni prostori izbranega podjetja

Vir: lastno delo.

Kot je razvidno iz tabele 3, so intervjuvanci izrazili željo, da sta naziv podjetja ter ime in priimek intervjuvanca anonimna.

4.2 Predstavitev podjetja Fraport Slovenija

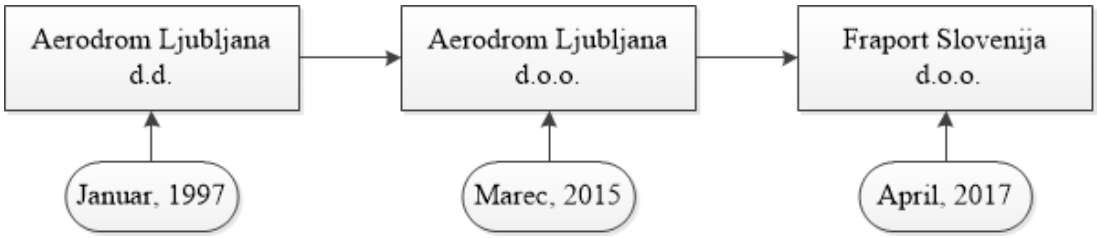
V tem poglavju bom predstavil podjetje Fraport Slovenija d. o. o.. Najprej bom prikazal potek zgodovine podjetja, nadaljeval s poslanstvom, vizijo in ciljem. V nadaljevanju bom prikazal organizacijsko in kadrovsko strukturo podjetja ter predstavil Službo za kadre in izobraževanje.

Fraport Slovenija d. o. o. je klasificirano kot veliko podjetje s 478 zaposlenimi na dne 31. 12. 2019. Glavna dejavnost podjetja so letališke storitve v zračnem prometu. Podjetje Fraport Slovenija d. o. o. je upravljavec Letališča Jožeta Pučnika Ljubljana. Dejavnosti, ki jih poleg tega še izvaja, so tudi: zemeljska oskrba letal, potnikov in tovora ter komercialne dejavnosti. Poslanstvo podjetja je zagotavljanje učinkovitega in varnega obratovanja letališča in zagotavljanje konkurenčnih in kakovostnih storitev uporabnikom, skrb za potnika, omogočanje ugodnega poslovnega okolja poslovnim partnerjem, biti družbeno odgovorno podjetje in prispevati k trajnostnemu razvoju okolja, v katerem podjetje deluje. Kot upravljavec letališča mora podjetje skrbeti za razvoj letališča v skladu z zahtevami letalskih prevoznikov, potnikov in nadzornih organov. Podjetje opravlja tudi komercialne dejavnosti: zagotavljanje gostinske, trgovinske in druge ponudbe ter parkiranje osebnih vozil potnikov in obiskovalcev letališča, oddajanje poslovnih in oglasnih prostorov v najem in izvajanje skladiščno-logističnih storitev.

4.2.1 Zgodovina podjetja

Otvoritev ljubljanskega letališča se je zgodila 24. 12. 1963. Prvo letalo, ki je pristalo na letališču, je bilo letalo Douglas DC-6B slovenskega letalskega prevoznika Adrie Avioprometa. Redni letalski potniški promet je bil vzpostavljen 9. januarja 1964. Do konca šestdesetih let je iz ljubljanskega letališča delovalo že petnajst letalskih družb (Perič, 2016, str. 21-27). Za bolj jasno sliko poimenovanja podjetja vam bom predstavil časovnico preimenovanja podjetja ter preoblikovanje iz delniške družbe v družbo z omejeno odgovornostjo. Slika 16 prikazuje potek preimenovanja in preoblikovanja podjetja.

Slika 16: Prikaz preimenovanja in preoblikovanja podjetja



Vir: lastno delo.

Podjetje Aerodrom Ljubljana se je januarja leta 1997 preoblikovalo v delniško družbo in začela kotirati na borzi. Lastnik podjetja se je odločil izvesti prodajni postopek podjetja Aerodrom Ljubljana d. d., ki se je začel, 22. 10. 2013, s podpisom Sporazuma o skupnem nastopu pri prodaji delnic družbe Aerodrom d. d., kar je predstavljalo 73,74 % osnovnega kapitala podjetja. Prodaja podjetja je bila uspešno zaključena na dan, 5. 9. 2014 s podpisom pogodbe med Slovenskim državnim holdingom in kupcem oziroma novim lastnikom Fraport AG. Družba Fraport AG je globalno podjetje in je lastnik ter upravljavec letališč po celem svetu, in sicer trenutno upravlja 25 letališč. Podjetje Aerodrom Ljubljana d. d. je bilo na zahtevo novih lastnikov, Fraport AG, marca 2015 preoblikovano iz delniške družbe v družbo z omejeno odgovornostjo. Poslovanje podjetja in delo poslovodnega direktorja zdaj nadzira tričlanski odbor vlagateljev, ki je sestavljen iz treh strokovnjakov iz podjetja Fraport AG (Slovenski državni holding, d.d., brez datuma).

Po preoblikovanju družbe se je začel postopek integracije prevzetega podjetja v poslovni sistem podjetja Fraport AG in se je uspešno zaključil aprila leta 2017. S tem se je tudi podjetje Aerodrom Ljubljana d. o. o. preimenovalo v Fraport Slovenija d. o. o..

4.2.2 Poslanstvo, vizija in strateški cilji podjetja

Letališče Jožeta Pučnika Ljubljana kot glavno in največje letališče v državi ponuja kakovostne storitve za oskrbo potnikov, letal in tovora. Za tako delovanje ima podjetje sprejeto poslanstvo, vizijo in strateške cilje s katerimi so vsi zaposleni v podjetju tudi seznanjeni po internih komunikacijskih kanalih (Fraport Slovenija d. o. o., 2019b).

Poslanstvo, **vizija** in **strateški cilji** podjetja Fraport Slovenija d. o. o. so navedeni v trajnostnem poročilu za leto 2018 (Fraport Slovenija d. o. o., 2019b):

Poslanstvo Fraport Slovenija d. o. o. je z ustvarjanjem spodbudnih storitev in uporabnikom prijaznih izkušenj ter trajnostnim upravljanjem letališča zagotavljamo povezljivost Slovenije.

Vizija Fraport Slovenija d. o. o. je postati:

- učinkovita in najkakovostnejša regionalna vstopna točka,
- platforma, ki ponuja mikavna nakupovalna doživetja,
- glavno letališče v regiji za zračni prevoz tovora,
- vodilna akademija za pridobivanje znanj in spretnosti v letalstvu.

Strateški cilji Fraport Slovenija d. o. o. so zastavljeni, tako da podjetje lahko uresničuje svoje poslanstvo in vizijo. V podjetju so zastavljeni do leta 2025 naslednji strateški cilji:

- povečanje prometa potnikov, letal in tovora,
- povečanje prihodkov, zlasti iz komercialnih dejavnosti,
- zagotavljanje ključnih naložb v infrastrukturo in opremo, ki bodo omogočile nadaljnji razvoj prometa,
- zagotavljanje razvojnih priložnosti logističnim podjetjem in zanesljive zemeljske oskrbe,
- zagotavljanje razvojnih priložnosti logističnim podjetjem in zanesljive zemeljske oskrbe, s čimer bo podjetje postalo prednostno vozlišče za zračni prevoz tovora na zahodnem Balkanu,
- razvoj priložnosti za naložbe v letališko mesto in privabljanje različnih podjetij,
- razvoj Fraporta Slovenija d. o. o. kot prepoznavnega ponudnika usposabljanj v letalstvu.

4.2.3 Organizacijska struktura podjetja

Organizacijska struktura podjetja Fraport Slovenija d. o. o. je funkcijske narave in je prikazana na sliki 17. Poslovodstvo podjetja zaseda poslovodni direktor, njegovo delo in poslovanje podjetja nadzira tričlanski odbor vlagateljev (angl. investors committee). Organizacijska struktura je razdeljena na tri organizacijske enote, in sicer na operativo, komerciala, finance in splošne zadeve ter letalsko akademijo. Službe, kot so informatika, nabava in korporativno komuniciranje so podporne službe vsem trem organizacijskim enotam in so umeščene kot samostojne službe pod nadzorom poslovodnega direktorja. Organizacijska struktura v podjetju je bila v mesecu aprilu 2019 spremenjena. Do spremembe je prišlo zaradi tega, da bo organizacija lahko uspešno uresničila zastavljene cilje, ki so zapisani v poslovni strategiji podjetja (Fraport Slovenija d. o. o., 2019a).

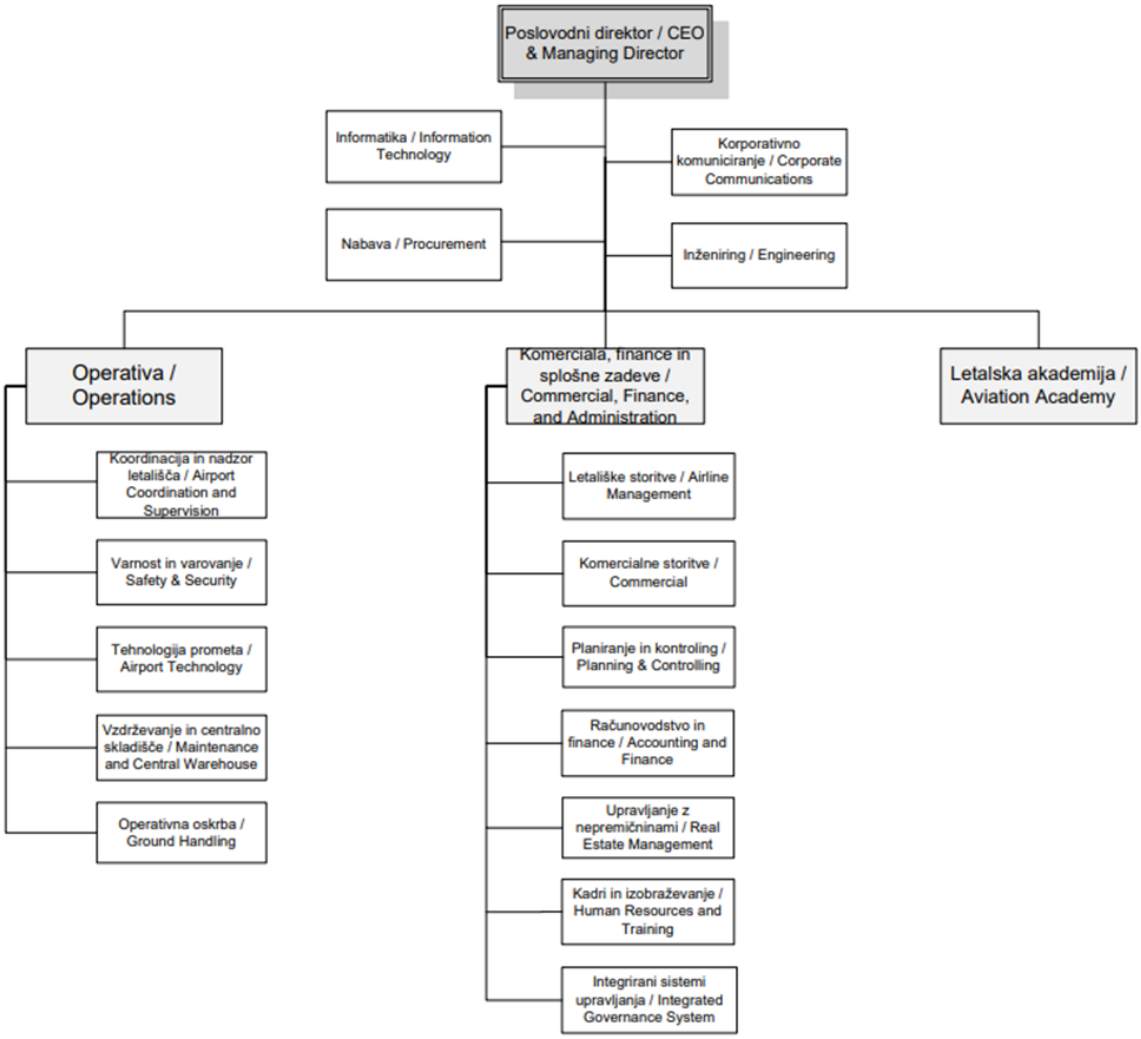
Namen podjetja je imeti pregledno organizacijsko strukturo, v kateri so poenotene in jasno opredeljene naloge, kompetence in odgovornosti. Z namenom zagotavljanja zahtevane previdnosti v kritičnih procesih se upošteva in implementira pravilo štirih oči, pri čemer se ne smejo omejevati odgovornosti in pristojnosti posameznikov ter hitrosti delovnih procesov. Organizacija podjetja temelji na smernicah, ki so navedene v razvojnem načrtu in strategiji družbe, pri čemer je najvišji cilj zagotavljanje doseganja najvišjih možnih poslovnih rezultatov, kakovostnega delovnega okolja ter dobre klime in kulture v podjetju (Fraport Slovenija d. o. o., 2019a).

Podjetje Fraport Slovenija d. o. o. je trenutno v velikem investicijskem ciklu na področju zagotavljanja čim boljše kakovosti storitev za potnike in oskrbo letal. Zaradi konstantne rasti potniškega prometa od leta 2015 do leta 2019 je treba zagotoviti ustrezno infrastrukturo in ustrezno usposobljen kader za kakovostno oskrbo potnikov, letal in tovora. Število zaposlenih v podjetju se stalno prilagaja gibanju potniškega in tovornega prometa, in sicer na osnovni dejavnosti podjetja kakor tudi v podpornih službah. Število zaposlenih na dan 31. 12. 2018 je bilo 439, na dan 31. 12. 2019 je bilo število zaposlenih 478. Glavnina zaposlenih 81,8 %, deluje v sektorju Operativa. Temu sledijo podporne službe podjetja, in sicer Finance, komerciala in splošne zadeve s 9,2 % in Splošni sektor s 7,1 % vseh zaposlenih. Preostali delež zaposlenih, v velikosti 1,9 %, deluje v Letalski akademiji (Fraport Slovenija d. o. o., 2020).

V strokovni literaturi je zapisano, da je funkcijska organizacijska struktura centralizirana struktura, kjer komunikacija poteka v vertikalni smeri, in sicer navzgor ali navzdol po njeni strukturi. Oddelki so zasnovani, tako da se vodja in njegovi zaposleni ujemajo s svojim znanjem in tako lahko naloge opravljajo hitro, hkrati pa se akumulira baza znanja znotraj oddelka. Prednosti funkcijske organizacijske strukture je tudi v tem, da zaposlenim omogoča specializacijo na določenem delovnem področju in posledično lahko do ekonomije obsega znotraj tega oddelka. Vse poslovne odločitve se sprejemajo centralizirano v vodstvu družbe (Dimovski in drugi, 2014, str. 60).

Po mnenju Zupan in Kaše (2007, str. 31-32) ravno zaradi poslovnih odločitev, ki se sprejemajo centralizirano v vodstvu družbe, vodijo do ene izmed poglavitnih slabosti funkcijske strukture. Zaradi omenjenega lahko prihaja do šuma v komunikaciji med funkcijskimi oddelki, posledica tega so počasna usklajevanja med oddelki, kar pa vodi v nedoseganje postavljenih ciljev. Avtorja ravno tako navajata, da pri funkcijski strukturi prihaja do počasne oziroma slabe odzivnosti na spremembe v poslovnem okolju, v katerem organizacija izvaja svoje poslovanje.

Slika 17: Organizacijska struktura Fraport Slovenija d. o. o.



Vir: Fraport Slovenija d. o. o. (2019a, str. 1).

4.2.4 Predstavitev Službe za kadre in izobraževanje

Glede na organizacijsko strukturo podjetja Služba za kadre in izobraževanje svoje poslanstvo izvaja pod okriljem organizacijske enote za Komercialo, finance in splošne zadeve. Vodja službe za kadre in izobraževanje načrtuje, organizira, vodi in nadzoruje procese svojih sodelavcev. V tej službi so sistematizirana naslednja delovna mesta: strokovni sodelavec za kadre, strokovni sodelavec za izobraževanje, kadrovski analitik in referent za splošne zadeve. Naloge Službe za kadre in izobraževanje so med drugim tudi razvoj kariere, izbor ključnih kadrov, vzgoja nasledstev ter vzpostavitev nagrajevanja in motiviranja zaposlenih. V okviru te službe deluje tudi Izobraževalni center, ki pod svojim okriljem združuje izobraževanja internih inštruktorjev in sodeluje z zunanjimi institucijami in predavatelji. Njegov namen je tudi ureditev pretoka znanja med zaposlenimi, ureditev in vzpostavitev

vseh izobraževalnih procesov. Na sliki 18 je prikazan organigram Službe za kadre in izobraževanje v izbranem podjetju.

Slika 18: Organigram Službe za kadre in izobraževanje

Vir: Fraport Slovenija d. o. o. (2019a, str. 10).

4.3 Pregled in ugotovitve obstoječega stanja sistema managementa talentov in kariernih načrtov v izbranem podjetju

Podjetje Fraport Slovenija d. o. o. (pred prevzemom Aerodrom Ljubljana d. d.) je v preteklosti že izvajal določene aktivnosti in naloge za prepoznavo talentov in ključnih kadrov v podjetju. V letu 2003 je bil izveden projekt za interni perspektivni kader. Projekt je bil sestavljen iz več faz. V prvi fazi so imeli vsi zaposleni v podjetju možnost samo prijave za sodelovanje v projektu. V drugi fazi so bili z vsemi kandidati izvedeni razgovori z internimi kadrovskimi strokovnjaki, ki so na podlagi teh razgovorov določili zaposlene, ki so se nato udeležili psihološkega testiranja. Psihološko testiranje je bilo izvedeno v dveh delih, in sicer: pisni test ter individualni intervju z zunanjim strokovnim sodelavcem. Na podlagi tega so zunanji strokovnjaki podali psihološko oceno zaposlenih, ki so bili osnova za nadaljnje načrtovanje kariere zaposlenih v podjetju.

V podjetju je bil leta 2016 že izdelan osnutek Programa managementa talentov (angl. Talent management program), vendar še ni bil potrjen s strani poslovodstva podjetja. Osnutek dokumenta je bil izdelan v Službi za kadre in izobraževanje. Osnutek je sestavljen iz treh delov. Prvi del podaja osnovne informacije dokumenta, kot so: opis definicij managementa talentov, cilj in namen dokumenta. Drugi del dokumenta opisuje obstoječe stanje glede managementa talentov v podjetju. Osredotočenost tega dela je predvsem na kompetenčni model, načrtovanje nasledstev, določitev ključnih delovnih mest, prepoznavanje talentov in načrtovanje kariere za talente. Tretji del v večini predstavlja časovni razpored managementa talentov in način izvedbe projekta za prepoznavanje talentiranih posameznikov v podjetju. Poleg tega so v grobem predstavljene veščine in znanja, ki so potrebna za razvoj posameznikov na njihovi karierni poti (Fraport Slovenija d. o. o., 2016).

4.4 Primerjalna analiza modelov načrtovanja talentov in ključnih kadrov v izbranih podjetjih

4.4.1 Predstavitev modela načrtovanja talentov in ključnih kadrov v Podjetju A

Intervju je bil izveden dne 20. 2. 2020 na sedežu večje slovenske zavarovalnice (v nadaljevanju besedila: Podjetje A) z direktorico kadrovske službe. Podjetje A je imelo 360 zaposlenih na dan 31. 12. 2019.

Načrtovanje kadrov izvajajo na letni ravni. Kadrovska služba izdela letni načrt potreb po kadrovskih virih, in sicer po vseh organizacijskih enotah, sektorjih ter službah. Letni načrt kadrovskih virov pošljejo upravi podjetja v usklajevanje in potrditev. Podjetje A je zelo naklonjeno zaposlovanju oziroma vertikalnemu in horizontalnemu napredovanju notranjih kadrov. Če potrebujejo specifičen kader, ki ga v podjetju ni na voljo uporabijo storitve zaposlitvenih agencij, da jim zagotovi ustrezen kader. Zaposlitev s pomočjo kadrovskih agencij nimajo.

V letu 2018 so izvedli projekt ključni kadri, kjer so prepoznali 45 zaposlenih na različnih delovnih mestih (npr.: vodje, strokovnjaki in referenti). Seznam ključnih kadrov je bil izdelan s strani vodij. Smernice za prepoznavo ključnih kadrov so bile poleg strokovnosti in vestnega opravljanja dela, predvsem usmerjene na dobre medsebojne odnose med sodelavci, pripadnost podjetju in prilagodljivost. Podjetje A daje veliko poudarka na dobre medsebojne odnose, saj so po njihovem mnenju ti temelj dobre organizacijske kulture, ki je temelj za dobre medosebne odnose. Direktorica je poudarila, da se izogibajo izrazov, kot so ključni kader, saj so zanje vsi zaposleni enako pomembni pri doseganju zastavljenih ciljev in poslovni uspešnosti podjetja. V podjetju A direktorji sektorjev ter vodje služb izvajajo kvartalne pogovore z zaposlenimi. Kvartalni pogovor je orodje, kjer se vodje temeljito pogovorijo o željah, načrtu, potencialu zaposlenega in kje lahko podjetju zaposlenemu pomagajo pri doseganju njegovih ciljev. Kvartalni pogovor je ravno tako namenjen motiviranju in preverjanju uspešnosti izvajanja zastavljenih ciljev. Cilji se opredelijo in uskladijo med vodjo in zaposlenim in so del kvartalnih pogovorov.

Podjetje A nima formaliziranega in zapisanega kariernega načrta za ključni kader, vendar to izvaja preko »vzajemnim dialogom«, ki je orientiran na kratek rok. Kvartalni pogovori, ki smo jih že izpostavili, so del tega programa »vzajemnega dialoga« kot tudi letni razvojni pogovor. Poleg tega imajo v podjetju veliko projektov, za katere naredijo razpis, da se lahko zaposleni sami prijavijo. Skozi projekte spremljajo njihovo samoiniciativnost, angažiranost in znanje. Sistem nasledstev je v podjetju vzpostavljen, tako da se lahko hitro odzovejo na morebitne odhode svojih zaposlenih iz podjetja. Za nadomeščanje imajo vzpostavljeno Akademijo vodenja za vodje in specialiste. Za zaposlene ima podjetje opredeljene vrednote, kompetence in kodeks, ki jih tudi komunicirajo po internih komunikacijskih kanalih (intranet, zgibanke in plakati po poslovnih prostorih). Podjetje omogoča za svoje zaposlene

delavnice, izobraževanja, usposabljanja in mentorstva v primeru novo zaposlenih. V okviru izobraževanja imajo uveden program Center odličnosti, kjer organizirajo strokovna predavanja in delavnice za svoje zaposlene. Kroženje novo zaposlenih je urejeno za tista delovna mesta, ki zahtevajo aktivno sodelovanje z različnimi oddelki, službami ali poslovnimi enotami. Za taka delovna mesta je vzpostavljen program kroženja.

V podjetju imajo zaposlene predstavnike, ki pripadajo milenijski kot Z generaciji. Direktorica kadrovske službe je poudarila, da je bistvena razlika med njimi in drugimi v tem, da so manj lojalni podjetju. Zanje je večinoma delovno mesto v podjetju le vir dohodka in pridobitev izkušenj, da si bodo lahko poiskali drugo delo v novem podjetju. Med dobre lastnosti te generacije direktorica šteje njihovo odprtost, fleksibilnost in usmerjenost k iskanju novega znanja. Slabše lastnosti omenjenih dveh generacij je v tem, da se težko držijo pravil in so se pripravljeni manj potruditi oziroma niso vztrajni dovolj časa, da bi dosegli zastavljeni cilj.

Nagrajevanje zaposlenih izvajajo skozi individualne delovne uspešnosti, napredovanja in financiranih formalnih in neformalnih izobraževanj. Za prodajne agente imajo vzpostavljen provizijski sistem, kjer tudi dodatno nagrajujejo najboljši kader.

Podjetje z izstopnimi intervjuji pridobi informacije zakaj se je posameznik odločil, da zapusti podjetje. Največ odhodov ključnega kadra je zaradi boljših ponudb s strani drugih delodajalcev. Nekateri kadri so zapustili podjetje tudi zaradi tega, ker si želijo delati v mednarodnem okolju, česar jim podjetje ne more omogočiti. Podjetje A se zaveda pomembnosti zadržanja ključnega kadra zato s pristopi, kot so: vključevanje v projekte (imajo možnost soustvarjanja in razvoj podjetja), kvartalni pogovori (sprotno spremljanje in motivacija za doseganje ciljev), želijo zadržati te zaposlene v podjetju.

Podjetje A vlaga veliko truda za ugled blagovne znamke kot tudi za sam poklic zavarovalnega prodajnega agenta. Prisotni so na kariernih sejmih in sodelujejo s portalom MojeDelo.com, ki delodajalcem omogoča učinkovit kanal za komuniciranje s potencialnimi zaposlenimi. Zaradi vseh teh prizadevanj, so v letu 2017 prejeli nagrado za najbolj uglednega delodajalca v zavarovalništvu.

4.4.2 Predstavitev modela načrtovanja talentov in ključnih kadrov v Podjetju B

Intervju je bil izveden dne 27. 2. 2020 na sedežu večjega slovenskega podjetja za merjenje in upravljanje z električno energijo (v nadaljevanju besedila: Podjetje B) s strokovno sodelavko za razvoj kadrov. Podjetje B je imelo 741 redno in 290 agencijskih zaposlenih, skupaj 1031 zaposlenih na dan 31. 12. 2019.

Načrtovanje potreb po kadrovskih virih v podjetju B izvajajo na letni ravni. Podjetje se pri tem orientira na tri ključne dejavnike. Prvi dejavnik je strategija podjetja, drugi dejavnik je predvidena letna prodaja in tretji dejavnik, ki se nanaša na predvidene upokojitve v

naslednjem letu. Podjetje B najprej išče kadrovske vire znotraj podjetja, če znotraj ne dobijo kvalificiranega kadra, te poiščejo zunaj podjetja. Za zaposlene v proizvodnji uporabljajo storitve agencij za zaposlovanje, za druge, bolj strokovne in razvojno usmerjene profile, uporabljajo tudi ostale zaposlitvene načine.

Prepoznani ključni kadri podjetja B so tako vodje kot strokovnjaki. Podjetje B ima znotraj podjetja implementiran lastni razvojni center, iz področja elektrotehnike in so največji razvojni center v Evropi, saj zaposlujejo več kot 100 strokovnjakov iz tega področja. Zaradi teh dejstev ima podjetje B glavnino ključnih kadrov na strani strokovnjakov. Pod talente v podjetju B obravnavajo zaposlene, ki so mladi, perspektivni in so potencialne »zvezde« v bližnji prihodnosti. Podjetje ključni kader prepoznajo v zaposlenih, ki jih je zelo težko nadomestiti, ker si lastijo določena specialna oziroma specifična strokovna znanja, ki so si jih pridobili skozi delovno dobo v podjetju B.

Za prepoznavanje talentov so v podjetju odgovorni strokovnjaki za področje razvoja kadra, njihovi neposredni vodje ter sodelavci. Za določena ključna delovna mesta podjetje uporablja metodologijo 360° ocenjevanja. To metodo uporabljajo večinoma za talente in ključne kadre, ki bodo postali vodje na višjih ravneh podjetja. Veliko poudarka podjetje nameni notranjemu razvoju kadra. Na podlagi letnih razgovorov ustvarijo nabor talentov, za katere potem izdelajo dvoletni načrt izobraževanja. Nato izbrane talente vključijo v interni program Akademije. Glavnina prepoznanih talentov in ključnih kadrov je takih, ki so strokovnjaki na svojem strokovnem področju. Zato se v sklopu izobraževanja v interni Akademiji večinoma posvečajo bolj mehkim vsebinam (komunikacija, neverbalna komunikacija, čustvena inteligenca, itn..), računovodstvo in finance. Ravno tako v sklopu omenjenega programa izvajajo tudi naslednje načine usposabljanja za pridobitev potrebnih kompetenc: prenos znanja znotraj podjetja (mentorstvo), funkcionalna izobraževanja na vseh področjih in metode individualnega razvoja (angl. coaching). Na koncu izobraževalnega cikla se izvede vrednotenje (angl. assesment) pridobljenega znanja. Na osnovi vrednotenja se prepozna, ali ima posameznik potencial za vodenje ali ne. Po zaključku vrednotenja podjetje B nato posamezniku izdela kratkoročni karierni načrt, ki ga usmerijo v vodjo ali strokovnjaka.

Podjetje B spremlja razvoj talentov in ključnih kadrov ločeno, na dva različna načina. Razvoj ključnih kadrov se spremlja skozi proces izobraževanja in letnega razgovora. Pri talentih spremljajo razvoj skozi letne razgovore. Znotraj podjetja je organizirano tudi mentorstvo. Kadrovska služba je odgovorna za vsebinski, izvedbeni in nadzorni del mentorskega programa.

Podjetje ima določena znanja, veščine in sposobnosti ključnega kadra, tako da s kariernimi načrti začrtajo program dvoletnega izobraževanja. V programu izobraževanja določijo sklope, ki jih mora posameznik osvojiti, ter temu prilagojen izvedbeni način (mentorstvo, notranja ali zunanja usposabljanja, učenje na daljavo, izobraževanje v tujini, itn.), kako bo

prišel do zahtevane ravni znanja. V podjetju B na leto prepoznajo dva odstotka talentov v deležu vseh zaposlenih. Delež ključnih kadrov v podjetju znaša štiri odstotke.

V podjetju B so zaposleni, ki pripadajo milenijski kot tudi Z generaciji. Strokovna sodelavka za razvoj kadrov meni, da je za razvoj njihovega podjetja raznolikost zelo dobrodošla. Razlike, ki jih opaža pri milenijski in Z generaciji, so v tem, da so manj zvesti podjetju, kot starejši zaposleni. Zaposleni iz teh dveh generacij pričakujejo, da bodo hitro napredovali znotraj podjetja čeprav za to še nimajo dovolj razvitega znanja in kompetenc. Če ne napredujejo v časovnem okviru, ki so si ga sami zastavili, se velikokrat zgodi, da postanejo nemotivirani in si poiščejo službo v drugem podjetju.

Podjetje B je lani izdelalo načrt nasledstev. V načrtu nasledstev so prepoznali delovna mesta, ki že imajo nasledstva kot tudi delovna mesta, ki svojih naslednikov še nimajo. Na podlagi tega zdaj izvajajo aktivnosti, da bodo pripravili dokument, v katerem bo program izvedbe nasledstvenega načrta.

Nagrajevanje ključnih kadrov in talentov se izvaja tako finančno kot nefinančno. Podjetje ima vzpostavljen sistem nagrajevanja zaposlenih, in sicer imajo 10 % fiksne uspešnosti in 10 % variabilne delovne uspešnosti. Variabilni del delovne uspešnosti je odvisen tudi od področja dela, na katerem posameznik opravlja svoje delo. Če je področje dela prodajna služba, je variabilni del delovne uspešnosti lahko večji od 10 %. Poleg tega imajo vodje določen znesek na mesečni ravni, ki ga lahko porabijo za nagrajevanje dosežkov svojih zaposlenih. Za nefinančno nagrajevanje nudijo obiske mednarodnih strokovnih sejmov.

Ključni kader iz podjetja načeloma ne odhaja, saj so to starejši in izkušenejši posamezniki, ki so zelo zvesti podjetju. Zgodba je nekoliko drugačna pri talentih, ki predstavljajo mlajši del delovne sile v podjetju. Strokovna sodelavka je omenila, da veliko talentov zapusti podjetje zaradi lokacije sedeža podjetja, ki je na Gorenjskem. Mladi si želijo zaposlitve v ljubljanski regiji, ker menijo, da imajo tam večje možnosti za uspeh ter boljši zaslužek. Podjetje B vzroke odhoda dobi s pomočjo izstopnih intervjujev. Tako kot podjetje A se tudi podjetje B zaveda pomembnosti zadržanja ključnega kadra v podjetju, zato nudijo: finančno in nefinančno nagrajevanje, številne aktivnosti skozi promocije zdravja, družabna druženja, novoletna zabava, obdarovanje otrok zaposlenih, dodatni dnevi dopusta za otroke.

Podjetje B dobro in redno skrbi za ugled blagovne znamke. Prisotni so na kariernih sejmih, sodelujejo na strokovnih sejmih, oglašujejo na različnih oglaševalskih kanalih. Prisotni so tudi na Fakulteti za elektrotehniko, Fakulteta za računalništvo in v Šolskem centru Kranj. Podjetje B ima tudi organizirane strokovne oglede za dijake in študente, kjer vidijo razvoj in proizvodnjo njihovih produktov, da bi jih navdušili za zaposlitev v njihovem podjetju.

4.4.3 Predstavitev modela načrtovanja talentov in ključnih kadrov v Podjetju C

Intervju je bil izveden dne, 5. 3. 2020 na sedežu slovenskega podjetja za uvajanje naprednih informacijsko-komunikacijskih tehnologij (v nadaljevanju besedila: Podjetje C) s strokovno sodelavko za razvoj kadrov. Podjetje C je imelo 71 zaposlenih na dan 31. 12. 2019.

Načrtovanje potreb po kadrovskih virih izvaja kadrovska služba na letni ravni. Vhodne podatke potreb po kadrovskih virih kadrovska služba pridobi iz letnega poslovnega načrta podjetja. Podjetje C ima vzpostavljeno strategijo privabljanja in zaposlovanja novega kadra na način, da privabijo čim mlajše sodelavce. Zaradi tega pogosto sodelujejo s fakultetami, ki izobražujejo na področju dela v podjetju C. Privabljanje talentov večinoma izvajajo s pomočjo kariernih sejmov. Nove talente predvsem iščejo na Fakulteti za računalništvo in Fakulteti za elektrotehniko. Poleg tega podjetje C, nove kadre, predvsem inženirje išče, preko študentskih servisov, kjer je eden izmed meril, da so to študentje višjih letnikov, absolventi ali posamezniki, ki že iščejo prvo zaposlitev. Kadrovska služba potem znotraj podjetja razvija, usposablja in certificira novo zaposlene. Če je potreba po kadrih, ki so na vodilnih mestih ali potrebujejo že izkušene strokovnjake, podjetje koristi usluge zaposlitvenih agencij.

Podjetje ima trenutno vzpostavljen sistem za prepoznavo in spremljanje talentov in ključnih kadrov s kvartalnimi in letnimi razgovori, ki jih vodijo vodje oddelkov in služb. S kvartalnimi cilji spremljajo uresničevanje ciljev, ki so sicer vzpostavljeni na letni ravni, vendar razdeljeni po kvartalih. Cilji so sestavljeni iz dveh delov, in sicer je 80 % ciljev poslovne narave, ostalih 20 % ciljev sloni na kompetenčnem modelu, ki je vzpostavljen v podjetju in se ocenjuje: komunikacija, odnos do strank, itn. Strokovna sodelavka za razvoj kadrov je poudarila, da so v njihovem podjetju talenti in ključni kadri večinoma strokovnjaki iz svojih strokovnih področij.

Podjetje C ima za ključne kadre (nad 45 let) izdelan kratkoročni karierni načrt, in sicer za dobo dveh let. Zaradi narave panoge, v kateri podjetje deluje (kibernetska varnost) se poslovno okolje in tehnologija dela zelo hitro spreminjata in razvijata, tako da nima pomena za zdaj določiti srednje ali dolgoročne karierne načrte za strokovnjake. Za mlajše zaposlene oziroma za talente je karierni načrt izdelan glede na dogovor med zaposlenim in njegovim neposrednim vodjo. V kariernem načrtu so zapisane smernice posameznikovega razvoja, in sicer je predvideno, v katero strokovno področje ga bo vodja usmeril in na katerem strokovnem področju se bo certificiral. Podjetje skrbi za transparentnost pri zahtevani ravni znanja, veščin in kompetenc, ki naj bi jih imeli talenti in ključni kadri. Število ključnega kadra in talentov znaša 50 od skupaj 71 zaposlenih. Strokovna sodelavka za razvoj kadrov pojasni, da je tako visoka številka ključnih kadrov in talentov zaradi tega, ker so majhno podjetje. Zaradi majhnosti mora vsak izmed teh zaposlenih pokrivati lastnega ključnega dobavitelja in določeno storitev oziroma produkt. V veliki večini gre za strokovnjake, ki so zaposleni v službi razvoja novih storitev in produktov. Podjetje C nima izdelanega uradnega nasledstvenega načrta, vendar so strokovnjaki v kadrovski službi so seznanjenis strani vodij

služb, kateri posameznik bi lahko prevzel določeno funkcijo v primeru nenadnega odhoda ključnega kadra iz podjetja.

Ključni kader in talenti so v podjetju C deležni izobraževanja za pridobitev ustreznih kompetenc. Velik del izobraževanja je namenjen certificiranju produktov, ki ga zahtevajo dobavitelji programske opreme. Če posamezniku te certifikacije ne uspe zaključiti uspešno, ne more ustrezno uporabljati, tržiti in razvijati dobaviteljevo programsko opremo.

Podjetje C ima v svojem kolektivu tudi veliko sodelavcev milenijske in Z generacije. Ostali sodelavci v podjetju so večinoma X generacija in glede na mnenje strokovne sodelavke za razvoj kadrov, te generacije v panogi informacijske tehnologije zelo dobro sodelujejo v delovnih in projektnih timih. Podjetje C nudi izobraževanje po spletu, tako da ta način izobraževanja zelo ustreza milenijski in Z generaciji. Ko se zaposlijo v podjetju, si želijo, da se jim dodeli mentor, da bodo na hiter način pridobili znanje in veščine.

Nagrajevanje ključnih zaposlenih in talentov izvajajo z variabilnim delom osebnega dohodka, ki lahko znaša tudi do 30 % osnovnega osebnega dohodka, poleg tega imajo možnost nagrajevanja za posebne dosežke pri delu.

Podjetje z izstopnimi intervjuji pridobi informacije, zakaj se je posameznik odločil, da podjetje zapusti. Razlogi se v grobem delijo na dve področji: lokacija sedeža podjetja in boljši pogoji pri konkurenčnih podjetjih v panogi. Lokacija sedeža podjetja je v ljubljanski regiji in zaradi tega zaposleni izgubijo veliko časa v vsakodnevnih prometnih zamaških, tako pri prihodu na delo kot odhodu iz dela domov. Drugi razlog je velika konkurenca v panogi informacijske tehnologije, zato so ključni zaposleni in talenti ves čas na seznamu konkurenčnih podjetij in agentov zaposlitvenih agencij (angl. headhunter). V preteklem letu so imeli skupaj z upokojitvami samo 10 % fluktuacijo kadra. Kader želijo v podjetju zadržati s finančnimi nagradami, kulturo in klimo v podjetju, da se zaposleni počutijo dobro in so hkrati tudi motivirani za delo. Podjetje je v preteklem letu merilo zavzetost zaposlenih. Rezultat zavzetosti je bil 71 % kar je krepko več od slovenskega povprečja.

Promocijo ugleda blagovne znamke podjetja bodo v drugi polovici letošnjega leta začeli s projektom boljšega prepoznavanja njihovega podjetja in posledično njihovih produktov in storitev. Zavedajo se, da je močna blagovna znamka potrebna za pridobitev visoko usposobljenih kadrov kot tudi za zadržanje obstoječih zaposlenih, predvsem tistih, na ključnih delovnih mestih v podjetju.

4.4.4 Povzetek primerjave modelov načrtovanja talentov in ključnih kadrov v izbranih podjetjih

Tabela 4 prikazuje povzetek, ki sem ga izdelal na osnovi intervjujev, ki so bili izvedeni v treh slovenskih podjetjih, ki opravljajo svojo osnovno dejavnost v treh različnih panogah. Zastopajo naslednje panoge: zavarovalništvo, merjenje in upravljanje z električno energijo

in uvajanje naprednih informacijsko-komunikacijskih tehnologij. Dve izmed anketiranih podjetji izvajata storitvene dejavnosti, eno podjetje opravlja tako proizvodno kot storitveno dejavnost. Intervjuvana podjetja zastopajo tri kategorije podjetij glede na število zaposlenih.

Tabela 4: Primerjava managementa talentov in ključnih kadrov v izbranih podjetjih

Sklop	**Podjetje A**	**Podjetje B**	**Podjetje C**
Število zaposlenih	360	1031	71
Osnovna dejavnost	Zavarovalništvo	Merjenje in upravljanje z električno energijo	Uvajanje naprednih informacijsko-komunikacijskih tehnologij
Delež ključnega kadra	12,5 %	4 %	70 %
Načrtovanje potreb po kadrovskih virih	Na letni ravni.	Na letni ravni.	Na letni ravni.
Izdelan karierni načrt ključnega kadra in talentov	Da, izvajajo s pomočjo projekta »vzajemni dialog«.	Da, izdelajo program dvoletnega izobraževanja.	Da, dvoletni kratkoročni karierni načrt.
Način prepoznavanja talentov in ključnega kadra	S projektuom ključni kadri v podjetju.	Letni pogovor in za vodilne kadre z metodologijo 360° ocenjevanja.	Kvartalni in letni pogovor, ki jih vodijo vodje služb.
Način pridobivanja potrebnih kompetenc	Program Center odličnosti, kjer organizirajo strokovna predavanja in delavnice.	Vzpostavljen imajo interni program Akademija.	Interna izobraževanja in eksterna za certificiranje produktov.
Spremljanje uspešnosti ključnega kadra in doseganje ciljev	Kvartalni in letni razvojni pogovor.	Spremlja se skozi proces izobraževanja in letnega razgovora.	Kvartalni in letni pogovor ter kompetenčni model.
Nasledstveni načrt	Da. Akademija vodenja za vodje in specialiste.	Da.	Formalno ne, vendar kadrovska služba vodi evidenco naslednikov.
Način pridobivanja vzrokov zaradi odhoda ključnega kadra	Izstopni intervjuji.	Izstopni intervjuji.	Izstopni intervjuji.

se nadaljuje

Tabela 4: Primerjava managementa talentov in ključnih kadrov v izbranih podjetjih (nad.)

Sklop	Podjetje A	Podjetje B	Podjetje C
Nagrajevanje ključnega kadra	Individualna delovna uspešnost, financiranje formalnih in neformalnih izobraževanj.	Sistem nagrajevanja zaposlenih:10 % fiksne uspešnosti in 10 % variabilne delovne uspešnosti.	Variabilni del osebnega dohodka do 30 % in nagrajevanja posebnih dosežkov.
Skrb za blagovno znamko	Karierni sejmi, sodelovanje s portalom MojeDelo.com.	Karierni in strokovni sejmi, prisotnost na fakultetah in oglaševanje na različnih spletnih kanalih.	Karierni sejmi, strokovni sejmi, prisotnost na fakultetah.

Vir: lastno delo.

5 PREDLOG VZPOSTAVITVE KARIERNEGA RAZVOJA ZAPOSLENIH V PODJETJU FRAPORT SLOVENIJA

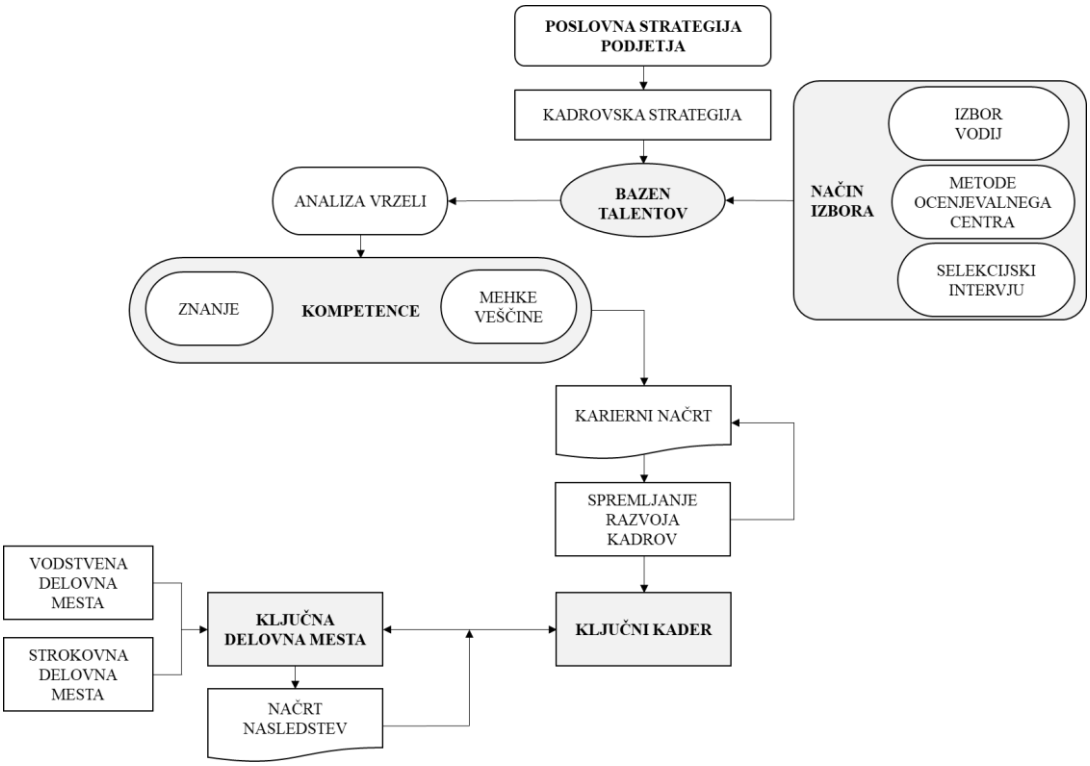
5.1 Predlog modela razvoja talentov in ključnega kadra

Model razvoja talentov in ključnega kadra za izbrano podjetje sem izdelal na podlagi treh glavnih aktivnosti. Te tri glavne aktivnosti so del procesa izdelave modela, ki je prikazan na sliki 19.

Izdelava modela razvoja talentov in ključnega kadra je del sistematičnega in načrtovanega načrta izdelave magistrskega dela. Omenjene tri glavne aktivnosti so:

- domača in tuja strokovna literatura s področja managementa človeških virov, managementa talentov ter kariernih načrtov,
- informacije pridobljene z intervjuji v treh slovenskih podjetjih in
- informacije pridobljene v Službi za kadre in izobraževanje v izbranem podjetju.

Slika 19: Model razvoja talentov in ključnega kadra v izbranem podjetju



Vir: lastno delo.

Model razvoja talentov in ključnega kadra, ki je prikazan na sliki 19, se začne s poslovno strategijo podjetja. Kakor menita Mathis in Jackson (2008, str. 45-46) mora podjetje s poslovno strategijo ozavestiti kratkoročno in dolgoročno poslovno pot, ki jo bo zasledovalo v prihodnosti. Izbrano podjetje je trenutno že v procesu priprave prenove poslovne strategije. Prenova vključuje tudi prenovo poslanstva, vizije in vrednot podjetja.

Naslednji logični korak modela talentov in ključnega kadra je kadrovska strategija, ki izhaja iz poslovne strategije podjetja. Kot smo že omenil v poglavju 1.5 Kadrovska strategija, je treba oblikovati ustrezno kadrovsko strategijo. V tej kadrovski strategiji bodo opredeljene aktivnosti, s pomočjo katerih bo moralo podjetje skozi izzive doseči zastavljene cilje, zapisane v poslovni strategiji. V kadrovski strategiji bo treba izpostaviti predvsem izzive, kot so: izbira in prepoznavanje talentov ter ključnega kadra, vzpostavitev bazena talentov s predpisanim načinom izbora, zapolnitev ključnih delovnih mest in omogočiti dolgoročni razvoj zaposlenih.

Priporočam, da naj izbrano podjetje vzpostavi bazen talentov, katerega člani naj bodo strokovno usposobljeni zaposleni, ki imajo še vedno veliko željo po osebnem in strokovnem razvoju. Eden izmed pogojev, da zaposleni lahko pridejo v nabor za bazen talentov, je tudi delovna uspešnost pri doseganju zastavljenih ciljev pri njihovem dosedanjem delu. Podjetje mora posamezniku zagotoviti sistem za zagotavljanje dolgoročne uspešnosti. Vsebovati mora tri komponente, ki so med seboj neposredno povezane: zmožnosti, priložnosti in

motivacija. Ravno tako morajo imeti s strani neposredne vodje prepoznan visok potencial za razvoj kompetenc na različnih področjih. Predlagam, da so za prepoznavanje zaposlenih za bazen talentov odgovorni strokovnjaki za področje razvoja kadra in neposredni vodje kandidata. Odraz tega bo pozitivno delovno okolje in dobri medosebni odnosi, tako v ekipi kot tudi v podjetju. Metode načina izbora zaposlenih za bazen talentov, ki bi bile primerne za izbrano podjetje, so naslednje: selekcijski intervju, metode ocenjevalnega centra in izbor vodij.

Bertoncelj (2014, str. 36-40) meni, da je selekcijski intervju metoda izbire kadrov, ki je zelo priporočljiva, ker je izveden neposredni stik s kandidatom. S pomočjo intervjuja se išče najbolj kompetenten kandidat, ki bo lahko čim bolj uspešen, glede na zahtevo delovnega mesta. Pri tem postopku poteka dvosmerna komunikacija. Med samim intervjujem lahko opazujemo kandidatovo verbalno in neverbalno komunikacijo. Metoda selekcijskega intervjuja se priporoča tudi kot komplementarna metoda za razjasnitev psiholoških testov.

Druga metoda, ki jo priporočam, je metoda ocenjevalnega centra, ki je usmerjena metoda k lastnostim kandidata. Možina, Svetlik, Jamšek, Zupan in Vodovnik (2002, str. 150) metodo ocenjevalnega centra opisujejo kot selekcijski postopek, ki je primeren za vodstvene položaje. Specifika te metode je, da kandidat ali več kandidatov dobi nalogo iz prakse, ki jo je treba rešiti. Pri vsem dogajanju jih opazujejo usposobljeni ocenjevalci in si beležijo ključne ugotovitve. Z bazenom talentov in metod izbora se bodo pridobili usposobljeni nasledniki, ki bi lahko zasedli ključna delovna mesta v podjetju oziroma postali ključni kadri. Za ključni kader mora strokovni sodelavec za kadre pripraviti individualni karierni načrt. Ravno tako imajo vodje podporno in svetovalno vlogo pri izdelavi kariernega načrta posameznika. Vodje so tisti, ki morajo že skozi svoj redni delovni proces skrbeti za ugotavljanje in odločanje o potrebah po izobraževanju, hkrati imajo aktivno vlogo pri vodenju in nadzoru razvoja kariere. Vodja mora v tem modelu prevzeti skrb za strokovno in osebnostno kompetentnost, načrtovanje in usmerjanje dela, razvoj ustvarjalnosti, iskanje in razvoj inovativnih zaposlenih in zagotavljanje interne komunikacije v službi ali oddelku. Posameznik naj ima v predlaganem modelu vlogo soustvarjalca in izvajalca individualnega kariernega načrta. Podjetje mora posamezniku, kar v največji meri že v tej fazi omogočiti soustvarjati njegovo kariero. Če bo posameznik, že od začetka, del te zgodbe, se bo z njo poistovetil in bo zaradi tega veliko bolj zavzet pri uresničevanju zastavljenih ciljev. Posameznik mora imeti možnost rednega stika z vodjo, da pridobiva ustrezne povratne informacije glede razvoja svojega dela in kariere. Predlagam, da ima posameznik možnost izbire vrste usposabljanj (znotraj nadgradnje potrebne kompetence) in da se podjetje in posameznik uskladita pri pričakovanjih in odgovornostnih usposabljanj. Usposabljanje izvede na način usklajevanja zasebnega in poklicnega življenja.

Skozi analizo vrzeli naj se izdela pregled obstoječega stanja kompetenc in se primerjajo z zahtevano ravnjo kompetenc delovnega mesta, za katero je kandidat izbran. Analizo vrzeli izdela strokovni sodelavec za kadre v sodelovanju z neposredno vodjo posameznika. Analiza

vrzeli mora vsebovati prikaz obstoječega stanja in zahtevane ravni kompetenc posameznika glede na predvideno ključno delovno mesto. Kompetence, ki se bodo zasledovale, so tehnične (znanje in usposobljenost) in mehke veščine. Izbrano podjetje deluje na področju letalstva (upravljanje letališča in zemeljska oskrba potnikov, letal ter tovora), ki je v slovenskem okolju zelo specifična. Znanja, ki ga potrebujejo strokovnjaki v izbranem podjetju, ni mogoče v celoti pridobiti z uradno izobrazbo, zato mora podjetje vlagati veliko virov v izobraževanje in usposabljanje. V modelu razvoja talentov in ključnega kadra sem za drugo kompetenco izbral mehke veščine, kjer predlagam, da so v skladu s posameznim delovnim mestom in kompetenčnim modelom družbe. Podjetje ima že vzpostavljen kompetenčni model, ki je povezan z opisi delovnih mest, kar pomeni, da ima vsako delovno mesto jasno opisano, kaj se pričakuje na področju mehkih veščin.

Na podlagi analize vrzeli Služba za kadre in izobraževanje izdela načrt izobraževanja in usposabljanja. V načrtu določi vsebinski program izobraževanja in usposabljanja, nosilce programa, način izvedbe in potrebne vire za uspešen zaključek načrta. Eden izmed pomembnih elementov v modelu razvoja talentov in ključnega kadra je tudi spremljanje razvoja kadra. Cilj spremljanja razvoja kadra je v tem, da se lahko Služba za kadre in izobraževanje hitro in učinkovito odzove ter prilagodi spremembam, ki jih povzročijo notranji ali zunanji dejavniki.

Predlagam, da izbrano podjetje določi ključna delovna mesta s ključnimi nalogami (npr. inštruktorstvo). Ključna delovna mesta morajo biti v podjetju določena že pred selekcijo zaposlenih v bazen talentov, saj bo podjetje skozi bazen talentov pridobilo ključne kadre, ki bodo zasedli ključna delovna mesta. Ključna delovna mesta naj se delijo na: vodstvena delovna mesta in strokovna delovna mesta. Podjetje mora na eni strani omogočati karierni razvoj vodjem, na drugi strani strokovnjakom. Če podjetje svojim strokovnjakom ne bo ponudilo modela dvojnih karier Levine (2010) opozarja, da lahko pride do posledic, ki bodo v delovno sredino širile slabo vzdušje. Pri strokovnjakih lahko pride do nezadovoljstva zaradi nezmožnosti kariernega napredovanja po strokovni plati. Edina pot napredovanja je po poti prevzema vodstvenega položaja.

Ravno tako Biron in Eshed (2017) glede na raziskavo, ki je bila opravljena na vzorcu 210 strokovnjakov, opozarjata na izgorelost zaposlenih. Če bo imel strokovnjak možnost, da lahko napreduje po strokovni lestvici, bo to bistveno zmanjšalo možnost za sindrom izgorelosti na delovnem mestu. Paziti je treba, da se načrt izobraževanja in usposabljanja temu primerno tudi prilagodi. Za celostno vzpostavitev kariernega razvoja zaposlenih je treba izdelati nasledstveni načrt. V nasledstvenem načrtu mora biti jasno in transparentno opredeljena pokritost ključnih delovnih mest. Zato sem v modelu razvoja talentov in ključnega kadra predvidel neposredno povezavo med nasledstvenim načrtom in kariernim načrtom. Naslednike je treba stalno spremljati, usposabljati in dopolnjevati njihove kompetence, da bodo v skladu s potrebami in zahtevami ključnih delovnih mest.

5.2 Predlog individualnega kariernega načrta

Priporočam, da za vsakega zaposlenega, ki bo prepoznan kot ključni kader, podjetje izdela individualni karierni načrt. Predlog individualnega kariernega načrta je prikazan v tabeli 5. V grobem se načrt deli na tri glavna področja: osnovni podatki zaposlenega, kratkoročne karierne cilje in dolgoročne karierne cilje.

Tabela 5: Predlog individualnega kariernega načrta

INDIVIDUALNI KARIERNI NAČRT						
Podatki zaposlenega						
Ime:						
Priimek:						
Delovno mesto:						
Dosežena stopnja formalne izobrazbe:						
Razvoj za delovno mesto:						
Razvoj za delovno nalogo:						
KRATKOROČNI KARIERNI CILJI (do 3 let)						
K-1 Vpiši cilj						
Zap. št.	Razvoj kompetence	Naziv usposabljanja	Rok izvedbe	Strošek usposabljanja	Stanje aktivnosti	Opombe
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
K-2 Vpiši cilj						
Zap. št.	Razvoj kompetence	Naziv usposabljanja	Rok izvedbe	Strošek usposabljanja	Stanje aktivnosti	Opombe
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
DOLGOROČNI KARIERNI CILJI (3 - 5 let)						
D-1 Vpiši cilj						
Zap. št.	Razvoj kompetence	Naziv usposabljanja	Rok izvedbe	Strošek usposabljanja	Stanje aktivnosti	Opombe
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
D-2 Vpiši cilj						
Zap. št.	Razvoj kompetence	Naziv usposabljanja	Rok izvedbe	Strošek usposabljanja	Stanje aktivnosti	Opombe
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						

Vir: lastno delo.

Pri osnovnih podatkih zaposlenega se navedejo ime in priimek, njegovo trenutno delovno mesto, dosežna stopnja formalne izobrazbe. Zadnja dva podatka, ki sta: razvoj za delovno mesto in delovno nalogo se nanašata na izbranega posameznika, ki je bil prepoznan za ključni kader. Z analizo vrzeli strokovni sodelavec za kadre pridobi podatke, na katerih področjih oziroma kompetencah je treba posameznika razvijati in tako pripravi program usposabljanja. Razvoj za delovno nalogo je pod področjem razvoja delovnega mesta. Zaradi specifike področja, v katerem deluje izbrano podjetje, bo treba določiti posebej tudi delovno nalogo, kot na primer: inštruktor za izbrano področje. Kot smo že omenili je področje letalstva v Sloveniji slabo pokrito s strokovnimi izobraževanji, tako da mora podjetje razviti svoje strokovnjake in posledično inštruktorje, da to znanje uporabljajo za usposabljanje svojih sodelavcev, kot tudi za zunanje zainteresirane stranke. Individualni karierni načrt se nato razdeli na kratkoročne karierne cilje (do treh let) in dolgoročne karierne cilje (od treh let do petih let). Služba za kadre in izobraževanje določi kratkoročne in dolgoročne cilje (preko analize vrzeli) ter določi razvoj potrebne kompetence, opiše se usposabljanje, določi se rok izvedbe, predviden strošek usposabljanja in stanje aktivnosti (nadzor časovnih mejnikov). Shranjevanje individualnega kariernega načrta je v odgovornosti Službe za kadre in izobraževanje. Individualni karierni načrt je dvostranska psihološka pogodba oziroma zaveza med delodajalcem in posameznikom. Zaradi tega je potrebno obojestransko sodelovanje, že v fazi priprave osnutka individualnega kariernega načrta. Posameznik se mora poistovetiti z individualnim kariernim načrtom, saj bo le na tak način prišlo do njegove uspešne izvedbe. Posameznik se lahko tudi aktivno udejstvuje pri izbiri predavatelja oziroma organizacije za izvedbo usposabljanja. V času izvajanja individualnega kariernega načrta je posameznik dolžan sproti obveščati (pisno in ustno) Strokovno sodelavko za kadre o napredku in stanju uresničevanju kariernega načrta. Predlagam, da je omenjen načrt del osebne mape zaposlenega.

5.3 Predlog načrta uvedbe modela talentov in ključnega kadra

Za zagon in izvedbo projekta uvajanja izvedbe modela talentov in ključnega kadra so ključni podpora vodstva podjetja, zadostni finančni viri za usposabljanje in razvojno naravnana kadrovska strategija, ki bo vse to podpirala. Pri izboru kandidatov za bazen talentov moramo imeti zadostno velik nabor perspektivnih posameznikov. S selekcijskimi postopki v nadaljevanju procesa podjetje prepozna talente, katere se sistematično razvija in usposablja. Končni rezultat so ustvarjeni novi ključni kadri podjetja in njihovi nasledniki podjetja.

Priporočam, da se procesa uvajanja modela talentov in ključnega kadra izpelje skozi projekt ali s skupino strokovnjakov s področja kadrov in izobraževanja. Ustanovi se projektna skupina, v kateri sodelujejo: vodja Službe za kadre in izobraževanje, strokovni sodelavec za kadre, strokovni sodelavec za izobraževanje, strokovni sodelavec za komuniciranje, predstavnik vrhnjega vodstva. Po potrebi se v projektno skupino lahko vključi tudi zunanji strokovnjak za pomoč pri izvedbi celotnega projekta. Zunanji strokovnjak lahko s svojo

strokovnostjo, neobremenjenostjo glede dogajanja v podjetju in objektivnostjo odločilno vpliva na pozitiven izid projekta.

Za prepoznavanje talentov v delovnih sredinah je odgovorno srednje vodstvo oziroma nadrejeni vodja posameznika. Služba za kadre in izobraževanje mora pripraviti navodilo, ki bo v pomoč srednjemu vodstvu prepoznati talente v svojih sredinah. Prepoznavanje talentov in ključnih kadrov je proces, ki se bo odvijal periodično na vsake tri leta. Zato predlagam, da se model razvoja talentov in ključnega kadra redno spremlja, dopolnjuje, in če je treba, tudi spremeni.

Izredno pomembna je tudi interna komunikacija o namenu in cilju projekta. Zaposleni morajo biti ustrezno obveščeni po različnih komunikacijskih kanalih, kot na primer: intranet podjetja, oglasne deske in pogovor o omenjeni temi na rednih tedenskih ali mesečnih sestankih vodij s svojimi zaposlenimi. Za uspešen razvoj in uvedbo modela talentov in ključnega kadra je potrebno transparentno in objektivno podajanje vseh informacij zaposlenim.

Tveganje, da se model talentov in ključnega kadra ne bi začel izvajati v poslovnem okolju, vedno obstaja. Sistem razvoja talentov in ključnega kadra v veliki meri temelji na usposabljanju za pridobitev manjkajočih kompetenc. Za izvedbo predvidenih usposabljanj je treba zagotoviti zadostne finančne vire. Kot sem že na začetku tega poglavja zapisal je ključno najvišje vodstvo, ki mora biti po našem mnenju tudi sponzor projekta. Najvišje vodstvo podjetja ima nalogo, da o tem projektu obvesti lastnika in mu predstavi pričakovane pozitivne učinke tako za organizacijo kot za zaposlene.

Predlagam, če se bo projekt začel izvajati, da se projekt tudi ustrezno zaključi, saj lahko v nasprotnem primeru pride do nezadovoljstva med zaposlenimi, kar posledično lahko slabo vpliva na kulturo in organizacijsko klimo v podjetju.

SKLEP

Talenti in ključni kadri so eden izmed bistvenih elementov za začetek novih idej, inovativnosti in razvoja novih produktov, kar na koncu rezultira v konkurenčno prednost organizacije. Organizacija mora svoje delovno okolje deloma prilagoditi na način, da bodo imeli talenti in ključni kadri vzpostavljene pogoje za opravljanje njihovega dela. Potrebno je zavedanje, da so talenti in ključni kadri, posamezniki brez katerih organizacija ne more v celoti razviti vsega svojega potenciala.

Če organizacija dobro sodeluje in podpira svoje talente in ključne kadre, bodo ti njej zvesti in lojalni. V današnjih negotovih časih je pripadnost izrednega pomena za preživetje organizacije na globalnem trgu. V vsakem trenutku lahko pride do krize tako v lokalnem ali globalnem poslovnem okolju, kjer bo pripadnost ključnih zaposlenih odločilnega pomena za obstoj organizacije. Trenutno smo v eni izmed takih kriz, in sicer imamo razglašeno

epidemijo in pandemijo zaradi koronavirusa COVID-19. V takih kriznih situacijah vidimo kako je pomembno, da ima organizacija vzpostavljen sistem kariernega razvoja talentov in ključnih kadrov. Omenjeni zaposleni bodo zaradi svoje zvestobe podjetju stali ob strani tudi v najslabših časih in bodo uporabili vse svoje znanje, da bo organizacija izšla iz krize kot zmagovalka in ne kot poraženka.

Bistvenega pomena je tudi sodelovanje posameznika z organizacijo v smislu usklajevanja zasebnega in poklicnega življenja. V današnjem hitrem tempu življenja si želimo uspeha in priznanja okolice za dosežke, vendar se moramo zavedati, da je pomembno usklajevanje tako zasebnega kot poklicnega življenja. Točka ravnotežja je na poti usklajevanja le malokrat v ravnotežnem položaju zato moramo paziti, da nam ravnotežne točke ne zanese v eno ali drugo skrajnost. Pomembna lastnost posameznika je predvsem v tem, da se zaveda svojih dejanj in njihovih posledic, s katerimi je odvisna točka ravnotežja. Za uspešno kariero je zelo pomembno notranje zadovoljstvo, saj smo le takrat lahko ustrezno harmonizirani, tako s poklicnim kakor zasebnim življenjem. Posledica tega je notranje in zunanje motiviran posameznik, ki ima zaradi tega dobre predispozicije, da je v organizaciji tisti posameznik, ki bo talent oziroma ključni kader.

Osnovni cilj magistrskega dela je bila izdelava predloga vzpostavitve kariernega razvoja zaposlenih v podjetju Fraport Slovenija d. o. o. Predlog vsebuje naslednje komponente: model razvoja talentov in ključnega kadra, individualni karierni načrt in načrt za njegovo vpeljavo in upravljanje.

Podjetje mora imeti za uspešno poslovanje vzpostavljen transparenten karierni sistem razvoja zaposlenih, kjer se jasno zapišejo pravila prepoznavanja, razvijanja in napredovanja zaposlenih. Za vzpostavitev takega sistema je bilo treba storiti prvi korak. Prvi korak je izdelava predloga modela razvoja talentov in ključnega kadra v podjetju. Moj predlog Vzpostavitve kariernega razvoja zaposlenih v podjetju Fraport Slovenija d. o. o., temelji na podlagi pregledane strokovne literature na tem področju, na primerih dobre prakse modelov kariernega razvoja intervjuvanih slovenskih podjetjih in na temeljih obstoječega stanja na področju kariernega razvoja v podjetju Fraport Slovenija d. o. o.. Bistvene vhodne podatke za modeliranje predloga modela sem pridobil iz intervjujev v treh slovenskih podjetjih, kjer že imajo vzpostavljene karierne načrte. Izredno pomemben vidik pri predlogu modela je nasledstveni načrt, s katerim bo podjetje učinkovito spremljalo in načrtovalo nasledstva za ključna delovna mesta. Predlagan model je izdelan na način, da se lahko nemudoma umesti v kadrovsko strategijo, kot tudi v poslovne procese izbranega podjetja.

LITERATURA IN VIRI

1. Armstrong, M. (2008). *Strategic human resource management : a guide to action*. London: Kogan Page Limited.

2. Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page Limited.
3. Armstrong, M. (2017). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. New York: Kogan Page Limited.
4. Armstrong, M. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page Limited.
5. Avsec, T., Čuček, V., Faganelj, M., Mlakar, S., Molka, A. & Ravnikar, T. (2007). *Vse, kar bi morali vedeti o zaposlovanju.* Ljubljana: Lisac & Lisac, d. o. o.
6. Baruch, Y. & Vardi, Y. (2016). A Fresh Look at the Dark Side of Contemporary Careers: Toward a Realistic Discourse. *British Journal of Management, 27*(2), 355-372.
7. Berber, N. & Slavić, A. (2014). The practise of career development in the international human resource management of the european countries. *Journal of engineering management and competitiveness, 4*(1), 21-26.
8. Bertoncelj, F. (2014). Selekcija kadrov - umetnost, veščina ali srečna roka? (2.del). *HR&M, 57*, 36-40.
9. Biech, E. (2012). *Developing talent for organizational results : training tools from the best in the field.* San Franciso: Pfeiffer.
10. Biron, M. & Eshed, R. (2017). Gaps Between Actual and Preferred Career Paths Among Professional Employees: Implications for Performance and Burnout. *Journal of Career Development, 44*(3), 224-238.
11. Boštjančič, E. (2011). *Merjenje kompetenc : metoda ocenjevalnega centra v teoriji in praksi.* Ljubljana: Planet GV.
12. Bratton, J. & Gold, J. (2017). *Human Resource Management: Theory and Practise*. London: Red Globe Press.
13. Brečko, D. (2006). *Načrtovanje kariere kot dialog med organizacijo in posameznikom.* Ljubljana: Planet GV.
14. Briscoe, J. P., Hall, D. T. & Frautschy DeMuth, R. L. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior, 69*(1), 30-47.
15. Casey, J. (2019). *Why Succession Planning Is More Important Than Ever* [LinkedIn]. Pridobljeno 27. januarja 2020 iz https://www.linkedin.com/pulse/why-succession-planning-more-important-than-ever-jane-casey/
16. Chlebikova, D., Misankova, M. & Kramarova, K. (2015). Planning of Personal Development and Succession. *Procedia Economics and Finance, 26*, 249-253.
17. Christidis, A., Miller, A., Kelly, S. & Farley, P. (2017). *Delivering The Workforce For The Future.* Pridobljeno 24. februarja 2020 iz https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/v2/publications/2017/oct/Delivering%20The%20Workforce%20For%20The%20Future.pdf
18. Cvetko, R. (2002). *Razvijanje delovne kariere.* Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
19. Day, D. V. (2007). *Developing leadership talent: A guide to succession planning and leadership development.* Pridobljeno 12. februarja 2020 iz https://www.shrm.org/hr-

today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/Developing-Leadership-Talent.pdf
20. Dimovski, V., Penger, S., Peterlin, J., Grah, B., Turk, D., Šalamon, K. & Grošelj, M. (2014). *Temelji managementa in organizacije.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review, 23*(4), 272-285.
22. Drucker, P. F. (2001). *Managerski izzivi v 21. stoletju.* Ljubljana: GV Založba.
23. Fraport Slovenija d. o. o. (2016). *Talent management program* (interno gradivo). Zgornji Brnik: Fraport Slovenija d. o. o.
24. Fraport Slovenija d. o. o. (2019a). *5.2.4.25 Pravilnik o organiziranosti in sistemizaciji delovnih mest* (interno gradivo). Zgornji Brnik: Fraport Slovenija d. o. o.
25. Fraport Slovenija d. o. o. (2019b). *Trajnostno poročilo 2018* (interno gradivo). Zgornji Brnik: Fraport Slovenija d. o. o.
26. Fraport Slovenija d. o. o. (2020). *Kadrovska evidenca Fraport Slovenija, d.o.o.* (interno gradivo). Zgornji Brnik: Fraport Slovenija d. o. o.
27. Gallardo-Gallardo, E., Dries, N. & González-Cruz, T. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work? *Human Resource Management Review, 23*(4), 290-300.
28. Gilmore, D. C. & Turner, M. (2010). Improving executive recruitment and retention. *The Psychologist-Manager Journal, 13*(2), 125-128.
29. Greenhaus, J. F., Callanan, G. A. & Godshalk, V. M. (2010). *Career Management.* London: Sage Publications Ltd.
30. Groves, K. S. (2019). Confronting an inconvenient truth: Developing succession management capabilities for the inevitable loss of executive talent. *Organizational Dynamics, 48*, 100668.
31. Guthridge, M., Komm, A. B. & Lawson, E. (2008). *Making talent a strategic priority. McKinsey Quarterly.* Pridobljeno 14. februarja 2020 iz https://www.veruspartners.net/wp-content/uploads/old_articles/mata08.pdf
32. Heathfield, S. M. (2018). What Is Talent Management-Really? *The Balance.* Pridobljeno 10. januarja 2020 iz https://www.thebalance.com/what-is-talent-management-really-1919221
33. Hunt, S. T. (2014). *Common sense talent management : using strategic human resources to improve company performance.* San Francisco: John Wiley & Sons Inc.
34. Krajnović, E. (brez datuma). Razvoj talentov je družbena odgovornost. *HRM.* Pridobljeno 15. januarja 2020 iz https://www.hrm-revija.si/razvoj-talentov-je-druzbena-odgovornost
35. Levine, D., Albright, L. & Fiester, M. (2010). Investigation of bullying, job analysis, dual career ladders. *HR Magazine, 55*, 20-21.
36. Lipičnik, B. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu (Human Resources Management).* Ljubljana: Gospodarski vestnik.
37. Mathis, R. L. & Jackson, J. H. (2008). *Human Resource Management.* Mason: Thomson South-Western.

38. McKinsey & Company. (2001). *The War for Talent.* Pridobljeno 28. januarja 2020 iz http://www.beteronderwijsnederland.nl/files/War_For_Talent%20McKinsey2001.pdf
39. Merkač Skok, M. (2005). *Osnove managementa zaposlenih.* Koper: Univerza na Primorskem: Fakulteta za management Koper.
40. Michaels, E., Handfield-Jones, H. & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent.* Boston: Harvard Business Review Press.
41. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala.* Škofja Loka: Mihalič in Partner d. n. o.
42. Momtazian, M. (2016). *What is Talent Management and Why is It Important?* Pridobljeno 15. januarja 2020 iz: https://expert360.com/resources/articles/talent-management-important
43. Možina, S., Svetlik, I., Jamšek, F., Zupan, N. & Vodovnik, Z. (2002). *Management kadrovskih virov.* Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
44. Nijs, S., Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & Sels, L. (2014). A multidisciplinary review into the definition, operationalization, and measurement of talent. *Journal of World Business, 49*(2), 180-191.
45. Novak, V. (2008). *Kadrovanje.* Kranj: Moderna organizacija.
46. Perič, B. (2016). *Aerodrom Ljubljana, Gasilsko-reševalna služba.* Brnik: Aerodrom Ljubljana, d.o.o.
47. Oxford University Press. (brez datuma). *Protean career*. Pridobljeno 20. aprila 2020 iz https://www.oxfordreference.com/view/10.1093/oi/authority.20110803100350463
48. Rodrigues, R., Guest, D. & Budjanovcanin, A. (2013). From anchors to orientations: Towards a contemporary theory of career preferences. *Journal of Vocational Behavior, 83*(2), 142-152.
49. Rojc, E. & Bahun, D. (2006). *Človeški viri - kapital podjetja.* Velenje: Pozoj.
50. Rothwell, W. J. & Kazanas, H. C. (2003). *Planning and Managing Human Resources.* Amherst: Human Resource Development Press, Inc.
51. Talent. (brez datuma). V *SSKJ*. Pridobljeno 10. decembra 2019 iz http://www.fran.si/iskanje?FilteredDictionaryIds=130&View=1&Query=talent
52. Schein, E. H. (1990). *Career Anchors: Discovering Your Real Values.* San Franciso: Jossey-Bass/Pfeiffer.
53. Schreuder, R. & Noorman, S. (2019). Strategic talent management: creating strategic value by placing top talents in key positions. *Development and Learning in Organizations: An International Journal, 33*(1), 1-4.
54. Slovenski državni holding, d.d. (brez datuma). *Prodane kapitalske naložbe.* Pridobljeno 20. decembra 2019 iz https://www.sdh.si/sl-si/prodaje-nalozb/prodane-kapitalske-nalozbe
55. Špat, Z. (2018). *Upravljanje s talenti.* Pridobljeno 20. marca 2020 iz: https://psihologijadela.files.wordpress.com/2018/06/upravljanje-s-talenti_zala-spat.pdf
56. Tickell, R. (2014). *Learning and Development.* London: Kogan Page Ltd.
57. Trost, A. (2019). *Human Resources Strategies: Balancing Stability and Agility in Times of Digitization.* Wiesbaden: Springer Nature.

58. Vukovič, G. & Miglič, G. (2006). *Zagotavljanje kadrovskih virov.* Kranj: Moderna organizacija v okviru FOV Kranj.
59. Whysall, Z., Owtram, M. & Brittain, S. (2019). The new talent management challenges of Industry 4.0. *Journal of Management Development, 38*(2), 118-219.
60. Wilson, N., Verma, M. & Nanda, A. (2019). Leadership in recruiting and retaining talent in academic dentistry. *Journal of Dentistry, 87,* 32-35.
61. Wright, P. M. (2008). *Human Resource Strategy: Adapting to the age of globalization.* Pridobljeno 24. februarja 2020 iz https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/HR-Strategy-Globalization.pdf
62. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih.* Ljubljana: GV Založba.
63. Zupan, N. & Kaše, R. (2007). *Uvod v organizacijo.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
64. Zupan, N., Svetlik, I., Stanojević, M., Možina, S., Kohot, A. & Kaše, R. (2009). *Menedžment človeških virov.* Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
65. Žezlina, J. (2010, 18. april). Energos Consulting Group. *Upravljanje in razvoj ključnih kadrov v slovenskih organizacijah.* Pridobljeno 14. januarja 2020 iz http://ecg.si/clanki/upravljanje-in-razvoj-kljucnih-kadrov-v-slovenskih-organizacijah/

PRILOGE

Priloga 1: Vprašalnik za izvedbo intervjuja v izbranem podjetju.

Delovno mesto intervjuvanca:	
Osnovna dejavnost organizacije:	
Število zaposlenih na dan 31. 12. 2019:	
Kraj in datum intervjuja:	

1.	Na kakšen način načrtujete potrebe po kadrovskih virih? Ali iščete nove kadrovske vire v ali izven organizacije?
2.	Kdo so v vaši organizaciji ključni kader? So to vodje ali strokovnjaki na svojih področjih? Ali jih segmentirate še na kakšen drug način (npr.: mladi, perspektivni, potenciali za vodenje itn.)?
3.	Kako v svoji organizaciji opredelite talente in kako ključne kadre?
4.	Na kakšen način prepoznate talente in ključne kadre v organizaciji in izven organizacije? Kdo v vaši organizaciji to izvaja?
5.	Na kakšen način privabljate nove talente v organizacijo? Kako pogosto (mesečno, kvartalno, letno) in za katera delovna mesta?
6.	Na kakšen način načrtujete, izvajate in spremljate razvoj talentov in ključnih kadrov?
7.	Ali ima ključni kader/talenti izdelan karierni načrt? Če DA, ali je to kratko (do 2 leti), srednje (od 2 do 5 let) ali dolgoročni (nad 5 let) karierni načrt?
8.	Katere vsebine oziroma področja vključuje karierni načrt?
9.	Ali ima vaša organizacija določena znanja, veščine in sposobnosti ključnega kadra? Če da, kako zaposleni pridejo do teh informacij?
10.	Kakšno je število oziroma delež ključnih kadrov in talentov v organizaciji?
11.	Na kakšen način talenti in ključni kadri pridobijo potrebne kompetence (npr.: mentorstvo, delavnice, coachingi, formalno izobraževanje, seminarji izven organizacije itn.)? Kateri način se je, glede na vaše izkušnje v praksi, najbolje izkazal?
12.	Ali je potrebno za talente in ključne kadre, ki pripadajo milenijski generaciji (1981–1995) in generaciji Z (1996–2018), uporabiti drugačne pristope za pridobivanje kompetenc?
13.	Ali ima organizacija vse ključne vodstvene in strokovne položaje pokrite z nasledniki? Ali imajo ti nasledniki svoj individualni načrt razvoja potrebnih kompetenc?
14.	Ali imate izdelan sistem nasledstev? Na kakšen način (dokument ali tudi s pomočjo programske opreme)?
15.	Na kakšen način spremljate uspešnost in doseganje ciljev svojih ključnih kadrov?
16.	Kako nagrajujete ključne zaposlene? Finančno / nefinančno (npr.: nagrade, delež v organizaciji, formalno ali neformalno izobraževanje, drugo)?
17.	Kaj je glavni razlog za odhod talentov in ključnega kadra iz organizacije?
18.	Na kakšen način zadržite talente in ključni kader v organizaciji?
19.	Kako skrbite za promocijo ugleda organizacije (blagovne znamke) med potencialnimi zaposlenimi?