

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**MANAGEMENT TALENTOV NA PRIMERU IT PODJETJA V  
NEMČIJI**

Ljubljana, avgust 2021

SABINA KAJTAZOVIĆ

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Sabina Kajtazović, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Management talentov na primeru IT podjetja v Nemčiji, pripravljene v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Katarino Katjo Mihelič

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila 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 poskrbela, 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 plagiatstvo – 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 plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila 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 študentke: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1 TALENT V PODJETJU .....</b>	<b>2</b>
<b>1.1 Opredelitev in pomen talentov v podjetju .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2 Vrste talentiranih zaposlenih .....</b>	<b>6</b>
1.2.1 Ključni talentirani zaposleni.....	7
1.2.2 Talentirani zaposleni z visokim potencialom .....	8
1.2.3 Talentirani zaposleni z visoko zmogljivostjo .....	9
1.2.4 Ostali zaposleni .....	11
<b>1.3 Identificiranje talentiranih zaposlenih.....</b>	<b>11</b>
1.3.1 Identificiranje talentov na podlagi delovne uspešnosti.....	12
1.3.2 Identificiranje talentov na podlagi potenciala .....	13
1.3.3 Identificiranje talentov na podlagi kompetenc .....	14
<b>1.4 Pristopi do talentiranih zaposlenih .....</b>	<b>16</b>
<b>2 MANAGEMENT TALENTOV .....</b>	<b>18</b>
<b>2.1 Pomembnost procesa managementa talentov v podjetju .....</b>	<b>19</b>
<b>2.2 Vloga managerjev pri managementu talentov .....</b>	<b>22</b>
<b>2.3 Formalni in neformalni sistem managementa talentov .....</b>	<b>23</b>
<b>2.4 Management talentov z vidika posameznika, podjetij in družbe.....</b>	<b>25</b>
<b>2.5 Koraki procesa managementa talentov v podjetju .....</b>	<b>27</b>
2.5.1 Strategija identificiranja talentov.....	28
2.5.2 Strategija razvoja talentov .....	29
2.5.3 Strategija zadrževanja talentov.....	30
<b>2.6 Management talentov kot primer dobre prakse podjetja .....</b>	<b>32</b>
<b>3 ANALIZA MANAGEMENTA TALENTOV V IZBRANEM PODJETJU .....</b>	<b>34</b>
<b>3.1 Predstavitev podjetja .....</b>	<b>35</b>
<b>3.2 Predstavitev metodologije .....</b>	<b>36</b>
<b>3.3 Rezultati analize vprašalnikov.....</b>	<b>37</b>
3.3.1 Kriteriji za identificiranje talentiranih zaposlenih po oddelkih v podjetju ....	38
3.3.2 Rezultati identifikacije talentiranih zaposlenih po oddelkih v podjetju .....	43
3.3.3 Kriteriji za proces razvoja zaposlenih v podjetju .....	48

3.3.4	Kriteriji za proces zadrževanja zaposlenih v podjetju .....	50
<b>4</b>	<b>DISKUSIJA .....</b>	<b>51</b>
4.1	Oprelitev raziskovalnih vprašanj .....	51
4.2	Povzetek rezultatov .....	54
4.3	Omejitve dela in prihodnje raziskovanje.....	58
	<b>SKLEP .....</b>	<b>58</b>
	<b>LITERATURA IN VIRI .....</b>	<b>60</b>
	<b>PRILOGE.....</b>	<b>69</b>

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1:	Razlika med talentiranimi zaposlenimi z visokim potencialom in visoko uspešnostjo .....	10
Tabela 2:	Predstavitev managerjev glede na spol in položaj.....	38
Tabela 3:	Osnovni kriteriji identificiranja talentiranih zaposlenih .....	41
Tabela 4:	Dodatni (4) kriterij managerjev pri identificiranju talentiranih zaposlenih po oddelkih pri vsakem sklopu – delovne uspešnosti, potenciala in kompetenc .....	42

## **KAZALO SLIK**

Slika 1:	Pomen talentov v podjetju.....	5
Slika 2:	Kaj je talent?.....	6
Slika 3:	Identificiranje zaposlenih z visokim potencialom.....	9
Slika 4:	Okvir za konceptualizacijo talentov v svetu dela.....	16
Slika 5:	Organigram podjetja tangro software components GmbH .....	36
Slika 6:	Kriteriji identifikacije talentiranih zaposlenih po oddelkih na podlagi delovne uspešnosti .....	39
Slika 7:	Kriteriji identifikacije talentiranih zaposlenih po oddelkih na podlagi potenciala	40
Slika 8:	Kriteriji identifikacije talentiranih zaposlenih po oddelkih na podlagi kompetenc	40
Slika 9:	Identifikacija talentiranih zaposlenih v oddelku administracije.....	43
Slika 10:	Identifikacija talentiranih zaposlenih v oddelku upravljanja s človeškimi viri....	44
Slika 11:	Identifikacija talentiranih zaposlenih v oddelku upravljanja z objekti .....	44
Slika 12:	Identifikacija talentiranih zaposlenih v oddelku prodaje .....	45
Slika 13:	Identifikacija talentiranih zaposlenih v oddelku trženja .....	45
Slika 14:	Identifikacija talentiranih zaposlenih v oddelku systemskega upravnika.....	46
Slika 15:	Identifikacija talentiranih zaposlenih v oddelku upravljanja projektov .....	46
Slika 16:	Identifikacija talentiranih zaposlenih v oddelku razvoja izdelkov.....	47
Slika 17:	Identifikacija talentiranih zaposlenih v oddelku razvoja programske opreme.....	47

Slika 18: Identifikacija talentiranih zaposlenih v oddelku programske sistemske opreme .	48
Slika 19: Kriteriji razvoja talentiranih zaposlenih .....	49
Slika 20: Kriteriji zadrževanja talentiranih zaposlenih.....	50
Slika 21: Predlagan model managementa talentov v podjetju tangro software components GmbH.....	54

## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Kriteriji za proces identifikacije talentiranih zaposlenih .....	1
Priloga 2: Identifikacija talentiranih zaposlenih.....	2
Priloga 3: Kriteriji za proces razvoj talentiranih zaposlenih .....	4
Priloga 4: Kriteriji za zadrževanje talentiranih zaposlenih.....	5

## **SEZNAM KRATIC**

angl. – angleško

**IT** – (angl. Information technology); Informacijska tehnologija

**SAP** – (angl. Systems Applications and Products); Sistemske aplikacije in izdelki

## UVOD

Talentirani zaposleni postajajo strateški vir (Ivanišević, Katić & Penezić, 2017). V poslovnem kontekstu so te sposobnosti in zmožnosti strateško pomembne za podjetje, saj bi odsotnost teh sposobnosti predstavljale križno situacijo za podjetja, kar pomeni, da bi morale imeti vsako podjetje zadostno količino kvalificiranih ljudi, da bi izpolnilo svoje sedanje in prihodnje podjetniške cilje (Baqutayan, 2014).

Pri identifikaciji talentov je zelo pomemben dejavnik delovne uspešnosti zaposlenih v podjetju. Uspešnost talentiranih zaposlenih je eden izmed ključnih dejavnikov uspeha in napredka katerega koli sodobnega podjetja. Talentirani zaposleni so prednost in unikat vsakega podjetja, ki ga konkurenca ne more posnemati, zato morajo podjetja talentirane zaposlene šteti za dragocen vir (Alefari, Barahona & Salonitis, 2018). Proces identifikacije talentov na podlagi potenciala poteka tako, da managerji oddelkov podjetja pregledajo uspešnost zaposlenega z vsemi možnimi poročili, da lahko ocenijo predhodno leto poslovanja in delovanja zaposlenega in lahko tako zastavijo cilje za naslednje leto. Splošno prepričanje je, da tako identificiranje talentov vodi do uspeha, če se postopek izvaja brežhibno (Hassell, 2016).

Kompetence se nanašajo na znanje, veščine in vrednote. Te lastnosti so pomembne za današnja in prihodnja delovna mesta. Kompetence so pomembne, še posebej, ker nekompetentnost vodi v sprejemanje slabih odločitev. Kadar je zaposleni identificiran na podlagi kompetenc, pomeni, da je predan ali delovno angažiran ter trdno dela in vlaga svoj čas v tisto delo, ki se od njih zahteva (Ulrich & Smallwood, 2012).

Management talentov je proces, ki omogoča načrtovanje, identifikacijo, razvoj, vključevanje, zadrževanje in razporeditev tistih posameznikov, ki imajo posebno vrednost za podjetje. Povzamemo lahko, da je management talentov opredeljen kot izvajanje integriranih strategij ali sistemov, ki so namenjeni k povečanju produktivnosti na delovnem mestu na eni strani, na drugi strani pa tudi zadrževanje nadarjenih zaposlenih v podjetju, ki se mora poudarjati in vklopiti s podjetniško kulturo. Bistvena funkcija managementa talentov je pripraviti podjetja k načrtovanju in razvijanju človeškega kapitala v sedanosti in v prihodnosti (Krishnan & Scullion, 2017, str. 431–441).

Namen magistrskega dela je prispevati k razumevanju problematike managementa talentov ter na podlagi obstoječe strokovne literature, raznih raziskav in akademskih člankov, preučiti literaturo o managementu talentov. S svojim prispevkom oziroma delom želim opozoriti na to, kako pomembno je prakticiranje managementa talentov v podjetju. Hkrati želim ugotoviti, na podlagi katerih kriterijev ali dejavnikov managerji razvrščajo svoje zaposlene kot talente. Kateri dejavniki so ključni na podlagi njihove uspešnosti, potenciala in kompetenc, kateri dejavniki so pomembni pri razvoju talentiranih zaposlenih in na koncu, kateri dejavniki so pomembni pri zadrževanju talentiranih zaposlenih v podjetju.

Osnovni cilj magistrskega dela je preučiti proces managementa talentov. Cilji teoretičnega dela so definirati pojem talentov ter njihove značilnosti ter vlogo talentiranih zaposlenih v podjetju, obenem pa bodo predstavljeni tudi pristopi do talentov in vrste talentiranih zaposlenih, ki jih bom razvrstila v štiri velike skupine, in sicer ključne talentirane zaposlene, talentirane zaposlene z visokim potencialom, talentirane zaposlene z visoko zmogljivostjo in na koncu ostale zaposlene.

V sklopu ciljev magistrskega dela vključujem tudi opredelitev pojma managementa talentov ter vloga managerjev pri samem procesu managementa talentov, formalne in neformalne sistema managementa talentov, vidike managementa talentov na podlagi posameznikov, podjetij in družbe in navsezadnje, poudariti želim ravnanje s talenti v podjetju, kjer bodo opredeljene strategije identificiranja, razvoja in strategije zadrževanja talentiranih zaposlenih v podjetju. Obenem želim tudi predstaviti praktični primer podjetja, ki že prakticira management talentov.

Cilji empiričnega dela so opredeliti sistem talentov v podjetju iz informacijsko tehnološke (angl. Information Technology, v nadaljevanju IT) panoge ter ugotoviti, na podlagi katerih dejavnikov ali kriterijev managerji oddelkov identificirajo talentirane zaposlene, kateri dejavniki vplivajo na razvoj talentiranih zaposlenih in navsezadnje, kako managerji oddelkov pristopajo k zadrževanju talentiranih zaposlenih v podjetju. Podrobna analiza bo zagotovila podatke, s katerimi bom prišla do zaključka, kako predlagati vpeljavo modela managementa talentov kot neko novo strategijo v podjetje.

Temelj raziskave bo poizvedovanje kriterijev in dejavnikov, ki managerjem oddelkov omogočajo, da izvedejo identifikacijo talentiranih zaposlenih v podjetju, nadaljnje pa bi izluščila kriterije oziroma dejavnike, za katere managerji oddelkov menijo, da omogočajo pri nadaljnjem razvoju talentiranih zaposlenih in navsezadnje, kriteriji oziroma dejavniki, ki omogočajo zadrževanje talentiranih zaposlenih v podjetju. Na podlagi pridobljenih rezultatov bo moč oceniti, ali je analiza dobro postavljena znotraj podjetja, da potencialno lahko izvaja vse aktivnosti, povezane z managementom talentov pri poslovanju. Prav tako želim skozi magistrsko delo poudariti namen trajnosti, ki temelji predvsem na strateški konkurenčnosti na trgu, predvsem pa dobrobit zaposlenih.

V magistrskem delu odgovarjam na naslednja raziskovalna vprašanja:

- Kateri dejavniki vplivajo na proces identifikacije talentiranih zaposlenih?
- Kateri dejavniki vplivajo na razvoj talentiranih zaposlenih?
- Kakšni so pristopi k zadrževanju talentiranih zaposlenih?

## **1 TALENT V PODJETJU**

Gahne (2000) meni, da pomen talenta lahko najdemo v smislu vrhunskega obvladovanja sistematično razvitih sposobnosti in veščin, medtem ko Garg in Rani (2014) v svojem članku

definirata talent kot naravno sposobnost, ki je ločena od pridobljenega znanja ali pa kot spretnost, ki jo je mogoče nadalje razvijati in dopolnjevati z učenjem in prakso. Talent pripisujeta tistim posameznikom, ki imajo potencial, da pozitivno vplivajo na podjetniško učinkovitost, bodisi s svojim neposrednim prispevkom bodisi z dolgoročnim dokazovanjem najvišjih ravni talentiranega potenciala.

Williams (2000) pripisuje talentom naslednje lastnosti, in sicer so talentirane osebe tiste, ki redno dokazujejo svoje sposobnosti in dosežke, bodisi v zvezi dejavnostmi in situacijami ali pa samo v okviru specializiranega ali ozkega strokovnega področja. Obenem pa tudi dosledno izkazujejo visoko usposobljenost na tistih področjih dejavnosti, ki izredno kažejo na prenosljive in primerljive sposobnosti, kjer se še niso izkazale za učinkovite.

Berlin (2017) navaja, da medtem ko ima vsaka profesija in vsak poklic svoj posebni temelj znanja in spretnosti, so nekatere lastnosti univerzalne in zelo specifične med visoko uspešnimi ali talentiranimi zaposlenimi, ki v svojem delovanju odstopanju od drugih zaposlenih. S pomočjo raznih prispevkov raznih strokovnjakov za razvoj kariere in strokovnjakov iz kadrovske službe, vključno tudi z vodstvenimi delavci na področju zaposlovanja, so v delu objavili deset najboljših **lastnosti talentiranih zaposlenih**, kot na primer, dobre komunikacijske in slušne sposobnosti, izražanje visoke etičnosti na delovnem mestu, pozitivnost (pozitivni odnos do dela), hrepenenje oziroma želja po nenehnem učenju, sprejemanje povratnih informacij, inovativna inspiracija, iznajdljivost, prikazovanje pobude, lahko prilagodljiva zaveza sprememb in sposobnost dela z različnimi skupinami.

Nadpovprečne intelektualne možnosti, ki zajemajo visoko stopnjo splošnih sposobnosti in specifične sposobnosti, ki se nanašajo na določeno področje, so tisti kriteriji, ki identificirajo talenta. Kreativnost, ki se odraža v originalnosti, fleksibilnosti mnenja, spretnosti, razumevanju novih nekonvencionalnih problemov, prevzemanju negotovosti, visoki sprejemljivosti atmosfere nevarnosti in nejasnosti ter vključenost v delo, na katero se nanašajo interna disciplina, vztrajnost glede zasledovanja ciljev, marljivost, pripravljenost na odiranje in vera vase in lastne zmožnosti tudi sodijo h kriterijem, na podlagi katerih lahko identificiramo talente (Sękowski & Łubianka, 2015).

## 1.1 Opredelitev in pomen talentov v podjetju

Izraz **talent** je pogost izraz, že samo v brskalniku spletnih portalov lahko samo na to besedo dobimo skoraj kar dva milijona zadetkov, seveda pa razne naslove na besedo talent lahko najdemo v časopisih, knjigah ali revijah (Pruis, 2011). V vsakdanjem življenju opazimo, da kadar je govor o talentih, avtomatsko asociiramo na športnike, glasbenike ali nadarjene otroke (Gallardo, Dries & Cruz, 2013, str. 290–300).

V delu avtorjev Gallardo, Dries in Cruz (2013, str. 290–300) zaidemo v etimološko zgodovino izraza talent, in sicer je bil talent v davni stari angleščini vse do leta 1149 omenjen kot beseda »talente«, ta izraz pa izvira iz latinskega izraza »talentum«. Latinski izraz izvira



iz grške besede »tánton«, kar pomeni ravnotežje, vsota denarja ali teža. Zanimivo je, da je prvotno talent veljal za enoto teže. Uporabljali so ga Rimljani, Grki, Asirci in Babilonci. Za 25,86 kg je v stari Grčiji bil enakovreden en talent. Pred samim pravilno ohranjenim kovancem so grške enote, ki so veljale za denar, nosile enako ime kot enote za težo, zato ker so bile teže plemenitih kovin, še posebej srebro in občasno zlato, uporabljene kot vsota denarja. Na tak način je »talent« postal kovanec. En kovanec talenta je monetarno znašal 60 minam ali 6000 dracham. Ta tiste čase je bila to zelo velika vsota denarja, zato so talente (kovance) lastili izključno le bogati ljudje. Avtorji v svojem članku omenjajo, da je v 13. stoletju bil talent definiran kot nek občutek, zaradi katerega oseba želi storiti ali narediti nekaj ali pa je bil omenjen talent kot lastnost človekovega značaja. V 15. in 16. stoletju je talent pomenil in se osredotočal na človekovo duševno sposobnost ali pa na vse specifične sposobnosti. Na tak pomen talenta so vplivale krščanske interpretacije o prisposodobah o talentih, ki niso poudarjale le prirojenosti, temveč tudi dejstvo, da je dolžnost vsake osebe, uporabiti in izboljšati nadarjenost ali talentiranost.

Po Tansleyju (2011) obravnavamo talentiranost kot utelešeno – torej človekovo notranjost. V 19. stoletju se prvič srečujemo s subjektivnim pristopom do talenta, se pravi pristop talentom kot ljudem, objektni pristop pa se nanaša na pristop, ki pojmuje talent kot značilnost ljudi. V 20. stoletju pa se pojavijo novi izrazi, kot na primer »talent scout« ali opazovalec, ki se označuje na osebo, ki išče nove talente. Pojav te ubeseditve lahko razjasni, zakaj do danes ljudje povezujejo talentirane posameznike s športom ali pa glasbo. V štirideset letih prejšnjega stoletja, se nahaja druga uporaba termina talent. Uporaba izhaja iz britanskih vojakov, ki so pogosto uporabljali izraz »lokalni talenti«, izraz pa se je nanašal na ljudi z dobrim videzom na določenem območju, ki se vsakdanje uporablja še dandanes.

Po definiciji v Slovarju slovenskega knjižnega jezika opredelimo talent kot veliko prirejeno sposobnost za določeno umsko ali fizično dejavnost ali pa imeti poseben dar ali pa je talent nekdo, kdor je posebno nadarjen za nekaj (Fran, 2021).

Garg in Rani (2010, str. 290) trdita, da talentirana oseba v kontekstu delovnega razmerja zagotavlja razlikovanje med zaposlenimi, ki imajo potencial oziroma se vodijo kot talentirani zaposleni in ostalimi zaposlenimi. Tisti zaposleni, ki so opredeljeni kot talentirani zaposleni, so po navadi povezani z vodstvom podjetja ali s tehničnimi in strokovnimi položaji tako, da se talentirani zaposleni nanaša bolj specifično samo na omejeno število ljudi, ki imajo najvišjo kakovost sposobnosti pri opravljanju točno določenega dela. Zaposleni, ki so identificirani kot talentirani zaposleni, imajo pozitiven odnos do dela, spoznanj in vedenja (Boeck, Mayers & Dries, 2017).

Talentirani zaposleni postajajo strateški vir, katerega angažiranost vodi k odlični uspešnosti (Ivanišević, Katić & Penezić, 2017), Baqutayan (2014) pa omenja, da je talent posameznik s posebnimi sposobnostmi. V poslovnem kontekstu so te sposobnosti in zmožnosti strateško pomembne za podjetje, saj bi odsotnost teh sposobnosti predstavljale križno situacijo za

podjetje. To pomeni, da bi morale imeti vsako podjetje zadostno količino kvalificiranih ljudi, da bi izpolnilo svoje sedanje in prihodnje podjetniške cilje.

Kadar je talentirana zaposlena oseba postavljena na pravilen delovni položaj, bo imela boljše poslovne rezultate. Procesna perspektiva se osredotoča na prakse, potrebne za optimizacijo dosežkov delavcev v podjetjih. Glavno prepričanje pa je, da dolgoročna uspešnost vsakega podjetja temelji na tem, v kakšnem obsegu ima naravnan sistem talentiranih zaposlenih, ki bi lahko dosegali svoj potencial (Wellins, Smith & Erker, 2006).

Premužić (2019) jasno navaja, da so nekateri zaposleni hkrati talentirani in imajo delavne navade (so delovni), vendar se lahko med tema dvema dejavnikoma znajde napetost. Zaradi talentiranosti lahko zaposlena oseba postane lena, ker si mora včasih dosti manj prizadevati za trdo delo, da bi dosegla isti cilj. Na drugi strani lahko trdo delo pomaga ljudem, da kompenzirajo nižjo stopnjo nadarjenosti.

V nadaljevanju Premužić (2019) trdi, da talentirani zaposleni v podjetju zagotovo naredijo drastično razliko. So eden izmed glavnih dejavnikov uspeha podjetja, podjetja pa bodo imela veliko večjo donosnost svojih naložb ali strateškega poslovanja, če bodo namenila več sredstev talentiranim zaposlenim, ki ustvarjajo veliko razliko v poslovanju. Razlog v pomembnosti talentiranih zaposlenih v podjetju se skriva tudi v delovni motivaciji. To seveda ne pomeni, da podjetje nadalje ne izobražuje talentiranih zaposlenih, ampak to vodi k angažiranosti in k sodelovanju tudi ostalih zaposlenih k temu, da se vključujejo v procese znanja in delavnosti do takšne mere, da zadovoljijo tako svoje karijerne, kot podjetniške cilje.

Skratka, kot je prikazano na sliki 1, lahko povzamemo, da so talentirani posamezniki zelo pomemben vir v vsakem podjetju, saj podjetju s svojo prisotnostjo nudijo strateško poslovno uspešnost, hkrati pa bi s tem na visokem nivoju prispevali k pozitivni podjetniški klimi in navsezadnje bi si talentirani zaposleni omogočili zadovoljivo kariero (Baqutayan, 2014). Slika 1 predstavlja pomen talentov v podjetju.

*Slika 1: Pomen talentov v podjetju*



*Prيرهjeno po Baqutayan (2014).*

Talentirani zaposleni zares naredijo veliko razliko v podjetjih. Povzamemo lahko, da so eden izmed glavnih dejavnikov uspeha podjetja, saj imajo podjetja na podlagi talentiranih zaposlenih veliko večjo donosnost svojih naložb, tudi če namenijo investicije znotraj podjetjih, se pravi v svoje zaposlene (Premužič, 2019).

## 1.2 Vrste talentiranih zaposlenih

Očitno je, da lahko talent v poslovnem svetu pomeni karkoli, saj ima vsako podjetje svoj ideološki pogled na to, kaj koncept talentov v podjetju zajema (Ulrich, 2011). Fitzgerald (2014) je v svojem delu navedla razporeditvena mesta v podjetju. Na sliki 2 je predstavljeno, kaj je talent oziroma hierarhično razporeditev talentiranih zaposlenih pomeni v podjetju.

*Slika 2: Kaj je talent?*



*Prirejeno po Fitzgerald (2014).*

Kakor lahko razberemo iz slike 2 (od zgoraj navzdol), vodstvo predstavlja najmanjši odsek piramide, saj lahko predstavlja samo enega samega člana. Vodstvo bi zahtevalo prilagojene učne izkušnje, vključno z udeležbo zunanjih skupin, vodstvom in ciljnim usposabljanjem. Prav tako v tej skupini imajo zaposleni poseben interes pri načrtovanju nasledstva. Naslednji segment se navezuje na vodstveni oddelek, za katere velja, da so kot nekakšna naslednja generacija vodstvenih delavcev, ki bi imela razvojno aktivnost osredotočeno na tematska področja, kot so oblikovanje prihodnosti, uresničevanje in vključevanje današnjih talentov ter gradnja naslednje generacije talentov. Sledijo visoki potenciali, ki so tisti, ki so na ključnih položajih na vseh ravneh podjetja. Lahko so tehnično usposobljeni ali pa so na ključnih vlogah vodilnih delavcev in imajo veliko zmogljivost za prihodnjo rast. Za to skupino segmentacije je mentorstvo s strani vodstvenih delavcev zelo pomembna, da bi lahko talentirani zaposleni usposabljali in prakticirali svoje veščine. Navsezadnje moramo v segmentacijo vključiti vse zaposlene. Zato je pomembno, da je kultura talentov razširjena na celotno podjetje za nadaljnji razvoj, ki je na voljo vsem članom podjetja (Fitzgerald, 2014).

### 1.2.1 Ključni talentirani zaposleni

Ključnim zaposlenim štejemo zaposlene, ki imajo v podjetju pomembno vlogo pri lastništvu in (ali) pri odločanju. So zelo kompenzirani in lahko prejmejo posebne ugodnosti kot na primer spodbudo, da se pridružijo podjetju. Za ključne talentirane zaposlene lahko rečemo, da se štejejo za bistveni del poslovanja, saj bi lahko vplivali na zagotavljanje kapitala za poslovanje, ki se lahko zgodi preko njihovih povezav ali njihovega dela. Podjetja lahko delo ključnega zaposlenega opredeli kot ključnega pomena za infrastrukturo in delovanje podjetja, čeprav zaposleni morda nima vidne vloge v javnih ali zunanjih poslovnih odnosih. Kakovost ključnih talentiranih zaposlenih vpliva na uspešnost podjetja, hkrati pa tudi takšen človeški kapital predstavlja vodilno dilemo zaradi povezave med vodstvom in vodstvenim kadrom. Podjetju dodajajo vrednost na poseben in edinstven način, saj imajo specifična znanja in veščine (Kenton, 2018). Ključni talentirani zaposleni so velikega pomena in vrednosti zato morajo podjetja poskrbeti, da ključnim zaposlenim razvijejo največjo stopnjo pripadnosti, saj jim bodo na tak način zagotovile obstanek v njih (Michlitsch, 2000).

Prav tako imajo ključni talentirani zaposleni sposobnost, da svoje delo ali dejavnost dosežejo z vrhunskimi rezultati v kateri koli dodeljeni vlogi. Ta definicija predstavlja razliko med ključnimi talentiranimi zaposlenimi in ostalimi zaposlenimi. Talentirani zaposleni predstavljajo spremembe kot priložnost in ne kot grožnjo, saj s tem pokažejo svoje kompetence in sposobnost za sprejemanje sprememb in izboljšanje strukture podjetja. Prav tako uspejo premagati slabe situacije in se naučijo dragocenih lekcij, kar pomeni, da lahko odpravijo neuspehe. Pripisati moramo, da imajo ključni talenti posebno veščino, in sicer veščino sposobnosti stalnega in prekomernega učenja. So radovedni in konstantno iščejo in seveda posledično tudi najdejo rešitve morebitnih težav ali nasploh kako razrešiti morebitne primanjkljaje ali probleme. To pomeni, da svoje znanje nenehno širijo. Poleg tega lahko svoje znanje uporabijo za hitro odločanje in hitro absorbiranje novih konceptov. Avtorica navaja tudi, da imajo končno osebnost voditelja, saj imajo moč vplivati na to, da lahko ljudje počnejo, to kar si resnično želijo, saj lahko svoje talentirane sposobnosti prakticirajo na pravem delovnem mestu. Ključnih talentiranih zaposlenih ni veliko, če sploh so, saj je njihova identifikacija odvisna od vizije in samega modela ali prakticiranja managementa talentov v podjetju (Rodríguez, 2010).

Podjetja, ki identificirajo ključni talent, si lahko na podlagi tega zagotovijo vrhunske konkurenčne prednosti in so na podlagi tega finančno bolj uspešna na trgu. Zaposleni, ki so se izkazali za ključne talentirane zaposlene, lahko prevzamejo ključne položaje v podjetju, saj izkazujejo minimalno tveganje za neuspeh in na podlagi tega opravičujejo obsežne pobude za napredovanje. Pomembno je poudariti tudi, da za prepoznavanje ključnih talentov predstavlja krajši čas, saj so v podjetju že zelo prepoznani na podlagi svoje unikatne zmožnosti (Neumann, 2011).

### 1.2.2 Talentirani zaposleni z visokim potencialom

Eden izmed sedmih zaposlenih z visoko zmogljivostjo je vedno zaposlen z visokim potencialom. Zato je pomembno, da podjetja zelo dobro identificirajo svoje zaposlene, da bi lahko razlikovali med zaposlenimi z visokim potencialom in zaposlenimi z visoko zmogljivostjo (SHL Talent Measurement, 2014).

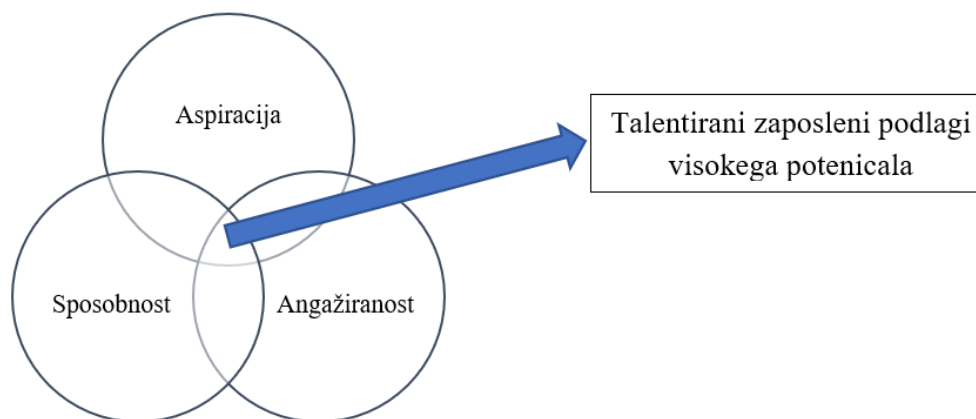
Zaposleni z visokim potencialom dosledno in bistveno presegajo svoje vrstnike (sodelavce) v različnih oddelkih in okoliščinah. Medtem ko dosegajo vrhunske zmogljivosti in imajo vodilne položaje v podjetju njihovega delodajalca, kažejo vedenje, ki odraža kulturo in vrednote podjetja. Poleg vsega naštetega, zaposleni z visokim potencialom kažejo veliko sposobnost za rast in uspeh v svoji karieri znotraj podjetja (se pravi hitreje in učinkoviteje, kot so zaposleni) (Mautz, 2016).

Vse do današnjega dne ni bilo izvedenih veliko raziskav, kako bi pravzaprav količinsko izmerili potenciala zaposlenih, vendarle pa so raziskave pokazale različne značilnosti in lastnosti ter sposobnosti, ki napeljujejo na identifikacijo zaposlenih z visokim potencialom. Talentirani zaposleni z visokim potencialom imajo lahko naslednje značilnosti, in sicer – močno prizadevanje za odličnost v uspešnosti dela, naravnost v učenju in vodstveni duh. Te tri karakteristike talentov z visokim potencialom napeljujejo k prepoznavanju in diferenciranju talentov med seboj (Juhdi, Pa'wan & Milah, 2012).

Talentirani zaposleni z visokim potencialom so zaposleni, ki dosledno ustvarjajo odlične delovne rezultate in lahko v prihodnosti prevzamejo višje delovne položaje v podjetjih. Opređeljujejo jih naslednje značilnosti, kot so hitro učenje, doslednost, pozitivnost, neodvisnost, so časovno zavedni in imajo velike potrebe po nenehnem izboljševanju in ustvarjanju. Za zaposlene talentirane individualiste z visokim potencialom je pomembno, da so hitro prepoznati, razviti in da se z njimi dobro ravna. Na tem mestu je treba opozoriti na pomen priprav na prizadevanje in prepoznavanje ter razvoj nadaljnjega potenciala, saj bomo tako visoko potencialni talentirani zaposleni sprostili in bolj prakticirali svoje lastnosti. V članku je omenjeno, da so visoki potenciali, kadar so dobili priložnost za razvojne dejavnosti, uspešno napredovali v svoji karieri (Juhdi, Pa'wan & Milah, 2012).

Omeniti je treba, da se talentirani zaposleni z visokim potencialom lahko ocenijo oziroma identificirajo na podlagi dejavnikov, ki so prikazani na sliki 3, ni pa nujno, saj ima vsako podjetje drugačna pravila in načine, na kakšen način identificira zaposlene. Zaposlene z visokim potencialom lahko se bolj izpopolnimo ali razvijemo, da podjetja (v skladu z njihovim managerjem ali vodstvenim kadrom) ponudijo individualni razvojni načrt, kateri lahko vključuje dvo- ali triletni program, vse odvisno ali identificiran talentiran zaposlen želi povečati svoj prispevek k podjetju ter k osebni rasti (SHL Talent Measurement, 2014). Model oziroma način, ki nam pripomore k temu, da identificiramo ali potencialno ločimo talentirane zaposlene z visokim potencialom od vseh ostalih zaposlenih v podjetju, je prikazan na sliki 3.

Slika 3: Identificiranje zaposlenih z visokim potencialom



Prirjeno po SHL Talent measurement (2014).

**Sposobnost** visoko potencialnega zaposlenega je kombinacija prirojenih značilnosti in naučenih veščin, ki zaposlenemu omogočajo, ne da samo z lahko opravlja vsakodnevne odgovornosti, temveč povečuje raven odgovornosti z višjo stopnjo kompleksnosti in izzivov v podjetju (Spaulding & Caughey, 2015).

**Aspiracija** je težnja k pripravljenosti in želji visoko potencialnega zaposlenega, da se spopade z izzivi in priložnostmi, povezanimi z vodilnimi vlogami. Tako visoko potencialni zaposleni pokažejo zanimanje za vključevanje v procese odločanja in hrepenijo po večji odgovornosti ter neodvisnosti. Proaktivno iščejo nove izzive in pridobivajo konstruktivne povratne informacije o svoji uspešnosti (Foussier, 2017).

**Angažiranost** je zelo pomemben dejavnik visoko potencialnega zaposlenega, saj ti zaposleni izkazujejo veliko zavzetost in lojalnost k podjetju, da uspešno posluje na trgu, saj s tem lahko presežejo celo individualno uspešnost. Z angažiranostjo taki zaposleni ponazarjajo lastnosti, ki so zelo cenjene v podjetniški kulturi in s tem krepijo splošno učinkovitost in produktivnost celotne ekipe (Spaulding & Caughey, 2015).

### 1.2.3 Talentirani zaposleni z visoko zmogljivostjo

Zaposleni z visoko zmogljivostjo ali uspešnostjo običajno nimajo težav pri navajanju ciljev. Nagibajo se k temu, da sami sebe ocenjujejo z lastnimi dosežki (Burks, 2019). Izstopajo v vsakem podjetju in nenehno presegajo pričakovanja, in se štejejo kot zaposleni, ki vodijo težke projekte in imajo pri tem konstantno nadpovprečne rezultate, vendar pa morda nimajo tistega potenciala (ali prevelike želje), da bi uspeli na višji ravni ali pa da bi se lotili naprednejšega dela (Westfall, 2019).

Zaposleni z visoko zmogljivostjo želijo, da jih navdihujejo njihovi managerji in nadrejeni ter da nenehno delajo boljše in dosežajo dobre rezultate. So izjemni zaposleni, zato je

potrebna posebna pozornost, da jih prepoznajo in identificirajo (Waal, 2012). Osredotočajo se na dobro delo, da bi maksimalno zadovoljili kliente in stranke. Vse našete značilnosti dopolnjujejo njihovo znanje in nadarjenost za zagotavljanje inovativnosti in novega razvoja v podjetju. Dodajajo veliko vrednost podjetjem in so zelo projektno usmerjeni. Zaposleni z visoko zmogljivostjo vidijo kakovost kot prednostno nalogo na delovnem mestu. Osredotočajo se na dobro delo, da bi zadovoljili stranke in delovne partnerje. Osredotočajo se na izboljšanje svojih veščin in prevzemajo vodilno vlogo, ko pride čas za sprejemanje odločitev. Te značilnosti dopolnjujejo njihovo znanje in nadarjenost za zagotavljanje inovativnosti in novega razvoja v podjetju (Wroblewski, 2015).

Gallardo, Dries in Cruz (2013, str. 290–300) opredeljujejo zaposlene z visoko zmogljivostjo kot visoke izvajalce, ki so najpomembnejše gonilo uspešnosti podjetja, saj prispevajo nekaj več, inovirajo več, pridobivajo večjo opolnomočitev in več zaupanja, saj kažejo veliko iznajdljivost, sprejemajo več pobud ter razvijajo boljše poslovne strategije, hkrati pa izražajo svoje sposobnosti.

Na delovnem mestu zaposleni z visoko zmogljivostjo ne kažejo izjemne nadarjenosti, saj se raje razvijejo in izkažejo v samem delovnem procesu, kjer se intenzivno vključujejo v svoje delo. Obstajajo specifične ter prepoznavne značilnosti vedenja zaposlenih z visoko zmogljivostjo, saj vključujejo sposobnosti kompetentne sposobnosti znanj ter tehničnih sposobnosti opravljanja dela ter odličen občutek za motivacijo znotraj samega delovnega mesta (Presley, 1976).

Za podjetja je zelo pomembno razumevanje razlike med talentiranimi zaposlenimi z visokim potencialom in visoko zmogljivostjo, saj bo pri nejasnih definicijah pri samem razlikovanju talentiranih zaposleni podjetje imelo težave pri sami identifikaciji ključnih talentov v podjetju. Ker imajo zaposleni različno stopnjo potenciala ter zmogljivosti, morajo podjetja oceniti svoje zaposlene v obeh razsežnostih (Hedges, 2021). Tabela 1 prikazuje okvir za ugotavljanje in razlikovanje talentiranih zaposlenih z visoko zmogljivostjo in visokim potencialom.

*Tabela 1: Razlika med talentiranimi zaposlenimi z visokim potencialom in visoko uspešnostjo*

	<b>Nizki potencial</b>	<b>Visoki potencial</b>
<b>Talentirani zaposleni z visoko zmogljivostjo</b>	Redno preseganje pričakovanj	Določa standard in odličnost v vlogi
	Pomanjkanje spretnosti za uspeh na višji ravni	Vzoren kandidat za napredovanje na vodstveno pozicijo
<b>Talentirani zaposleni z nizko zmogljivostjo</b>	Malo, do skoraj nič spretnosti	Nadpovprečna sposobnost
	Šibka ter nezadovoljiva uspešnost	Nedosledno delovanje

*Prerejeno po Hedges (2021).*

#### 1.2.4 Ostali zaposleni

Ostale zaposlene definiramo, da imajo sposobnosti, ki se navsezadnje razlikujejo od vseh drugih zaposlenih. Podjetja potrebujejo usklajevanje sposobnosti nad zaposlenimi na vseh področjih, ki jih potrebujejo, saj si bodo na tak način lažje prislužili naslov »nadarjen« ali »talentiran«, saj biti uspešen na delovnem mestu, imeti dobro službo ter se v službi obenem tudi zabavati, izobraževati in razvijati je danes cilj vsake zaposlene osebe. K ostalim zaposlenim štejemo zaposlene, ki veljajo za delovno uspešne zaposlene in dosegajo zastavljene cilje. Izpolnjujejo zadane roke ter gradijo pozitivne interakcije s strankami in z vsemi zaposlenimi v podjetju. Veljajo za produktivne in ustvarjajo dobro delovno okolje (Forte, 2014).

Zaposlene osebe še nikoli niso bile tako zelo pomembne za podjetje kot zdaj, saj njihova neprepoznavnost lahko vodi do prehoda v druga podjetja. Zato je pomembno v vsakem podjetju, da določijo točno določeno definicijo natančno tega, kaj izraz talent zanje pravzaprav pomeni. Ko je to vzpostavljeno, se je treba osredotočiti na razlikovanje in diferencirati talente med seboj (Fitzgerald, 2014. str. 7).

K ostalim zaposlenim štejemo zaposlene, ki štejejo za delovno uspešne zaposlene, ki dosegajo zastavljene cilje. Izpolnjujejo zadane roke ter gradijo pozitivne interakcije s strankami in z vsemi zaposlenimi v podjetju. Veljajo za produktivne in ustvarjajo dobro delovno okolje. Zaradi vsega navedenega lahko pravimo, da veljajo za delovno produktivne zaposlene, ki ustvarjajo dobro delovno okolje in so zelo pomembni za podjetja, saj prav taki zaposleni tudi prispevajo podjetju k odličnemu strateškemu delovanju. Identifikacija zaposlenih je zelo pomembna, saj pozitivno vpliva na produktivnost in navsezadnje na delovni zaključek. Managerji oddelkov morajo biti pozorni pri ocenjevanju in identificiranju, saj morajo strateško ugotoviti, ali gre za vprašanje talentiranost ali vprašanje nadaljnega razvoja. To lahko vpliva na strategijo delovanja v podjetju in tudi prihodnji strategiji nadaljnega zaposlovanja. Navsezadnje so ostali zaposleni delovno produktivni in ustvarjajo dobro delovno okolje in so zelo pomemben vir za podjetja, prav zaradi tega je treba identificirati vse zaposlene v podjetju, da na podlagi tega managerji nadaljnjo razvijajo in izvajajo vse ukrepe, da jih zadržijo v podjetju (Leonard, 2019).

### 1.3 Identificiranje talentiranih zaposlenih

Identificiranje talentiranih zaposlenih omogoča podjetjem, da odkrijejo znanje oziroma sposobnosti, kateri prej se niso bili znani. Navsezadnje lahko zaposleni prejme visoke ocene za svoje trenutne delovne naloge, vendar so njihove sposobnosti lahko premalo izkoriščene. Pravilna identifikacija talentov lahko poveča produktivnost zaposlenih v podjetju. Podjetja morajo vlagati v identifikacijo talentov, da bi se potencialno izognili izgubi dobička in produktivnosti. Skratka, podjetja, ki ne vlagajo v prepoznavanje talentov zaposlenih, verjetno izgubljajo potencialni dobiček in produktivnost. Zato bi bilo treba prepoznavanje talentov zaposlenih vključiti v prakse ravnanja s talenti vsakega podjetja (Hewitt, 2008).



### 1.3.1 Identificiranje talentov na podlagi delovne uspešnosti

Pozornost, ki je usmerjena na področja identificiranja talentov v podjetju vodi k osredotočanju na prepoznavanje in razvoj talentiranih posameznikov kot potencialnih posameznikov kot dela načrtovanja in razvoja vodstva. Ko podjetja ugotovijo, da je mogoče identificirati, razviti in ohraniti zaposlene, se pojavi interes, da jim ponujajo posebno mesto in pozornost v podjetju pri karierni poti (Silzner & Church, 2010, str. 213–277).

Pri identifikaciji talentov je zelo pomemben dejavnik delovne uspešnosti v podjetju. Uspešnost talentiranih zaposlenih je eden izmed ključnih dejavnikov uspeha in napredka katerega koli sodobnega podjetja. Talentirani zaposleni so prednost in unikat vsakega podjetja, ki jih konkurenca ne more posnemati, zato morajo podjetja talentirane zaposlene šteti za dragocen vir. Uspešnost zaposlenih lahko štejemo za kombinacijo kakovosti in količino opravljenega dela. Glavni dejavniki uspešnosti pa so tisti, ki neposredno in jasno vplivajo na uspešnost talentiranih zaposlenih. Delovno uspešnost talentiranega zaposlenega lahko merimo na podlagi čezmernega doseganja ciljev, odličnega izvrševanja in odpravljanja težav delovnih nalog na podlagi odločanja in prevzemanja odgovornosti (Alefari, Barahona & Salonitis, 2018).

Delovno uspešnost lahko opredelimo kot področje, ki se nanaša na rezultate ali proizvodne učinke zaposlene osebe z ene strani, z druge strani pa se ti rezultati in proizvodni učinki nanašajo na samo podjetje. Za samo podjetje je merjenje delovne uspešnosti zelo pomembno, saj jim na podlagi tega omogoča pregled nad delovanjem vseh zaposlenih in jim lahko na podlagi pregleda neposredno nudi diagnostično povratno informacijo o delovnih učinkih. Na uspešnost talentiranega zaposlenega poleg njegovega potenciala vplivajo tudi njegove veščine in znanje kot tudi sama motivacija na delovnem mestu (Testen & Žnidaršič, 2013).

Ocenjevanje delovne uspešnosti izvajajo managerji posameznih oddelkov v podjetju, saj imajo najboljše znanje in pristop do identificiranja ene izmed posebnih lastnosti talentirane zaposlene osebe (Boštjančič, 2001).

V procesu identificiranja delovne uspešnosti mora samo podjetje ter hkrati managerji oddelka, ki ga nadzorujemo, pomagati na način identificiranja talentirane zaposlene, raznovrstnih nalog, na katere morajo biti specifično in natančno opravljene. Podjetja mora jasno določiti cilje ter pogoje dela ter hkrati nadzorovati in kontrolirati rezultate, ob doseganju ciljev. Kadar pa cilji niso doseženi, mora podjetje izvajati raznorazne motivacijske ukrepe. Managerji morajo znati uskladiti cilje podjetja s cilji posameznih zaposlenih, komunicirati z njimi o delovni učinkovitosti, razlikovati med bolj ali (in) manj uspešnimi, vzpostaviti povratne informacije, usposablјati zaposlene za trenutno in nadaljnje doseganje ciljev, opredeliti prednosti in slabosti delavcev in tako tudi pretvoriti vse slabosti v prednosti (Baird, Schoch & Tung, 2011).

Dejavnike uspešnosti lahko tudi opredelimo kot standarde učinkovitosti. So predhodno dogovorjena pričakovanja, ki pomagajo opredeliti zeleno vedenje, veščine in uspešnost na delovnem mestu. Managerji lahko identificirajo talentiranega zaposlenega na podlagi meritve posameznih prispevkov na delovnem mestu, strokovnosti, reševanju problemov in presoje, spretnosti ali prispevku in motivaciji za delo. Ni pa nujno, da so vsi kriteriji enako pomembni pri identifikaciji talentiranega zaposlenega, saj managerji oddelkov ali vodstvo podjetja želi določiti stopnjo pomembnosti vsakega dejavnika ali faktorja, ki so pomembni pri vsakem zaposlenem. Upoštevati moramo tudi, da se dejavniki uspešnosti ne uporabljajo enako za vsak delovni položaj, pričakovanja pa so lahko podobna. Manager oddelka mora prilagoditi pričakovanja dejavnikov uspešnosti, tako da poda opise ali primere vedenj na posameznem delovnem mestu, ki so pomembna (Baird, Schoch & Tung, 2011).

### 1.3.2 Identificiranje talentov na podlagi potenciala

Silzer in Church (2010) trdita, da se potencial navezuje na obljubo ali možnost, da posamezna zaposlena oseba postane nekaj več ali boljše kakor to, kar je v trenutnem obdobju. Prepoznavanje potenciala se razlikuje od ocenjevanja razvojnih potreb na delovnem mestu. Managerji uporabljajo različna orodja ali programe za ocenjevanje potenciala zaposlenih, ki jih lahko ocenijo kot talentirane zaposlene, načini ocenjevanja pa se razlikujejo od podjetja do podjetja, vendar morajo podjetja biti pozorna pri identificiranju talentiranih zaposlenih, saj managerji pri prepoznavanju potenciala pogosto zamenjujejo preteklo uspešnost zaposlenega s prihodnjo učinkovitostjo. Spretnosti in sposobnosti, ki so trenutno prisotne, se razlikujejo od potencialnih, zato jih je treba obravnavati ločeno. Natančno identificiranje trenutnih znanj, spretnosti in sposobnosti je pomemben prvi korak, zato ga managerji ne smejo zamenjati z določitvijo sposobnosti za rast, odgovornosti ali nadaljnjih izzivov talentiranega zaposlenega.

Managerji oddelkov v podjetju potrebujejo tri ključne spretnosti, da lahko uspešno napovedujejo in identificirajo visoke potenciale (Silzer & Church, 2010), to pa so:

- sposobnost vpogleda v prihodnost in predvidevanje prihodnjih potencialnih managerjev glede na njihovo uspešnost, delovanje, zavzetost, interes za nadaljnje učenje in razvoj, inovativnosti in zavzetost ter pozitivni vpliv na korporacijsko kulturo,
- sposobnost natančne in objektivne ocene trenutnih zaposlenih v oddelku ali v podjetju,
- sposobnost merjenja potenciala za strateški razvoj.

Potencial lahko tudi opisuje od najboljše do najslabše možne stopnje uspešnosti pri delu v določeni delovni dobi. S to definicijo lahko managerji načrtujejo talentov življenjski cikel v podjetju, saj opisuje povezavo med preteklo in prihodnjo uspešnostjo. Opredelimo lahko, da je stvar individualnih razlik in osebnostnih lastnosti in je odvisen tudi od stvari, na katere zaposlena oseba nima popolnega nadzora. Potencial ni zajamčena pot, ampak obstaja verjetnost doseganja ravni maksimalne uspešnosti, saj ima vsaka zaposlena oseba potencial,

da se njihova uspešnost posledično izboljša ali zmanjša. Navedemo lahko, da potencial ni konstanten, nanj pa vplivajo notranji dejavniki, kot so na primer osebnost in zunanji dejavniki, kot so na primer okoliščine na delovnem mestu. Potencial posameznega talentiranega zaposlenega lahko odraža kulturne in podjetniške vrednote, vendar moramo vzeti v vednost, da se razlikuje pri zaposlenih, saj je visok potencial verjetnost doseganja določene stopnje uspešnosti. Opredelimo lahko tudi, da je specifičen za določena delovna mesta in področja (McRae, 2019).

Identifikacija talentov na podlagi potenciala poteka tako, da managerji podjetja pregledajo uspešnost zaposlenega z vsemi možnimi poročili, da lahko ocenijo predhodno leto poslovanja in delovanja zaposlenega in lahko tako zastavijo cilje za naslednje leto. Splošno prepričanje je, da tako identificiranje talentov vodi do uspeha, če se postopek izvaja brezhrebno (Hassell, 2016).

Podjetja morajo pri identificiranju talentov na podlagi potenciala postaviti jasna merila za napredovanje, ki izrecno določajo kakšno vedenje in dosežke izenačujejo z velikim potencialom. Na tak način podjetja uporabljajo objektivne in zanesljive metode pri ocenjevanju uspešnosti in zagotavljajo razvojno podporo tistim, ki teh ciljev ne dosegajo kljub več poskusom, saj potencial zaposlenega individualista se lahko usposobi ali poveča. Jasno je lahko, da ocene uspešnosti niso najbolj zanesljive metode za odkrivanje potencialnih talentov v podjetju, lahko pa odkrijejo ljudi, ki so videti kot bodoči managerji. Ocenjevanje temelji na podlagi obstoječi in pretekli uspešnosti ter posameznikovem stališču. V nadaljevanju lahko pri identificiranju talentov na podlagi njihovega potenciala omenimo, da obstaja več ključnih lastnosti, za katere managerji lahko potencialne talentirane zaposlene ločijo od drugih. Te segajo od odpornosti in ciljnega usmerjanja, do sodelovalnega pristopa. So navdušeni in željni učenja in rasti znotraj podjetja. Pomembno je omeniti, da tako identificiranje napeljuje le na potencial posameznega zaposlenega in potrebujejo dodatni razvoj in izobraževanje (Fuhl, 2020).

### 1.3.3 Identificiranje talentov na podlagi kompetenc

Kompetence se nanašajo na znanje, veščine in vrednote. Te danosti so pomembne za današnja in prihodnja delovna mesta. Kompetence so pomembne, še posebej ker nekompetentnost vodi v sprejemanje slabih odločitev. Kadar je zaposleni identificiran na podlagi kompetenc, pomeni, da je predan ali delovno angažiran ter trdno dela in vlaga svoj čas v tisto delo, ki se od njih zahteva (Ulrich & Smallwood, 2012, str. 60).

Kompetence so vse sposobnosti ter uporabe znanja in druge zmožnosti, ki so nujne, da lahko zaposleni, identificiran kot talent, opravi uspešno in učinkovito, v skladu s standardi uspešno, specifično delovno nalogo ali pa odigra pravo vlogo v poslovnem procesu, prav tako pa Vnoučková, Urbancová in Smolová (2016) v svojem članku navajajo, da je potreba po prepoznavanju talentov na podlagi kompetenc v podjetju ključnega pomena. Kompetence obsegajo znanja, veščine, spretnosti, vedenjske značilnosti, zvestobo ter analitičnost pri delu.

Določitev doseženih kompetenc je običajno naloga managerjev ali v podjetju. Pomembno je vedeti, da razlika med zahtevanimi in doseženimi kompetencami omogoča možnost napredovanja, razvoja ali premestitve zaposlene talentirane zaposlene. Kompetence so tekmovalno orožje, zato morajo managerji maksimirati svoje vloške, da prepoznajo oziroma identificirajo talentiranega zaposlenega, saj ta predstavlja vir podjetniške konkurenčne prednosti (Annakis & Esposto, 2016).

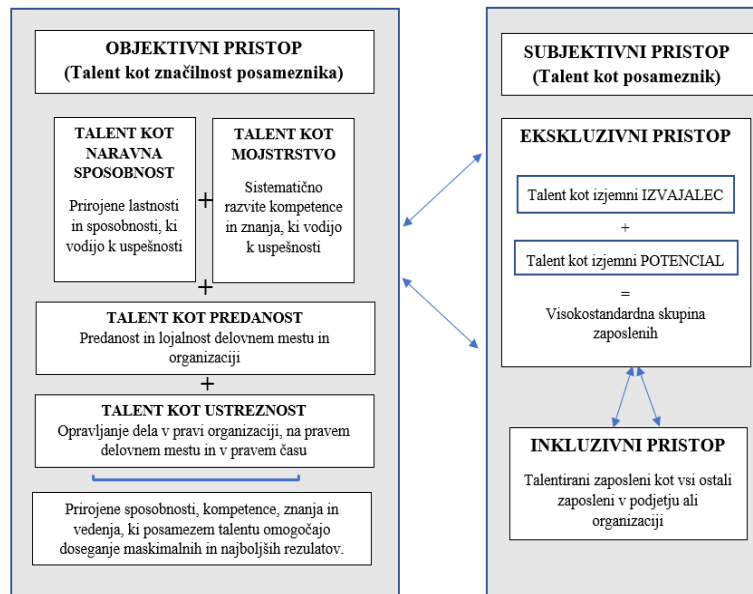
Identificiranje talentov, ki temelji na podlagi kompetenc je vse bolj prepoznan kot učinkovit način izvajanja managementa talentov, saj vključuje prehod iz tradicionalnega načina pri ravnanju s talenti, ki temelji na tem kaj zaposleni lastijo kot na primer spretnosti in sposobnosti na eni strani ter na drugi strani, kaj zaposleni počnejo oziroma delujejo na delovnem mestu (delovna uspešnost). Učinkovito ugotovljene kompetence predstavljajo strateško vizijo in cilj podjetja pri managementu talentov. Pri izvajanju identifikacije talentov se najprej osredotočimo na specifičnega zaposlenega, šele potem pa na njihovo delovanje in rezultate. V sedanjem času in okolju se podjetniška potreba po talentiranih posameznikih povečuje, zato je zelo pomembno, da managerji prepoznajo in identificirajo svoje zaposlene, da jih lahko nadaljnjo usposobijo ali razvijajo in na koncu zadržijo. Strategija identificiranja talentiranih zaposlenih je zelo pomemben strateški pristop za katera koli podjetja, saj vpliva na sposobnost podjetij, da nadaljnjo razvijejo in zadržijo talentirane zaposlene in zagotovijo optimalno raven uspešnosti talentiranih zaposlenih pri izpolnjevanju strateških ciljev. Tak način identificiranja talentov lahko pomaga pri oblikovanju poštenega in pravičnega sistema z objektivnim ocenjevanjem kompetenc, ki so glavni dejavnik pri uspešnosti posameznega zaposlenega. Prepoznavanje kompetenc pomaga podjetju prepoznati kritične kompetence, ki so bistvenega pomena za uspeh zaposlenih v podjetju. Kompetence vključujejo znanja ter način razmišljanja, spretnosti, vedenja, vidiki samopodobe, socialni motivi, lastnosti, miselni vzorci, miselni sklopi ter delovnega delovanja (Bhargava & Srivastava, 2013).

Kompetence so trajnejše od delovnih nalog. Osredotočajo in predstavljajo se na značilnosti talentirane zaposlene osebe, ki uspešno in nadpovprečno opravljajo delo. Omeniti moramo tudi, da so kompetence del ljudi oziroma zaposlenih v podjetju in ne dela, ki ga opravljajo. So pa boljše pri določanju edinstvenih lastnosti zaposlenih, ki vodijo do uspeha bodisi na delovnem mestu ali na katerem koli položaju v podjetju. Na podlagi kompetenc lahko podjetja ocenijo ali opišejo, katere dejansko kompetence potrebujejo pri ocenjevanju in identificiranju tistih posameznikov, za katere lahko opredelimo, da so talentirani (Rothwell, 2018). Identificiranje talentov na podlagi kompetenc podjetjem omogočajo, da v vedenjskem smislu opredelijo, kaj pravzaprav njihovi zaposleni potrebujejo, da ustvarijo rezultate, ki si jih podjetja želijo na način, ki ustreza njihovi kulturi (Pam, 2014).

## 1.4 Pristopi do talentiranih zaposlenih

Zasnova za opredeljevanje in razlaganje talentiranih posameznikov v delovnem svetu se razlikuje med objektivnim in subjektivnim pristopom do talenta (Gallardo, Dries & Cruz 2013, str. 290–300), kot je prikazano na sliki spodaj. Zelo pomembno je, da ločimo oba načina pristopov do talentov (Premužić, 2016). Na sliki 4 je predstavljen okvir, ki pojasnjuje konceptualizacijo talentiranih zaposlenih.

Slika 4: Okvir za konceptualizacijo talentov v svetu dela



Prirjeno po Gallardo, Dries & Cruz (2013).

**Objektivni pristop** talentov opredeljuje talent kot skupek izjemnih znanj in spretnosti glede na znanje in kompetence. Se pravi, da gledamo na talent kot na naravno sposobnost in izjemno inteligenco, ustvarjalnost in na vse izjemne spretnosti na specifičnih področjih, kot na primer na področju športa, glasbe ali znanosti (Stapf & Atan, 2017). V objektivnem pristopu se pojem talenta osredotoča na značilnost osebe in ne na posameznika kot celoto. Nekateri znanstveniki in avtorji v svojih delih trdijo in dodajajo zavezanost in motivacijo za koncept talentov v objektivnem pristopu, prav tako razpravo o naravi ali negovanju talentne sposobnosti se lahko nahajajo znotraj takih trditev. Po drugi strani nekateri avtorji različnih del trdijo ali pa predpostavljajo, da izkušnje in naperi talentov določajo, kako zelo je nekdo nadarjen na določenem področju (Gallardo, Dries & Cruz, 2013, str. 290–300).

Kadar se po Gallardo, Dries in Cruz (2013, str. 290–300) osredotočamo na objektivni pristop, moramo vedeti, da je ta pristop močno povezan s talentom glede na značilnosti ali lastnosti posameznikov. Te lastnosti razporejamo na podlagi štirih vidikov, ki se med seboj dopolnjujejo. Mnogi strokovnjaki v literaturah in v svojih virih zatrjujejo, da se talent enači s prirojeno lastnostjo. Načeloma, kadar govorimo o talentu kot naravi danosti, ciljamo na prirojene intelektualne lastnosti posameznika, ki se osredotoča na intenzivnost intelekta.

Obravnavanje talentirane osebe s prirojenimi lastnostmi je zato zelo pomembna z vidika managerjev, ker se spretnosti in znanj precej lažje naučiti kot pa osebnih sposobnosti in značilnosti. Naslednji, drugi vidik se opredeljuje na podlagi tega, da se talent enači na podlagi posledic vseh izkušenj, truda in eksistence. To napeljuje na dejstvo, da bi moral biti talent merljiv, saj zagovarjamo potrebo o zagotavljanju dokazov o talentu. Tretji vidik je usmerjen na popolnoma predanost talentiranega zaposlenega k svojim dolžnostim in obveznostim do dela na eni strani in do podjetja na drugi strani, v kateri je seveda zaposlen. Talent, ki izraža maksimalno predanost podjetju, pomeni, da podjetja oziroma delovnega mesta ne bo zapustil. Pri zadnjem, četrtem vidiku se osredotočamo na talentiranega zaposlenega, ki ga razumemo kot ujemanje talentiranega posameznika v okolje, v katerem je zaposlen. Zelo je pomembno, da se talent vključuje in pripada podjetniški klimi in okolju, saj s tem zmanjšujemo konflikte in povečujemo podjetniško produktivnost.

Pri **subjektivnem pristopu** priznavamo talent kot celoto vseh posameznikov v podjetju (inkluzivni pristop) ali pa nadarjenost talentiranih posameznikov kot samo nekakšen del vseh zaposlenih v podjetju (ekskluzivni pristop) (Bhattacharyya, 2015).

**Inkluzivni pristop** vodijo k dejstvu, da bi moral takšen pristop veljati za vse zaposlene v podjetju enakovredno do vseh zaposlenih ne samo do talentiranih zaposlenih, saj lahko tako tudi drugi zaposleni s svojim znanjem in delom ustvarijo dodatno vrednost za podjetje (Capelli & Keller, 2014, str. 305–331).

Ta pristop vpliva na načine, na katere je mogoče prepoznati talentiranega zaposlenega. Poleg rutinskih sistemov ocenjevanja uspešnosti, so potrebni ločeni postopki ocenjevanja, da se ugotovita sposobnost in potencial zaposlenih v prihodnosti. Takšen pristop omogoča, da vsi zaposleni v podjetju pokažejo svoje talente in prav ta inkluzivni način pristopa vodi zaposlene nadaljnje v ekskluzivni pristop, saj je zelo pomembno, da se talentirana značilnost posamezne osebe ujema z delovnim mestom v podjetju. Zelo pomembno pa je, da imajo vsi zaposleni enake možnosti, da pokažejo svoj potencial, vendar pa bodo v ekskluzivni pristop vključeni le tisti, ki presegajo prag. Na drugi strani pa inkluzivni pristop pomeni tudi vključevanje vsakega zaposlenega k nadaljnjemu učenju (Swales & Downs, 2014).

**Ekskluzivni pristop** osredotoča na zaposlene, ki imajo edinstven in dragocen talent ter predstavljajo velik potencial in visoko zmogljivost, hkrati pa predstavljajo strateško pomembna mesta v podjetju. Po avtorici sodeč, so dostopne take sile od 1 do 15 % celotne delovne sile podjetja. Ekskluzivni pristop definiramo lahko tudi kot dejavnosti ali procese, ki sistematično vključujejo identifikacijo ključnih položajev, ki raznoliko prispevajo k trajnostni konkurenčni prednosti podjetja, razvoju skupine talentov z visokimi potenciali in konstantno učenje in zagotavljanje prednosti pred drugimi, da bi si s tem zagotovili stalno zavezanost v podjetju (Meyers, 2016).

Ekskluzivni pristop zagotovi, da niz potencialnih posameznikov različno prispevajo k podjetniški uspešnosti, zato so vredni vlaganja v njihov razvoj. Inkluzivni pristop pa

zagovarja dejstvo, da lahko vsi zaposleni enako prispevajo h konkurenčni prednosti in da mora vsak dobiti svoj delež pri razvoju in izobraževanju zaposlenih. Pri prvem pristopu je osrednji pomen prepričanje, da je treba identiteto talenta opredeliti, vzgojiti in postaviti h ključnim vlogam, ki so ključne za konkurenčno prednost podjetja. Tako je ekskluzivni pristop k managementu talentov prevladujoč pri multinacionalnih podjetjih, vendar raziskave kažejo, da majhna in sredna podjetja uporabljajo bolj vključujoč pristop in osredotočajo svoje dejavnosti na vse zaposlene, za razliko od multinacionalnih, kjer so razvojne možnosti omejene za visoko potencialne talentirane zaposlene. V članku je poudarjeno, da so raziskovalni rezultati pokazali, da so v majhnih in srednjih podjetjih sprejeli inkluzivni pristop in so tako podjetja v svoje dejavnosti vključile vse zaposlene (Krishnan & Scullion, 2017, str. 431–441).

Krishnan in Scullion (2017, str. 431–441) v članku poudarjata, da ekskluzivni pristop temelji na pojmu diferenciacije delovne sile in predvideva, da bo vlaganje v zaposlene z edinstvenimi in unikatnimi veščinami, znanjem ter visokim potencialom ustvarilo višje donose kot vlaganje v zaposlene z manj izkušnjami in potencialom. Vendar pa obstajajo kritike ekskluzivnega pristopa. Pomanjkanje objektivnosti pri ocenjevanju uspešnosti in potenciala opozarjata na velika tveganja pri sprejemanju pristopa. Avtorja naglašujeta na raziskave, da lahko ekskluzivni pristop ogrozi neformalno podjetniško kulturo, ki je ključnega pomena pri malih ali srednjih podjetjih. To bi potencialno ogrozilo timsko delo in seveda moralo tistih zaposlenih, ki niso označeni kot talentirani zaposleni. Zato ekskluzivni pristop ne bi ustrezal egalitarnim kulturam v malih in srednjih podjetjih, ki bodo najverjetneje sprejele inkluzivni pristop in tako namenila možnost vsem zaposlenim rast in karierni razvoj.

Tako inkluzivni kot ekskluzivni pristop lahko podjetja združijo in sprejmejo na ta način, da maksimizirajo svoje poslovanje. Z inkluzivnim pristopom si podjetje zagotovi večjo konkurenčnost in inovativnost v vseh pogledih in ravneh podjetja. Ekskluzivni pristop pa lahko jasno povežemo ali sprejmemo z zagotavljanjem jasnega sistema nagrajevanja ter mnogih možnosti za izboljšanje in učenje, ki vodi do uspešnosti podjetja (Alhaj, 2016).

## 2 MANAGEMENT TALENTOV

Sam izraz **management talentov** se je prvič pojavil ali bil objavljen v članku z naslovom »War for Talents« v Mckinsey Quarterly v poznih devetdesetih letih. Od te objave, so talenti pridobivali maksimalno pozornost ali interes od raznih raziskovalcev, saj taka nadarjenost predstavlja delovno silo v podjetjih (Waheed & Zaim, 2015, str. 1205–1213).

Čeprav je na razpolago mnogo racionalnih definicij managementa talentov, je jasno, kaj to v bistvu pomeni (Poorhosseinzadeh & Subramaniam, 2013, str. 331). Management talentov je ena izmed najbolj obravnavanih tem v teoriji in praksi upravljanja s človeškimi viri v zadnjih letih. Poleg razvoja tehnik vodenja, zaposlovanja in upravljanja uspešnosti, kot sta

na primer podjetja IBM ali Shell, predstavlja management talentov eden izmed ključnih izzivov na področju upravljanja človeških virov. Poslovno-vodstveni kadri pa pričakujejo, da bo okrepljena konkurenca na podlagi talentov imela velik vpliv na podjetja. Kljub razmeram na trgu, ne glede na čas ali obdobje, je iskanje nadarjenih zaposlenih najpomembnejša vodstvena skrb (Thunnissen, Boselie & Fruytier, 2013).

## 2.1 Pomembnost procesa managementa talentov v podjetju

Današnje poslovno okolje, ki temelji na znanju, povečuje pomen človeških virov, saj veljajo za redke, unikatne in neponovljive vire. Pogled, ki temelji na virih, pravi, da lahko podjetja pridobijo konkurenčno prednost z uporabo razpoložljivih, redkih ter neponovljivih virov in s tem motivirajo dejstvo na sprejemanja managementa talentov v svoje dnevno prakticanje in poslovanje. Sam razvoj managementa je vplival na razvoj in usmerjanje upravljanja človeških virov, saj je zgodovinski razvoj spremenil perspektivo pogleda na delovno silo na njihovem delovnem mestu (Tetik, 2016).

Management talentov je proces, ki omogoča načrtovanje, identifikacijo, razvoj, vključevanje, zadrževanje in razporeditev tistih posameznikov, ki imajo posebno vrednost za podjetje. Povzamemo lahko, da je management talentov opredeljen kot izvajanje integriranih strategij ali sistemov, ki so namenjeni k povečanju produktivnosti na delovnem mestu na eni strani, na drugi strani pa tudi zadrževanje nadarjenih zaposlenih v podjetju, ki se mora poudarjati in vklopiti s podjetniško kulturo. Bistvena funkcija managementa talentov je pripraviti podjetja k načrtovanju in razvijanju človeškega kapitala v sedanjosti in v prihodnosti (Garg & Rani, 2014, str. 289–295).

Management talentov je na konkurenčnem trgu glavna gonilna sila podjetniške uspešnosti, saj je ključnega pomena ta vitalnost podjetja, da bi dosegali in presegali cilje in strategije. Sam okvir managementa talentov proaktivno predvideva in zadovoljuje povpraševanje po individualnih talentih, ki so pomembni za uspešno izvajanje strategije. Strategija managementa talentov pa potem nadaljnjo in ustrezno razvija in ohranja talent prav tako pa tudi privablja nove talentirane zaposlene (Garg & Rani, 2014, str. 289–295).

Management talentov je zasnovan na predpostavki, da obstaja potencial in talent v vsaki zaposleni osebi, vendar pa drugačna perspektiva managementa talentov navaja, da je možno izključiti talentiranost le med posamičnimi zaposlenimi, zato je takim zaposlenim pomembno posvetiti posebno pozornost. Navsezadnje je pri sami definiciji talenta in izbiranju, kdo ima potencialen talent, to odvisno od samega podjetja (Garg & Rani, 2014, str. 289–295). Zelo pomembna konceptualna tema pri managementu talentov je obseg vključenosti delovne sile, ki so priznane in imenovane kot talent (Krishnan & Scullion, 2017, str. 431–441).

Med zelo pomembne **cilje managementa talentov** štejemo izvedbo izgradnje ugleda podjetja kot potencialnega in atraktivnega delodajalca za ponudbo delovnih mest



talentiranim in potencialnim individualistom. Prav tako pa je cilj pridobitev, razvoj, motivacija in zadrževanje talentov v podjetju (Parry & Urwin, 2009).

Kot negativno stran ali **slabost managementa talentov** lahko izpostavimo dejstvo, da nimamo eksplicitne definicije, kaj pravzaprav management talentov je. Uporablja se na različne načine in pogosto je poudarjena samo na strani strateške prednosti za podjetja v smislu zaposlovanja, izbora ali razvoja talentiranega zaposlenega. Podjetja si lahko po svoje definirajo dejstvo, kaj sploh management talentov je in na ta način prakticirajo management talentov na svoj način v podjetju (Lewis & Heckman, 2006, str. 139–154).

Pri **prednostih managementa talentov** se osredotočimo na temo, za ustvarjanje samodiscipline vseh zaposlenih v podjetjih. Morda mnogi avtorji kritizirajo samodisciplino, drugi avtorji to vidijo kot pozitivno delovno silo. Pri preučevanju tako pozitivne identitete zaposlenih je dobro izpostaviti vidik prednosti opredelitve mesta vsakega zaposlenega. Tako je lahko vsak, seveda na pravi način ali pristop, seznanjen in identificiran glede na vrsto talenta v podjetju (Morlant, Kirk, Deslandes & Tansley, 2019).

V članku avtorice Momtazian (2016) je navedeno, zakaj je management talentov tako zelo pomemben v podjetjih. Avtorica navaja 6 najpomembnejših dejavnikov managementa talentov, in sicer pritegniti vrhunske talente, prekrivanje kritičnih vlog, povečanje uspešnosti zaposlenih, sodelovanje z zaposlenimi, zadrževanje zaposlenih in navsezadnje večje zadovoljstvo potrošnikov.

S privabljanjem in zaposlovanjem nadarjenih in usposobljenih zaposlenih si lahko podjetje omogočijo obstoj na konkurenčnem trgu. S tem si lahko omogočijo tudi potencialno strateško rast. Pri prekrivanju kritičnih nalog je mišljeno, da bodo podjetja bile pripravljene na vrzeli v kakršnih koli kritičnih veščinah in z modelom managementa talentov bodo tako imela načrt za obravnavo specializiranih vlog pri delovni sili. To pomeni, da bodo podjetja vedno imela konstanten tok zaposlenih, kar seveda zagotavlja nemoteno delovanje vseh delovnih operacij in dejstvo, da se zaposleni ne srečujejo z dodatnimi delovnimi obremenitvami, ki bi lahko povzročile izgorelost. Podjetja lahko z uvedbo managementa talentov lahko lažje identificirajo zaposlene z dobrimi sposobnostmi in kakovostmi, zato lahko na podlagi tega povečujejo uspešnosti zaposlenih. To vodi k manj težavam pri upravljanju uspešnosti in odpravljanju pritožb. Prav tako lahko podjetja sistematično in dosledno sprejemajo odločitve pri razvoju osebja, s čimer si zagotovijo, da sodelujejo z zaposlenimi. Sodelujejo na podlagi tega, da jim omogočajo nadaljnji razvoj, da se zaposleni počutijo bolj angažirani in motivirani. Z dobro uporabo in vpeljavo managementa talentov si podjetja zagotovijo zadrževanje talentiranih zaposlenih. To pomeni tudi beneficijo s stroškovne plati, saj bodo tako imela podjetja manjše stroške z zaposlovanjem in obvladovanjem uspešnosti. Talentiranim zaposlenim tako omogočimo, da bodo delovali s smeri zadovoljstva, razvoja ter v skladu s podjetniškimi cilji. Sistematičen pristop k managementu talentov pomeni, da obstajata podjetniška široka integracija in dosleden pristop k ravnanju s talenti. To pa nasploh pomeni splošno komunikacijsko in vsakršno

drugo aktivno **izboljšanje pri odnosih** med zaposlenimi, vodstvom in seveda tudi potencialnih **kupcev ali klientov**. Z uvedbo managementa talentov izpolnijo podjetja vse potrebe zaposlenih, da so njihove delovne potrebe zadovoljene (Momtazian, 2016).

Poorhosseinzadeh in Subramaniam (2013, str. 332) menita, da je primarni razlog za pomembnost managementa talentov ta, da uspešno ravnanje s talenti v podjetju ali v največji meri potrди obstoj talentov v podjetju. Kot razlog lahko omenimo tudi zavzetost zaposlenih, v smislu, da je management talentov ključnega pomena pri vključevanju zaposlenih v podjetje. Avtorici v članku navajata, da je veliko podjetij že začelo vlagati v dolgoročne strategije managementa talentov, po drugi strani pa take strategije vodijo samo h koristi podjetja, kot so na primer izboljševanja znanja v podjetju, saj znanje velja za enega najbolj neoprijemljivih virov konkurenčnih orodij.

Večina konkurenčnih prednosti je predvsem tihe narave, latentne so pri delovanju in izkušnjah zaposlenih, ki jih ni enostavno posnemati ali celo formalizirati ter po drugi strani širiti v podjetju. Znanje, spretnosti in sposobnosti je treba konstantno povečevati in obenem tudi prepoznati vse te večče v posameznem zaposlenem, saj to pomeni podjetjem bistven vir, konkurenčne prednosti na trgu. Vsekakor obstaja velik skup definicij ali citatov, ki temeljijo na strokovnosti managementa talentov, vendar lahko povzamemo, da se podjetja bolj osredotočajo na management talentov z namenom identificiranja ter ohranjanja talentov. V takšnem konkurenčnem okolju morajo podjetja imeti jasen cilj glede managementa talentov in hkrati ravnanje s talenti v podjetju, saj mora biti koncept prakticiranja jasen glede potreb po uravnoteženem številu talentiranih zaposlenih. Zaradi raznoraznih pobud ter zmed nastajajo kritična vprašanja, ki ločijo uspeh ali neuspeh podjetij (Poorhosseinzadeh & Subramaniam, 2013, str. 332).

Elisabeth Quirk (2018) v svojem članku eksplicitno navaja, da managerji podjetij in zaposleni na vodstvenih pozicijah morajo konstantno premišljevat, kako obdržati, ali uvajati nove rešitve za ravnanje s talenti, to je seveda velik izziv za podjetja, saj to mora to biti njihova prednostna naloga. Trendi se morajo usklajevati z vsemi zakoni in podjetniško klimo. V nadaljevanju avtorica v svojem članku poudarja tri najpomembnejše trenutne trende, ki se navezujejo na management talentov.

Prvi trend se nanaša na **rast mobilne tehnologije**. Splošno dejstvo je, da bo mobilna tehnologija drastično napredovala, vendar pa številna podjetja še vedno niso prilagodila svoje strategije managementa talentov, da si se na podlagi tega trenda ujemala. Mobilno tehnologijo povezujejo v smislu z iskanjem človeških virov preko managementa mobilnih talentov, saj bi na podlagi tega sama strategija talent managementa potekala dosti hitreje pri vsakodnevnih opravilih. Tako bi mobilna tehnologija omogočala vodstvenemu kadru podjetja prepoznavanje pomembnih prispevkov v realnem času. Na podlagi raznih mobilnih aplikacij lahko podjetja uporabljajo za racionalizacijo komunikacije med zaposlenimi in upravljanje osebnih in delovnih informacij (Quirk, 2018).

Drugi trend se nanaša na **upravljanje sodobne delovne sile**. Na podlagi vseh sprememb v tehnologiji, zaposlovanju in seveda pri managementu talentov je zelo pomembno, da se zavedamo, se sodobna delovna sila razlikuje od katerega koli drugega časa v zgodovini. To se nanaša na razlikovanje v angažiranosti, prepoznavanju, komunikaciji ali ambiciji. Z individualnim pristopom k managementu talentov lahko pri zaposlenih občutimo, da so cenjeni člani podjetja, saj vsi zaposleni čutijo potrebo, da njihovi delodajalci vidijo njihove prednosti in individualni napredek ter da jim lahko ponudijo več možnosti za nadaljnji razvoj. S tem si lahko podjetja omogočijo večje število obstoja talentiranih posameznikov v podjetju, saj lahko lažje najdejo načine, kako jih motivirati (Quirk, 2018).

Tretji trend je poudarjen na učinkovitem **upravljanju s programsko opremo**. Zelo pomembno je vključevanje novih zaposlenih v podjetja, saj jim moramo s prvim začetnim dnevom omogočiti zanimivo izkušnjo, saj bi nagrajena programska oprema olajševala zaposlenim delo in avtomatizacija celotnega procesa bi olajševala delo (Quirk, 2018).

## 2.2 Vloga managerjev pri managementu talentov

Podjetništvo lahko opredelimo kot način razmišljanja, ki nam pomaga ugotoviti stvari, ki jih lahko običajno spregledamo, in stvari, ki se jim običajno izogibamo. Managerji morajo imeti tak sistem razmišljanja, ki preprosto razširi percepcijo in poveča svoje razmišljanje in hkrati delovanje, saj je oboje pomembno za nadaljnji karierni razvoj (Pistrui & Dimov, 2018).

Hirsh in Garrow (2015) argumentirajo vloge managerjev pri procesu managementa talentov. Navaja, da je prvi korak pri procesu prepoznavanje talentiranih individualistov v podjetju. Managerji morajo opredeliti tiste posameznike (ponavadi zelo majhen delež), ki imajo potencial in stremijo h konstantnemu doseganju visokih vodstvenih ravni. Managerji, ki gledajo na zaposlene v svojih oddelkih že v zgodnji karierni poti, lahko opazijo tiste zaposlene, ki odstopajo od povprečja. Morajo pa biti pozorni in biti pozorni, da talentirane zaposlene ločijo od zaposlenih z visokim potencialom in zaposlene z visoko zmogljivostjo. Po prepoznavanju talentiranih individualistov na delovnem mestu, managerji pomagajo tudi nadaljnje razviti svoje zmožnosti, saj gre za razvoj zaposlenih, ki je usmerjen v prihodnost in njihov obstoj v podjetju omogoča podjetju strateško prednost na trgu. Smernice, ki omogočajo managerjem prepoznati talentirane zaposlene v podjetju, so, da opazujejo njihovo delovno obnašanje, napredek, motivacijo, njihove sposobnosti in zmožnosti. Dejstvo je, da managerji talentiranim zaposlenim pomagajo, da izpostavijo svoje poklicne želje, nato pa začnejo raziskovati, ali se to, kar želijo talentirani zaposleni narediti, ujema s tistim, kar jim podjetje lahko ponudi glede na priložnosti, saj karierno težnjo lahko vidimo glede na stopnjo ambicioznosti zaposlenega (Hirsh & Garrow, 2015).

Naslednji korak pri vlogi managerja po prepoznavanju ali identificiranju talentiranih zaposlenih, njihov razvoj. Razvoj talenta pomeni, začetek pripravljanja talentiranih zaposlenih na delo, ki ga morda se ne opravljajo, a ga bodo zagotovo opravljali v prihodnosti. Ta prihodnost je lahko le nekaj mesecev ali pa nekaj let. Za zaposlene, ki bodo verjetno ostali

na istem ali pa podobnem delovnem mestu, lahko razvoj se vedno pomeni obvladovanje novih znanj in zmožnosti. Vloga vodij pri razvoju talentiranih zaposlenih je, da jim proces nadaljnega razvoja olajšuje, saj si ga zaposleni morajo zagotoviti sami (Hirsh & Garrow, 2013).

Pri vseh priložnostih, ki jih managerji dajejo zaposlenih za usposabljanje in razvoj ter posledično obstanek v samem podjetju, morajo sami managerji pri vseh aktivnostih biti izredno pozorni ter natančni pri prepoznavanju in identificiranju zaposlenih, saj s tem prispevajo in sledijo k interesu, kar pomeni k poslanstvu in viziji podjetja. Vodja mora nadzorovati svoje zaposlene brez avtoritativnih struktur in brez subjektivnosti. Poskrbeti mora za izvajanje nadzora na primer na pridobivanje in deljenje vizije podjetja. Pozorni morajo biti, da zaposlene v svojem oddelku motivira in pravilno identificira, saj na podlagi tega pridobi zvestobo svojih zaposlenih. Vodja mora uporabljati vse veščine, komunikacijo, vpliv, motivacijo in karizmo, da ustvari večjo komunikativnost in povezanost s svojimi zaposlenimi, da jih lahko na podlagi pravilne identifikacije na ta način tudi pravilno ravna (Rodríguez, 2010, str. 36).

Managerji pri procesu managementa talentov, talentiranim zaposlenim zavestno navdihujejo in jim ponujajo zanimivo delo, zanimive naloge in večjo delovno odgovornosti ter poudarjajo, da morajo biti ponosni na lastne ter podjetniške dosežke. V talentih spodbujajo samozavest, podjetniški odnos, odnos do sposobnosti in zmagovalno miselnost. Prav tako dvigujejo uspešnost svojih zaposlenih in tudi sebe na način, da postavljajo visoke standarde in raztezajo cilje. Zaposlenim dajejo občutek, da so del širše slike in da jih navdihujejo za doseganje veličine pripadnosti kot dela podjetja (Waal, 2012).

Australian Public Service Commission (2015, str. 14) navaja odgovornosti ter vloge managerjev pri procesu managementa talentov. Managerji vodijo razgovore s talentiranimi zaposlenimi, saj zaposleni morajo razumeti aspiracije in kako se nanašajo na poslovne potrebe in kritične vloge, kateri motivacijski dejavniki jih prinašajo prednost pri opravljanju dela, kakšne so učne potrebe pri opravljanju dela in navsezadnje časovni razpored.

Managerji so najbolj primerni za vodenje razgovorov s svojimi zaposlenimi, saj je na podlagi kariernega pogovora mogoče sestaviti individualni razvojni načrt. Načrt pa temelji na uporabnih spretnostih in izkušnjah, ki temeljijo na prihodnjih kritičnih vlogah in željah posameznika. Ta načrt je običajno vključen v dejavnosti razvoja in zadrževanja talentiranih zaposlenih v podjetju (Australian Public Service Commission, 2015, str. 14).

### **2.3 Formalni in neformalni sistem managementa talentov**

Mikro podjetja (podjetja z do 10 zaposlenimi osebami) in majhna podjetja (z do 50 zaposlenimi osebami) preferirajo neformalne postopke pri ravnanju z zaposlenimi. Majhna podjetja (podjetja z do 50 zaposlenimi osebami) imajo navadno neformalni potencialni način prakticiranja pri ravnanju s talenti. Srednje velika podjetja (podjetja z do 250 zaposlenimi

osebami) že prakticirajo prehode na formalne sisteme, vendar pa je mešanica obeh formalnih kot neformalnih postopkov opazna v mnogih primerih, saj večina srednjih ali večjih podjetij uporabljajo zelo zapletene formalne postopke pri ravnanju z zaposlenimi (Baublyte, 2010, str. 16).

Večnacionalna in finančno uspešna podjetja izvajajo formalno strategijo ravnanja z zaposlenimi. Dejstvo, da so velika podjetja usmerjena v formalno strategijo managementa talentov, je nujno. Za velika podjetja velja, da je težje prepoznati in nadzorovati talentirane zaposlene, kot je to lažje izvedljivo v manjših podjetjih. Zato morajo biti pri velikih podjetjih potrebni formalni uradni ukrepi, saj managerji niso vedno (dokaj) blizu svojim zaposlenim. Velika podjetja tudi lažje standardizirajo svoje naloge, formalizacija prakse managementa talentov pa jih omogoči lažje ravnanje s talentiranimi in nasploh z ostalimi zaposlenimi (Baublyte, 2010, str. 16).

Baublyte (2010, str. 17) trdi, da se majhna in srednje velika podjetja zelo v majhni količini osredotočajo na formalne postopke managementa talentov. Srednje velika podjetja pa že kažejo interes in trend prilagajanja v smeri formaliziranih postopkov in prepoznana je tudi vrednost vpeljave managementa talentov.

O formalni podjetniški strukturi govorimo takrat, kadar so vodstva ali oddelki znotraj podjetja običajno zapisani in pojasnjeni. Ta dokumentacija je lahko v obliki sheme, ki vizualno prikazuje, kako deluje vsaka raven ravnanja s talenti, da se s tem posledično preprečijo nesporazumi. Podjetja s formalnimi strukturami imajo običajno hierarhično strukturo piramid s predsednikom podjetja, generalnim direktorjem in višjim direktorjem na vrhu, managerji na sredinski ravni in ostali zaposleni na dnu piramide. Od uslužbencev se pričakuje, da bodo izvajali postopke, ki so jim zadani in obenem ponavadi niso naprošeni, da izražajo svoja mnenja ali ideje o tem, kako naj podjetje deluje (Quain, 2019).

Neformalne prakse pri ravnanju s talenti pri managementu talentov se štejejo za tiste, ki niso natančno ter specifično opredeljene, so nejasne ali včasih celo ne obstajajo (Polonia, 2017). Pri neformalni strukturi ravnanju s talenti, podjetja ne delujejo v skladu s smernicami pisnega dokumenta, ki določa pravila, predpise ali verigo vodenja. Pri takšni strukturi velja, da podjetja delujejo po lastnem sistemu, saj se struktura ravnanja opira na odnose med zaposlenimi, sodelovanje med skupinami ter komunikacijo. Neformalne strukture so edinstvene za vsako podjetje, saj temeljijo na osebnosti zaposlenih ter na tehnikah sodelovanja, ki se skozi čas izboljšujejo (Quain, 2019).

Prednosti formalnega ravnanja s talenti so, da lahko jasno ločimo vloge in odgovornosti vsakega zaposlenega, od najvišje pa do najnižje ravni po hierarhični lestvici. Uradna veriga poveljevanja je torej uveljavljena metoda odločanja in obenem izvajanja vseh postopkov pri ravnanju s talenti. Glavna pomanjkljivost ali slabost formalnega ravnanja s talenti je, da formalno izvajanje in odločanje ima daljši časovni interval, da se vodstvene ravni premaknejo na razvrstitvene položaje, med izvršnimi zaposlenimi in zaposlenimi pa pogosto

lahko pride do prekinitve povezave ali komunikacije, saj ne sodelujejo zelo pogosto. Primarna prednost neformalnega načina ravnanja s talenti je, da je tak način ravnanja zelo prilagodljiv spremembam. Če se mora podjetje odzvati na kakršne koli spremembe, ki zahtevajo morebiten preobrat ali modifikacijo, je struktura ravnanja s talenti na neformalen način dovolj tekoča, da podjetja to spremembo opravijo hitro in učinkovito. Po drugi strani pa je pomanjkljivost neformalnega ravnanja s talenti, da lahko stvari postanejo preveč neformalne in lahko tak način privede podjetje do neorganiziranosti, zmede ali napačne interpretacijske komunikacije. K slabosti lahko prištejemo tudi to, da lahko zaposlene osebe ali vodstvo izkoristi dano svobodo ali zmedo v komunikaciji in sprejeme odločitve, ki niso dobro premišljene, saj lahko to vodi v nestrateski obstoj na trgu (Quain, 2019).

## 2.4 Management talentov z vidika posameznika, podjetij in družbe

Pri managementu talentov z vidika **posameznika** je poudarek na preučitvi potreb in ciljev talentiranega zaposlenega, ki jih je treba uresničiti v odnosu med samim zaposlenim in podjetjem. Usmeritve za delovno mesto se lahko razvrstijo v ekonomske in neekonomske vrednosti ali rezultate. Z ekonomskega vidika zeli oziroma pričakuje posamezni zaposleni, da so njegova prizadevanja in njihovo delo nagrajeno s finančnimi ali drugimi materialnimi nagradami, kot na primer dohodek. Poleg dohodka je želja zaposlenih posameznikov ustaljen občutek varnostne zaposlitve. Varnost zaposlitve pomeni zavarovanje zavarovanega glede na kontinuiteto pridobitne zaposlitve v delovnem življenju zaposlene osebe. Običajno izhaja iz pogojev pogodbe o zaposlitvi, kolektivne pogodbe ali delovne zakonodaje, ki preprečuje samovoljne odpovedi ali odpuščanja. Z neekonomskega vidika zaposleni pripisujejo velik pomen smiselnemu ter delu, ki je zahtevno in ustreza osebnim ter jim daje občutek izpolnjenosti. Poleg navedenega ima posamezni zaposleni potrebo po večji rasti ter družbenih in socialnih potrebah, ki se pri rasti nanašajo na samo željo po osebnem doseganju ciljev, nadaljnem učenju in kariernem razvoju. Družbene potrebe vključujejo želje po pomembnih odnosih in interakcijah z drugimi na delovnem mestu. Prav tako k neekonomskim vključujemo dejavnike, ki ponujajo možnost učenja ter nadaljnega razvoja in napredovanja, hkrati pa tudi zahtevne delovne pogoje, ki ustrezajo osebnim interesom in motivom zaposlenih (Thunnissen, Boselie & Fruytier, 2013, str. 331).

Podjetja lahko od svojih zaposlenih zahtevajo produktivnost le v primeru, kadar ustrezno skrbijo za njihove potrebe. To pomeni, da se zaposleni obravnavajo enakopravno in pošteno in hkrati z ustreznim prakticiranjem njihovega delovnega počutja. Zato avtorji v svojem delu trdijo, da je pravična in poštena obravnava pomemben neekonomski rezultat managementa talentov, saj zaznana pravičnost pozitivno vpliva na zadovoljstvo pri delovnem mestu, podjetniški zavzetosti, delovni uspešnosti, vlivanje zaupanje v zaposlene ter samo vedenje zaposlenih v podjetju. Zaradi strateškega ter konkurenčnega položaja na trgu morajo posledično podjetja vlagati v tovrstne sisteme več časa in denarja, saj je vsak človeški kapital edinstven in vreden vseh ukrepov, kot so identificiranje, razvoj ter zadržanje zaposlenih v podjetju (Thunnissen, Boselie & Fruytier, 2013, str. 332).

Pri managementu talentov z vidika **podjetij** trdijo, da upoštevamo tri ključne cilje na področju človekovih pravic, in sicer delovna produktivnost, podjetniška prilagodljivost in legitimnost ali zakonitost. Delovna produktivnost ter podjetniška prilagodljivost odražata poslovni program podjetja, saj sta ta dva ključna cilja potrebna za ohranjanje dobičkonosnosti ter gospodarskega preživetja podjetja. Prav tako pa bi morala biti legitimnost cilj vsakega delodajalca, saj se legitimnost nanaša na sprejem podjetja v njenem okolju in je ključnega pomena za nadaljnji obstoj in strateški uspeh. Legitimnost ali zakonitost lahko opišemo kot posplošeno dojetje ali pa kot predpostavko, da so dejanja subjekta zaželena, pravilna ali ustrezna v nekem družbeno-sestavljenu sistemu norm, pravil, vrednot, prepričanj ali definicij. Legitimnost, pravno podlago ali zakonitost uvrščamo med neekonomske vrednosti managementa talentov ali kot ključni neekonomski družbeni rezultat na podjetniški ravni. Raziskovanje legitimnosti lahko razdelimo na dva toka, in sicer prvi tok se navezuje na strateško tradicijo, ki sprejema vodstveni vidik in poudarja načine, kako podjetja instrumentalno manipulirajo in nameščajo evokativne simbole, da bi pridobile družbeno podporo, da bi posledično dosegale strateške cilje. Drugi tok pa se navezuje na institucionalno tradicijo, ki poudarja način, kako niz konstruktivnih prepričanj in institucionalnega okolja pritiska na ukrepe samega podjetja. Pritiski pa lahko omejijo svobodno odločanje podjetij pri sprejemanju strateških odločitev (Thunnissen, Boselie & Fruytier, 2013, str. 332–333).

Celotno zunanje okolje ali kot družba imenovano drugače, se sooča z raznoraznimi posledicami pri ravnanju s talenti v podjetju ali s procesom zaposlovanja in delovnih odnosov. Zaradi proizvodnje blaga ter storitev morajo podjetja vsem zaposlenim na trgu ponuditi zaposlitvene možnosti ter hkrati vplivati na porazdelitev pravičnega dohodka v regiji. Zato lahko trdimo, da management talentov perspektivno vpliva na družbeni vidik. Pri managementu talentov z vidika **družbe** lahko povzamemo, da pri tej tematiki pa obravnavamo družbeno odgovornost, ki je korporativna in ima ekonomske, pravne, etične in človekoljubne elemente (Thunnissen, Boselie & Fruytier, 2013, str. 333).

V literaturi navajajo avtorji, da si morajo podjetja v vodstvenem smislu prizadevati za dobičkonosnost, spoštovati zakone in imeti etične elemente. Vrednote, ki so najpomembnejša za podjetja, pa bi morale biti skupek ekonomskih in pravnih elementov. K tem lahko dodamo se etične in človekoljubne elemente. Ekonomske in pravne odgovornosti vključujejo etične norme o pravičnosti in vključujejo tiste dejavnosti in prakse, ki jih družba pričakuje ali pa na nasprotni strani, prepoveduje, pa čeprav niso kodificirani v zakon. Podjetja, ki sprejemajo družbeno odgovornost, se odločijo za presežek sposobnosti preživetja in stremijo k prispevku družbenega razvoja. Prav tako morajo podjetja svoj uspeh povezati z družbenim napredkom, ker skupna vrednost ne pomeni družbene odgovornosti, filantropije ali trajnosti, temveč pomeni inovativen ali nov način za doseganje gospodarskih ciljev. Tako etične in človekoljubne elemente razumemo kot neekonomsko vrednost managementa talentov (Thunnissen, Boselie & Fruytier, 2013, str. 333).

## 2.5 Koraki procesa managementa talentov v podjetju

Model managementa talentov je kompleksna disciplina, ki vključuje širok spekter programov in procesov. Da bi takšne spodbude bile uspešne, mora konkretni model služiti kot stalno vodilo in hkrati zagotavljati smer, kako bo podjetje ravnalo, razvijalo in obdržalo talentirane zaposlene, obenem pa vedno odražala ključne poslovne cilje. Model managementa talentov podjetja vdela v celoten proces strateškega načrtovanja, pri čemer integrirajo posamezne prakse, da bi zagotovili, da vsi težijo k istemu nizu ciljev (Hewitt, 2008).

Da bi podjetja pridobila konkurenčno prednost, bo predanost namenila managementu talentov, čeprav plače in ugodnosti sprva lahko pritegnejo zaposlene, se vodilna podjetja na najvišjih nivojih osredotočajo na ravnanje, razvoj in ohranjanje talentov. Proces ravnanja talentov se uporablja za nadzor določenih dogodkov, ki jih vsak zaposleni doživi na delovnem mestu (Oladapo, 2014, str. 20).

Ravnanje s talenti v sodobnem poslovanju predstavlja uporabo integrirane aktivnosti, ki zagotavlja, da podjetja privabljajo, ohranjajo, motivirajo in razvijajo nadarjene (talentirane) posameznike. Podjetja se vse pogosteje zavedajo, da je njihova poslovna učinkovitost in uspešnost v veliki meri odvisna od prepoznavanja ter vključevanja in razvoja talentiranih zaposlenih. Ravnanje s talenti je seveda ključnega pomena tako za posameznega zaposlenega kot za podjetja. Vsi posamezniki, ki so sposobni pokazati svoj potencial in svojo visoko zmogljivost, ustvarjajo s tem inovacije in tako prispevajo k strateškim in pozitivnim spremembam v podjetju, po drugi strani pa so sami bolj zadovoljni, saj uspejo na tak način sebe aktualizirati in napredovati. Managerji oddelkov, ki so usmerjeni v koncept ravnanja s talenti, prispevajo k drastičnemu povečanju produktivnosti in s tem tudi krepitvi konkurenčnega položaja podjetja (Ivanišević, Katić & Penezić, 2016, str. 140–162).

V nadaljevanju avtorji Ivanišević, Katić in Penezić (2016, str. 140–162) navajajo, da je ravnanje s talenti opredeljen kot proces, h katerim vodstveni kader podjetja predvideva in zadovoljuje potrebe po človeških virih. Osnovni in glavni fokus podjetja je, da postavijo prave ljudi z resničnimi veščinami na pravo delovno mesto, kar tudi predstavlja splošno definicijo ravnanja s talenti. Avtorji so v svojem delu objavili, da je raziskava pokazala, da so zaposleni bolj angažirani in zadovoljni z delom, če vodstveni kader na pravilni način ravnanja s talenti. Poleg vsega naštetega je skrb za talente sestavni del poslovne strategije in pozitivno vpliva na zaposlene pri delu, zaposleni pa na ta način verjamejo v stabilnost zaposlitve in so optimistični glede prihodnjega poslovanja. Avtorji v delu poudarjajo, da imajo takšni zaposleni več zaupanja, saj so mišljenja, da vodstveni kader tako bolje uravnava poslovne procese in tako zaposlenim pokažejo, kako pomembni so za uspeh podjetja.

Dobra strategija, razvoj in zadrževanje zaposlenih so elementi, ki pomagajo podjetju pri določanju ustreznih programov in procesov ter služijo za varno integracijo v celotnem podjetju. Poglobljenost v sam model je način razmišljanje o ravnanju s talenti ali o kulturi,



v kateri se managerji čutijo odgovorne za talentirane zaposlene. To pomeni, da vodstveni kader prevzema vso odgovornost za ravnanje s talentiranimi zaposlenih in posledično močnejši in boljši tim v podjetju v sedanjosti in prihodnosti. Kadar vodstveni kader udejanji s talenti, potem podjetja to poslovodno strategijo spremenijo v prednost pred konkurenco. Konstantno iskanje talentov znotraj podjetja, zagotavljanje navodil in spremljanje povratnih informacij o uspešnosti, razvoju in poučevanju so del vsakodnevnih odgovornosti današnjih vodstvenih kadrov. Vodstveni kader, ki vodi in preučuje talente, mora biti predan razvoju zaposlenih in jim nuditi maksimalno podporo pri napredovanju (Ivanišević, Katić & Penezić, 2016, str. 140–162).

### 2.5.1 Strategija identificiranja talentov

Prepoznavanje talentiranih zaposlenih ni povezano le s psihološko potrebo posameznega zaposlenega, temveč moramo prepoznavanje razumeti kot orodje za podjetja in ravnanja s človeškimi viri. Avtorja v svojem delu omenjata, da k prepoznavanju umeščamo osebno prepoznavanje, prepoznavanje rezultatov zaposlenih, prepoznavanje delovne prakse in prepoznavanje zaposlitve. Zelo pomembno je omeniti, da pomanjkanje prepoznavnosti predstavlja dejavnik visokega tveganja, ki prispeva k nezadovoljstvu zaposlenih na delovnem mestu (Masri & Suliman, 2019).

Ivanišević, Katić in Penezić (2016, str. 140–162) navajajo, da je pri ugotovitvah potreb po talentiranih posameznikih, ki so za podjetje strateškega pomena, zelo pomembno, da podjetja ugotovijo, ali je sploh mogoče zadovoljevanje kratkoročnih ter dolgoročnih potreb po talentih. Pri strategiji prepoznavanja talentov je zelo pomembno, da j izvajamo konstantno. Začetni korak pri strategiji prepoznavanja talentov je odkrivanje profilov, ki se najbolje ujemajo z zahtevami, ki jih določa specifična funkcija in kultura podjetja. Vsako podjetje ima edinstveno kulturo, saj ima vsaka delovna funkcija specifične zahteve. Prednostnega pomena in kar je zelo pomembno, je, da podrobno in jedrnato ocenimo ključne elemente kulture ter vsakega delovnega mesta v podjetju. Z opredelitvijo teh elementov je mogoče najti ustrezne zaposlene. Sam kontekst kulture podjetja je mogoče predstaviti, kot so identificiranje kulture podjetja, kar v praktičnem pomenu pomeni, okolje, v katerem zaposleni delajo in vpliv, ki ga ima na to, kako zaposleni razmišljajo, delujejo in doživljajo delo (Warrick, 2017, str. 395–404), identificiranje posameznika pri posameznem delovnem mestu in navsezadnje identificiranje delovnega mesta.

Prepoznavanje talentov znotraj podjetja je velikega pomena, saj ima identificiranje talentiranih posameznik motivacijski pomen v samem razvoju zaposlenega in s tem lahko motiviramo tudi ostale zaposlene osebe. Talentirani zaposleni, ki so identificirani s strani podjetja, so za to zelo hvaležni in s tem si lahko zagotovimo lojalnost in njihov obstoj v podjetju (Vujić, Dostanić & Suvajdžić, 2016). Morda se tudi zdi očitno, vendar podjetja se morajo zavedati in si prizadevati za svoje zaposlene in za njihovo segmentiranje. To pomeni, da kadar podjetja v začetni fazi in zelo pogosto obnavljajo prepoznavanje in identificirajo

zaposlene, si na ta način podjetje pomaga pri reševanju težav podjetja (Martin & Schmidt, 2010).

### 2.5.2 Strategija razvoja talentov

Izraz razvoj talentov pomeni graditi in nadgraditi znanje, spretnosti in sposobnosti ter jim pomagati pri razvoju in doseganju potenciala, da bi lahko podjetja posledično omogočile strateški obstoj na trgu (Bingham, 2014).

Podjetja morajo poskrbeti za razvijanje sposobnosti svojih zaposlenih, saj človeški kapital zahteva nenehne naložbe, da bi ohranil svojo vrednost. Kadar znanje postane zastarelo, morda neuporabno ali pozabljeno, vrednost človeškega kapitala upada, zato morajo podjetja poskrbeti, da njihov dragoceni človeški kapital dopolni svoj človeški kapital z novim znanjem, učenjem in z novimi izkušnjami. Podjetja, ki vlagajo v unikatnost svojih zaposlenih, vodijo izjemen strateški donos. Avtorji v svojem delu navajajo, da je za podjetja, ki vlagajo v svoje zaposlene v času pomembnih preoblikovanj, za 2,4-krat bolj verjetno, da bodo dosegli svoje cilje uspešnosti (Brassey, Christensen & van Dam, 2018).

V nadaljevanju avtorji Brassey, Christensen in van Dam poudarjajo, da je najpomembnejši način za vključevanje zaposlenih, da jim omogoči razvoj in učenje novih kompetenc ali pa razvijanje že obstoječih. Avtorji omenjajo, da raziskave kažejo, da vseživljenjsko učenje prispeva k sreči. Kadar so zaposleni izzvani in se jim omogoči, da karierno zrastejo in se razvijajo, je večja verjetnost, da jih bodo spodbudile nove priložnosti pri delu in zadovoljile s svojim sedanjim podjetjem. Seveda se morajo najprej podjetja osredotočiti in poglobiti na sposobnosti svojih zaposlenih, da bi lahko nadgradili njihove dosežke z ene strani, z druge strani pa to pomeni obstoj zaposlenega v podjetju in večja motiviranost zaposlenega, kar pomeni strateški obstoj podjetja na trgu. Podjetja lahko na več načinov razvija svoje zaposlene. Obstajajo različni sejmi ali delavnice, na katerih zaposleni lahko dopolnjujejo svoje znanje. Zelo aktualni so seminarji, lahko so tudi večdnevni seminarji, ki se jih lahko zaposleni udeležujejo. Prednost večdnevni seminarjev je tudi, se zaposleni lahko med seboj povezujejo na neformalen način in tako izboljšujejo znanje, ki vodi k poslovnemu razvoju in napredku. Zanimivo je tudi, da razna vodstva podjetja imajo pri razvoju zaposlenih taktiko opolnomočenja zaposlenih, ki zaposlenemu omogoča vedeti, da mu vodstveni kader zaupa in tako daje možnost učenja in razvijanja na delovnem mestu (Brassey, Christensen & van Dam, 2018).

Managerji lahko izboljšajo sodelovanje zaposlenih. Podjetja se seveda zanašajo na talentirane zaposlene, saj vlaganje v njihov razvoj pomeni strateško konkurenčno prednost in obstoj na trgu. Podjetja morajo imeti načrt, ki se osredotoča na razvoj učinkovitega vodstvenega kadra, saj postopek razvijanja zaposlenih za večje vloge in odgovornosti dosega dva cilja, in sicer ohranjanje zaposlenosti in njihov obstoj v podjetju v prihodnosti in s tem zagotavljanje, da ima podjetje novo generacijo vodij, ki do pripravljene navdihovati, voditi

in razvijati nadaljnje zaposlene, kar povečuje tako raven sodelovanja kot enotnost v podjetju (Olenski, 2014).

Čeprav so talentirani zaposleni ocenjeni kot sposobni in edinstveni v podjetju, da bi se v prihodnosti pomerili v vlogah večje zapletenosti, dvoumnosti in obsega, a nimajo potrebnih zmogljivosti za te vloge, je dolžnost podjetja, da jih ustrezno razvije ali izobražuje. Na primer, talentirani zaposleni ima lahko zelo razvite tehnične spretnosti, vendar potrebuje boljše vodstvene sposobnosti. Sam pojem razvoja je pomemben dejavnik pri dodatnem razvoju talentiranih zaposlenih. S tem podjetje ponuja tudi možnost napredovanja na hierarhični lestvici samega podjetja (Bhargava & Srivastava, 2013).

Osredotočanje podjetij na strokovni razvoj in usposabljanje zaposlenih gradi lojalnost in povečuje produktivnost. To dejanje pokaže, da je podjetjem mar za svoje zaposlene in za njihovo prihodnost, saj taka dejanja vodijo k zadrževanju vseh zaposlenih. S samim razvojem ali usposabljanjem zaposlenih, ne samo da podjetja prihranijo denar s tem, da ni treba zamenjati zaposlenega, zaposleni, ki jih podjetja zadržijo, so bolj srečni, zadovoljni, usposobljeni, lažje opravljajo delo in celoten delovni proces ter motivacija na delovnem mestu se poveča (Johnson, 2017).

V poročilu Chefsache Report (2018) je navedeno, da obnašanje managerjev, vsekakor vodi k uspehu v razvoju talentov v podjetju. Pri mentorstvu ali sponzoriranju managerji, vidijo sebe kot mentorje, ki lahko kritično in nepristransko ocenijo prednosti, cilje in konflikte talenta, ocenijo lahko tudi vidike in dodatne razvojne priložnosti. V poročilu lahko prepoznamo nekatere dejavnike, ki lahko pomagajo pri strategiji razvoja talentov, kot je odprta kultura povratnih informacij, ki omogoča talentom razviti svoje prednosti in prepoznati svoje razvojne potrebe, programi za talente, ki so namenjeni za oblikovanje temeljnih kompetenc, mrežno povezovanje, zavzetost ter prepoznavanje novih perspektiv. Pri strategiji razvoja talentov lahko uvrstimo tudi karijerne nasvete, treniranje zaposlenih, opolnomočenje in izobraževanja pomagajo prepoznati prednosti posameznega talentiranega zaposlenega ter določitev strateških ciljev ali pa posebni projekti, ki omogočajo boljšo identifikacijo in sposobnost talentov.

### 2.5.3 Strategija zadrževanja talentov

Proces zadrževanja talentiranih in usposobljenih zaposlenih ima ključno vlogo pri procesu ravnanju s talenti v podjetju, saj so znanje in spretnosti zaposlenih postali ključ za gospodarsko konkurenčnost podjetij. Zato je zelo pomembno, da delodajalci – podjetja ponudijo zaposlenim priložnost za razvoj in učenje, tako da zaposleni ohranijo svoje zmogljivosti kot učinkoviti zaposleni in ne zapuščajo podjetja (Kyndt, Dochy, Michielsen & Moeyaert, 2009).

Nadarjene in uspešne zaposlene je treba zadržati iz več razlogov. Nezaželena izguba talentiranega zaposlenega pomeni za podjetja moteč in nezaželen dejavnik. Zadrževanje se

pogosto nanaša na delovno obremenitev in prožnost pri udeležbi na raznih dogodkih, ki se štejejo za pomembne pri napredovanju v karieri. Nekaterim talentiranim zaposlenim je možnost za prilagodljivo delo pomemben dejavnik pri strategiji zadrževanja talentov. Pri predlaganju takšnih dogovorov se priznava, da jih je zelo težko zagotoviti, če so proračuni človeških virov pod pritiskom. Dejavniki, ki močno vplivajo na zadrževanje talentiranih zaposlenih, so ugledno in dostopno vodstvo, možnost promoviranja in razvoja, ugodna podjetniška kultura, odnos in prijetno okolje v podjetju. Za podjetja je pomembno, da v pravem času in razvoju talentiranega zaposlenega spodbudijo, da nadaljujejo z delom in ostanejo lojalni podjetju, še posebej, če bo to dejanje povzročilo akademski oddelek težaven ali pa bo izguba talentiranega zaposlenega pomenilo za podjetje finančno izgubo. Na žalost je eden od najpogostejših razlogov za zapustitev položajev v podjetju potreba po večjem prihodku (Wilson, Verma & Nanda, 2019).

Odpustitev talentirane delovne sile lahko ponudi podjetju priložnost, da pridobijo nove talentirane zaposlene in s tem prestrukturirajo podjetje, kar lahko vodi k povečanju statusa podjetja na trgu. Kadar talentirana zaposlena oseba resnično želi zapustiti podjetje, je zelo pomembno, da ohranimo zelo dobre stike, saj je bolje, da ima podjetje srečne in zveste nekdanje zaposlene, ki lahko delajo v pomembnih ustanovah, kar nam lahko ponudi priložnost morebitnega sodelovanja z njimi v prihodnosti (Wilson, Verma & Nanda, 2019).

Potrebe, delovno okolje, nadzor, pravičnost, poštenost in razvoj zaposlenih so lastnosti, ki jih morajo podjetja upoštevati pri strategiji zadrževanja zaposlenih v podjetju. Zaposleni imajo različne **potrebe**, ki temeljijo na individualnih, družinskih ali kulturnih vrednotah, zato je pomembno, da vodstveni kader upošteva potrebe zaposlenih. Prav tako želijo zaposleni delovati v **delovnem okolju**, ki je produktivno, spoštljivo, zagotavlja občutek vključenosti v vse procese ter ponuja prijazno delovno klimo. Kako se zaposlena talentirana oseba vključuje v procese, lahko izkaže s svojim delom in na ta način pove, da je pripravljena in čuti potrebo po večji **odgovornosti** pri delu. Managerji pogosteje čutijo potrebo po poučevanju, treningu in razvoju, saj vplivajo na cilje in strategije podjetja in je pomembno, da jim **nadzorujemo** pri vključenosti v izobraževanja. **Pravičnost in poštenost** je zelo pomemben dejavnik pri strategiji zadrževanja talentov, saj zaposleni želijo biti obravnavani in nagrajeni na pošten in pravičen način, ne glede na starost, spol, etično pripadnost, geografsko lokacijo ali druge podrobno opredeljene kategorije. Zaposleni z večjo učinkovitostjo in naporom pričakujejo, da bodo nagrajeni za njihov trud in uspešno delo. Rezultat ali nagrada, ki se zaznava kot pomembna, lahko povzroči višjo stopnjo napora in uspešnosti posameznega talentiranega zaposlenega. Talentirani zaposleni raje delujejo v podjetju, ki omogoča **razvoj zaposlenih**. To pomeni, da podjetje ponujajo konstantne izzive, nove učne priložnosti ter možnosti napredovanja in osebnega razvoja (Wilson, Verma & Nanda, 2019).

Za podjetja predstavlja velik izziv zadrževanje najboljših in najbolj učinkovitih zaposlenih, saj so najboljši zaposleni vedno zelo iskani. Nekoč so lahko podjetja ohranila talente na podlagi bonusov, povečanjem plače ali pa dodajanjem ostalih dodatkov, kot na primer večje

pisarne ali zveneči delovni nazivi. Pomembno je, da podjetje zaposlene pošteno plača za opravljeno delo, nudi jasno komunikacijo o danih bonitetah, kar pa je najpomembnejše, je priznanje dobrega dela oziroma nematerialno nagrajevanje, h kateremu vključujemo razne plačane seminarje, športna udeleževanja ali raznorazne športne vadbe, potovanja ali srečanja, programe, ki vključujejo inovacije, in podobno. Podjetja morajo vstopiti v srce vseh zaposlenih ter ustvariti takšno kulturo, v kateri se bodo zaposleni želeli povezati ter ustvariti in graditi podjetniški ter osebni uspeh. Hkrati pa tudi mentorstva, interna izobraževanja, naročanje specifičnih in strokovnih revij ali knjig, osebna promoviranja in participacije znotraj in izven podjetja dajejo vsem zaposlenim večji motiv, da ostanejo v podjetju (Muc, 2016).

## **2.6 Management talentov kot primer dobre prakse podjetja**

SMA Solar Technology AG je nemški vodilni specialist za fotovoltaično sistemsko tehnologijo. Obsega kar več kot 3000 zaposlenih in posluje v 20 državah po celem svetu z namenom ustvarjanja in distribuiranja decentraliziranih in obnovljivih energetskega rešitev. Kot je tudi značilno za tehnološka podjetja, SMA Solar Technology AG odlikuje močna inženirska kultura. Politične odločitve, kot so na primer zmanjšanje spodbujanja obnovljivih virov energije ali ponovno določanje ciljev širitve, vplivajo na poslovanje podjetja ter na njihovo konkurenco (Enters, Gastreich & Thomas, 2017, str. 1).

Eden izmed razlogov za uspeh podjetja je v tem, da so poseben pomen usmerili v strategijo managementa talentov. Razlog za tako imenovan uspeh je bil uvedba modela managementa talentov, ki določa tri poklicne poti, to pa so poklicna pot za karierno vodstvo, poklicna pot pri vodenju projektov in navsezadnje poklicna pot pri strokovnem znanju. Namreč, v podjetju je treba talentiranost zaposlenih pri vseh treh kariernih poteh sistematično prepoznati in spodbujati po najvišjih standardih kakovosti. Leta 2016 je podjetje začelo vpeljevati program managementa talentov z namenom, da se ustvari bazen talentov za zapolnitev ključnih položajev. S pilotno raziskavo v Nemčiji, v katero so vključili 20 udeležencev, so koncept najprej preizkusili ter šele kasneje poskušali uvesti takšno strategijo v podjetjih po celem svetu. Programi talentov služijo strateško usmerjenemu razvoju zaposlenih, za katere velja, da so se posebej dragoceni za poslovni uspeh v prihodnosti in bi s tem posledično lahko v prihodnosti prevzeli večjo odgovornost. Vključitev v takšen program in s tem povezana uradna oznaka »talent« k posamezni zaposleni osebi odpira nove karijerne priložnosti in hkrati pozitivno vpliva na identifikacijo in prepoznavnost v podjetju. V nasprotnem primeru so tisti zaposleni, ki niso identificirani in prepoznavni kot »talenti«, večinoma ključni ponudniki storitev, ki so nujno potrebni v podjetju in so vredni vsakršnih postopkov razvoja ter ukrepov zadržanja v podjetju ter tudi motivacijski ukrepi so za tako identificirane zaposlene zelo pomembni (Enters, Gastreich & Thomas, 2017, str. 1).

Pri modelu managementa talentov je podjetje v prvem koraku s trditvijo o ustreznih pogojih in največji pregledanosti razvilo namenski postopek za identifikacijo talentov. Pri tem

koraku so bili najbolj pozorni pri identificiranju ter razumevanju pomena »talent« ter »imeti potencial«, kot lastnost talentiranega zaposlenega. V ta namen je oddelek za kadrovske zadeve ali oddelek za upravljanje s človeškimi viri zasnoval opredelitev ali definicijo talentov s točno določenimi merili. Kot primer lahko izpostavimo merilo glede kreativnosti ali inovativnosti, merilo ustvarjanja novih idej na delovnem mestu, inovativnost pri kreiranju novih izdelkov ali procesov ali oblikovanje variantnih rešitev za morebitne probleme. Pri prvemu koraku so managerji identificirali talentirane zaposlene na podlagi zadanih meril. To so storili tako, da so vse tiste zaposlene, za katere so bili v prvem koraku potencialno identificirani kot talenti, prosili, da priložijo motivacijsko pismo, v katerem pojasnjujejo, zakaj naj bi bili vključeni v program in kaj bi se radi naučili na podlagi managementa talentov. Kasneje so pri analizi rezultatov vodstveni kader ali managerji kontroverzno in poglobljeno razpravljali o profilih nominirancev. Glavni rezultat je bil na eni strani največje število talentov, usmerjenih v velikost divizije, ki so bili odobreni za kasnejšo morebitno potrditev, na drugi strani pa je stranski učinek dogodkov bilo notranje poenotenje razumevanja pomena besed talent ter zveze management talentov (Enters, Gastreich & Thomas, 2017, str. 2).

Pri pregledu klasifikacije nadarjenosti, ki jo je podjetje SMA Solar Technology AG poimenovalo kot potencialno preverjanje, so ta korak izvedli z dodatnim zunanjim strokovnim znanjem. Zaradi tega se je podjetje odločilo sodelovati z metodo ocenjevalnega centra in z izkušenim ponudnikom. S samim postopkom so bile postavljene različne zadeve. Kultura je bila oblikovana z močno inženirsko kulturo, saj je bilo treba doseči natančne in zanesljive količinske rezultate. Po drugi strani pa je bilo treba doseči natančne in zanesljive količinske rezultate, saj je bilo treba oblikovati jasna priporočila za poklicne poti v skladu z modelom ravni zaposlitve zaradi nadaljnje podlage za razvoj talentov, ki postavljajo za jasni profil (Enters, Gastreich & Thomas, 2017, str. 2).

V prvem koraku je bilo organizirano uvodno srečanje z managerji, predstavniki upravljanja s človeškimi viri in sveta delavcev. Cilj je bil uporabiti interno znanje o potrebnih spretnostih talentiranih zaposlenih na posameznih delovnih mestih. Za to so bile opredeljena merila, ki so ključna za uspeh ter vedenje in delovanje. Odločili so se, da metodi ocenjevanja dodajo večpredmetni vprašalnik, motivacijski vprašalnik in preizkuse uspešnosti, razlog za ta postopek pa je bil povečanje prognostične veljavnosti. Doseganje fiksne minimalne vrednosti v kvantitativni oceni je bilo odločilno za vključitev udeležencev v program. Na podlagi rezultatov je ocenjevalno vodstvo naredilo kvalitativno razpravo o posameznih prednostih in slabosti udeleženih oziroma analiziranih zaposlenih, kar bodo v prihodnje upoštevali pri povratnih informacijah, ki pomagajo pri pripravi podrobnih poročil o rezultatih pri modelu managementa talentov (Enters, Gastreich & Thomas, 2017, str. 2).

Na podlagi pogovorov in analize rezultatov so odgovorni za proces management talentov ustvarili preglednost rezultatov. Ugotovili so, da bi bilo bolje, da so v analizo vključili vse zaposlene, ne samo tiste, za katere menijo, da bi bili potencialni talentirani zaposleni. Namesto tega se je interni razvijalec osebja lotil nadaljnjega postopka in še enkrat poudaril,

da bodo kandidati oziroma zaposleni, ki niso imenovani oziroma identificirani kot talentirani zaposleni, kljub temu sprejeti v sistem postopka. S tem namenom so odgovorni za management talentov ustvarili oziroma začeli nuditi program poldnevnega intenzivnega treninga, saj vodstvo ni želelo, da so v model managementa talentov vključeni samo talentirani zaposleni, temveč vsi zaposleni v podjetju (Enters, Gastreich & Thomas, 2017, str. 3).

Razlika v takem praktičiranju je vidna v tem, da vsem zaposlenim ponudijo priložnost, da sami razvrstijo mnenja in aktivnosti, v katere želijo biti vključeni. Na primer, izobraževanje zaposlenim je posledično omogočilo izmenjavo idej o osebnih vrednotah, lastnem odnosu do dela ali pa zasebnem položaju in s tem o vidiku, ki jih na delovnem mestu z managerjem ali vodstvenim kadrom ni mogoče pogosto obravnavati. Posledica takega načina praktičiranja managementa talentov je privedla do večje jasnosti zaposlenih glede njihovih kariernih ciljev in tudi do slike, pri katerih vprašanjih je manager lahko podpora in pri katerih temah lahko delajo na osebnostni rasti. Pri tem so bili zaposleni pozvani, da sami naredijo osebnostni načrt – predstavili so osebnostne in razvojne ambicije in teme ter potrebo pri podpori managerja. Tako je potekal dialog izmed managerja in zaposlenega pri samem procesu, kjer so zaposleni predstavili svoje razvojne ambicije in teme, nato pa so z managerjem o tem razpravljali, dokler ni obstajala različica, s katero sta se strinjali obe strani. Za izvedbo razvojnega načrta so bili odgovorni managerji in zaposleni, zanašali so se pa tudi na nasvete in ukrepe oddelka upravljanja s človeškimi viri. Takšen način razvoja in izvedba razvojnega načrta ni le spodbudila zaposlenega, da se bolj poglobljeno ukvarja s svojimi močmi, razvojnimi področji in kariernimi ambicijami – temveč je tak način pokazal pripravljenost za podporo podjetja in krepil kulturo sprejemanja odgovornosti za zaposlene pri lastnem razvoju. Tako je podjetje razvilo identifikacijski sistem odkrivanja in razvoja talentiranih zaposlenih, ki jih lahko s takšnimi individualnimi razgovori z managerji tudi potencialno zadržijo (Enters, Gastreich & Thomas, 2017, str. 4).

### **3 ANALIZA MANAGEMENTA TALENTOV V IZBRANEM PODJETJU**

Glavni namen magistrskega dela je prispevati k razumevanju obravnavane problematike managementa talentov, hkrati pa na podlagi obravnavanih virov in literature preučiti obsežno tematiko o managementu talentov. Na podlagi magistrske naloge želim opozoriti na dejstvo, ki se nanaša na pomembnost praktičiranja managementa talentov v podjetju. Obenem pa želim ugotoviti, na podlagi katerih dejavnikov managerji oddelkov identificirajo svoje zaposlene kot talente. Kateri dejavniki so ključni na podlagi njihove uspešnosti, potenciala in kompetenc, kateri dejavniki so pomembni pri razvoju talentiranih zaposlenih in na koncu, kateri dejavniki so pomembni pri zadrževanju talentiranih zaposlenih v podjetju. Vsi ti dejavniki so pomembni pri vzpostavitvi predlaganega modela managementa talentov v izbranem podjetju.

Cilji magistrskega dela so usmerjeni v opredelitev pojma managementa talentov ter vlogo vodij pri samem procesu managementa talentov ter formalne in neformalne sisteme managementa talentov. V cilje magistrskega dela vključujem tudi vidike managementa talentov na podlagi posameznikov, podjetij in družbe, navsezadnje pa želim poudariti ravnanje s talenti v podjetju, kjer opredeljujem strategije identificiranja, razvoja in zadrževanja talentiranih zaposlenih v podjetju. Navsezadnje so cilji magistrske naloge v empiričnem delu predvsem usmerjeni na opredelitev sistema talentov v nemškem IT-podjetju z željo ugotoviti, na podlagi katerih kriterijev managerji analiziranih oddelkov identificirajo talentirane zaposlene, kateri kriteriji vplivajo na nadaljnji razvoj talentiranih zaposlenih in navsezadnje, kako managerji pristopajo v procesu zadrževanja talentov v podjetju.

V magistrskem delu odgovarjam na naslednja raziskovalna vprašanja:

- Kateri dejavniki vplivajo na proces identifikacije talentiranih zaposlenih?
- Kateri dejavniki vplivajo na razvoj talentiranih zaposlenih?
- Kakšni so pristopi k zadrževanju talentiranih zaposlenih?

### **3.1 Predstavitev podjetja**

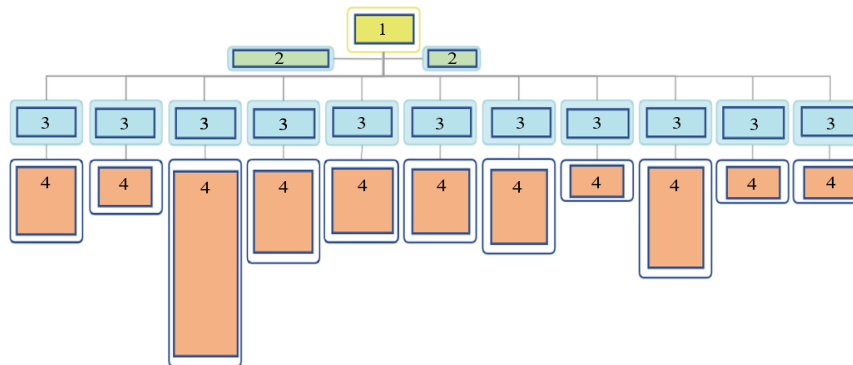
Tangro software components GmbH je nemško IT podjetje s sedežem v Heidelbergu. Heidelberg je mesto v zvezni deželi Baden-Württemberg in leži med Stuttgartom in Frankfurtom, ob reki Neckar.

Podjetje trenutno obsega 48 zaposlenih, od tega 11 različnih oddelkov z osmimi managerji. Na sliki 5 je prikazan organigram podjetja, kjer se razločno vidi, da:

- število 1 predstavlja direktorja podjetja,
- število 2 prikazuje pomočnika direktorja in zunanjega pooblaščenca za varstvo podatkov (nemško društvo za informacijsko znanost ter informacijske prakse),
- število 3 ponazarja managerje oddelkov prodaje, trženja, administracije, upravljanja s človeškimi viri, oddelek upravljanja z objekti, oddelek systemskega uporabnika, oddelek upravljanja projektov, oddelek razvoja izdelkov, skrb za stranke, oddelek razvoja programske opreme in navsezadnje, oddelek programske systemske opreme,
- na koncu število 4 pomeni preostale zaposlene osebe v oddelku.



Slika 5: Organigram podjetja tangro software components GmbH



Vir: lastno delo.

Podjetje je bilo ustanovljeno leta 1998. Od takrat se podjetje posveča optimizaciji poslovnih procesov, ki temeljijo na dokumentih, vendar z jasnimi poudarki na sistemu iz sistemskih aplikacij in izdelkov (angl. Systems, Applications and Products, v nadaljevanju SAP). Programske opreme podjetja tangro se uporabljajo z več kot 1000 namestitvami v znanih ter mednarodnih podjetjih, kot so BAUHAUS, Continental in Conrad Electronic.

S pomočjo avtomatizirane obdelave elektronske pošte in postopkov na papirju, programska oprema omogoča učinkovitejši proces ter s pomočjo poslovnih informacij tangro software components GmbH omogoča elektronsko dostopnost. Tako na primer razni produkti podjetja zajemajo vse vrste dokumentov na področju financ, nakupov in storitev za stranke. Tako se digitalni procesi dosledno ustvarjajo v različnih poslovnih enotah.

Programska oprema podjetja tangro software components GmbH je tako vgrajena v sisteme SAP in S/4HANA, kar pomeni, da odpravlja drage naložbe v sisteme zgornjega toka in tam, kjer ni potreb za izmenjavo matičnih ali transakcijskih podatkov s sistemom SAP. Tako tangro software components GmbH uporabniki (podjetja s programsko opremo podjetja) delujejo v znanem SAP-okolju, da stroški nege in usposabljanja ostajajo na minimalni ravni. Poleg tega je za podjetje tangro software components GmbH značilna največja uporabnost in hitra implementacija ter hiter in prilagodljiv proces v podjetju. Prednost programske opreme podjetja je v tem, da zagotavlja hitro in stroškovno učinkovito izvajanje zahtev. Programske rešitve se nenehno razvijajo ter zagotavljajo nenehno visokokakovostno rešitev.

### 3.2 Predstavitev metodologije

Pri analizi podatkov sem uporabljala primarne vire, saj se nanašajo na objavo empirične realnosti, so iz realnega časa. Primarne podatke sem zbirala na podlagi vprašalnikov, saj so najpogostejša oblika zbiranja podatkov in omogočajo zelo hitro in hkrati tudi poceni zbiranje podatkov. Vprašanja so bila že vnaprej pripravljena in oblikovana na podlagi literature, ki je

bila zasnovana v prvem delu magistrskega dela (Bregar, Radovan & Zagmajster, 2010, str. 294–295).

Vprašalniki so obsegali kombinacijo odprtih in zaprtih vprašanj. Način izpolnjevanja vprašalnikov je potekal s samo izpolnjevanjem, kar pomeni, da so managerji v podjetju sami in anonimno izpolnjevali dane vprašalnike. Pri oblikovanju vprašalnikov sem bila pozorna na samo na zagotavljanje kakovostnih podatkov in navodil, ampak tudi na vizualnost vprašalnika. Izpeljevanje vprašalnikov je potekalo po elektronski pošti, saj sem pri delu hotela ostati ekonomična, ekološko usmerjena, hitrost izvajanja pa je v tem primeru zelo ustrezna.

Prvi vprašalnik zajema proces identifikacije talentiranih zaposlenih v podjetju. Na podlagi prvega vprašalnika sem želela pridobiti kriterije, na podlagi katerih managerji menijo, da so specifični za identifikacijo talentiranega zaposlenega v njihovem oddelku. Prvi vprašalnik je bil kombinacija odprtega tipa vprašanj.

Drugi vprašalnik se je tudi nanašal na prvi korak v procesu managementa talentov, in sicer identifikacijo talentiranih zaposlenih. Drugi vprašalnik je bil tokrat sestavljen tako, da so managerji oddelkov na podlagi ocenjevalne lestvice določili oziroma identificirali vsakega zaposlenega v samo njihovem oddelku. Na podlagi ocenjevale lestvice so ugotavljali, ali se v njihovem oddelku nahaja talentirani zaposleni, talentirani zaposleni na podlagi visokega potenciala, talentirani zaposleni na podlagi visoke uspešnosti in na koncu, ali gre za ostale zaposlene. Pri zasnovi vprašalnika sem bila predvsem zelo pozorna na vizualnost vprašalnika in na podajanje konkretnih informacij.

Tretji vprašalnik zajema proces razvoja pri managementu talentov. Ta vprašalnik obsega odprti tip vprašanj, saj so managerji razvrstili tiste konkretne kriterije, za katere menijo, da so zelo pomembni pri trenutnem ali nadaljnjem razvoju talentiranih zaposlenih v njihovem oddelku.

Zadnji, četrti vprašalnik pa je obsegal zadnji korak pri procesu managementa talentov, in sicer proces zadrževanja talentiranih zaposlenih v podjetju. Vsak manager je namreč na podlagi odprtega tipa vprašanj v vprašalniku navedel tiste dejavnosti in kriterije, za katerega meni, da so pomembni pri procesu zadrževanja talentiranih zaposlenih v njihovem oddelku.

### **3.3 Rezultati analize vprašalnikov**

Rezultati raziskave prikazujejo management talentov na podlagi štirih velikih korakov in sicer, identifikacija kriterijev za identificiranje talentiranih zaposlenih v podjetju, nadalje sledi, identifikacija talentiranih zaposlenih, proces ali aktivnosti razvoja talentiranih zaposlenih ter na koncu sledijo kriteriji, ki omogočajo zadrževanje talentiranih zaposlenih v podjetju.

Z analizo vprašalnikov sem odgovarjala na zastavljena raziskovalna vprašanja, katere sem potrdila ali zavrnila na podlagi vprašalnikov, ki sem jih zastavila managerjem oddelkov v podjetju. V podjetju se nahaja 11 različnih oddelkov z osmimi različnimi vodji. To pomeni, da oddelek administracije, upravljanje s človeškimi viri in oddelek za upravljanja z objekti ima enega in istega managerja, hkrati pa ima tudi oddelek prodaje in trženja istega managerja. Tabela 2 predstavlja predstavitev managerjev glede na spol in položaj v podjetju, ki so bili analizirani v raziskavi magistrskega dela.

*Tabela 2: Predstavitev managerjev glede na spol in položaj*

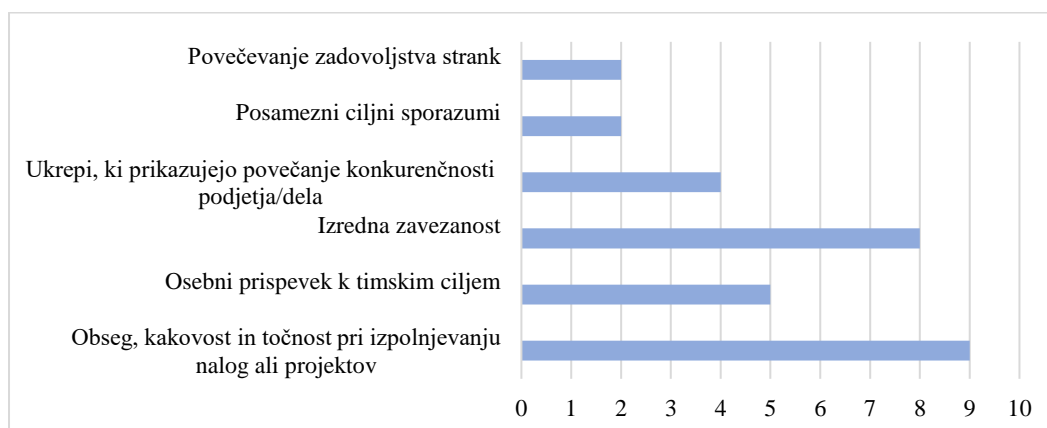
<b>Oddelek</b>	<b>Spol</b>	<b>Položaj</b>
Prodaja	Moški	Vodja oddelka prodaje
Trženje	Moški	Vodja oddelka trženja
Administracija	Ženski	Vodja oddelka administracije
Upravljanje s človeškimi viri	Ženski	Vodja oddelka upravljanja s človeškimi viri
Upravljanje z objekti	Ženski	Vodja oddelka upravljanja z objekti
Oddelek systemskega uporabnika	Moški	Vodja oddelka systemskega uporabnika
Upravljanje projektov	Moški	Vodja oddelka upravljanja s projekti
Razvoj izdelkov	Moški	Vodja oddelka razvoja izdelkov
Razvoj programske opreme	Moški	Vodja oddelka razvoja programske opreme
Programski systemski oddelek	Moški	Vodja oddelka programskega systemskega oddelka

*Vir: lastno delo.*

### 3.3.1 Kriteriji za identificiranje talentiranih zaposlenih po oddelkih v podjetju

Sprva sem začela s prvim korakom managementa talentov, sicer pri ravnanju s talenti v podjetju, kar pomeni s samo identifikacijo talentiranih zaposlenih v podjetju. Da bi mi to uspelo izvesti, sem najprej morala poizvedeti od managerjev, kateri so tisti kriteriji, na podlagi katerih bi lahko identificirali talentirane zaposlene. Kriterije za identifikacijo sem razdelila v tri velike skupine, in sicer identificiranje talentiranih zaposlenih na podlagi delovne uspešnosti, identificiranje talentiranih zaposlenih na podlagi potenciala in navsezadnje identificiranje talentiranih zaposlenih na podlagi kompetenc. Sedem v analizo zajetih managerjem, desetih različnih oddelkih sem razdelila vprašalnik, kjer so lahko na podlagi treh različnih sklopov (delovne uspešnosti, potenciala in kompetenc) navedli kriterije, na podlagi katerih bi jim pomagalo identificirati talentirane zaposlene v njihovem oddelku. Kriteriji identifikacije talentiranih zaposlenih na podlagi delovne uspešnosti so predstavljeni na sliki 6.

Slika 6: Kriteriji identifikacije talentiranih zaposlenih po oddelkih na podlagi delovne uspešnosti

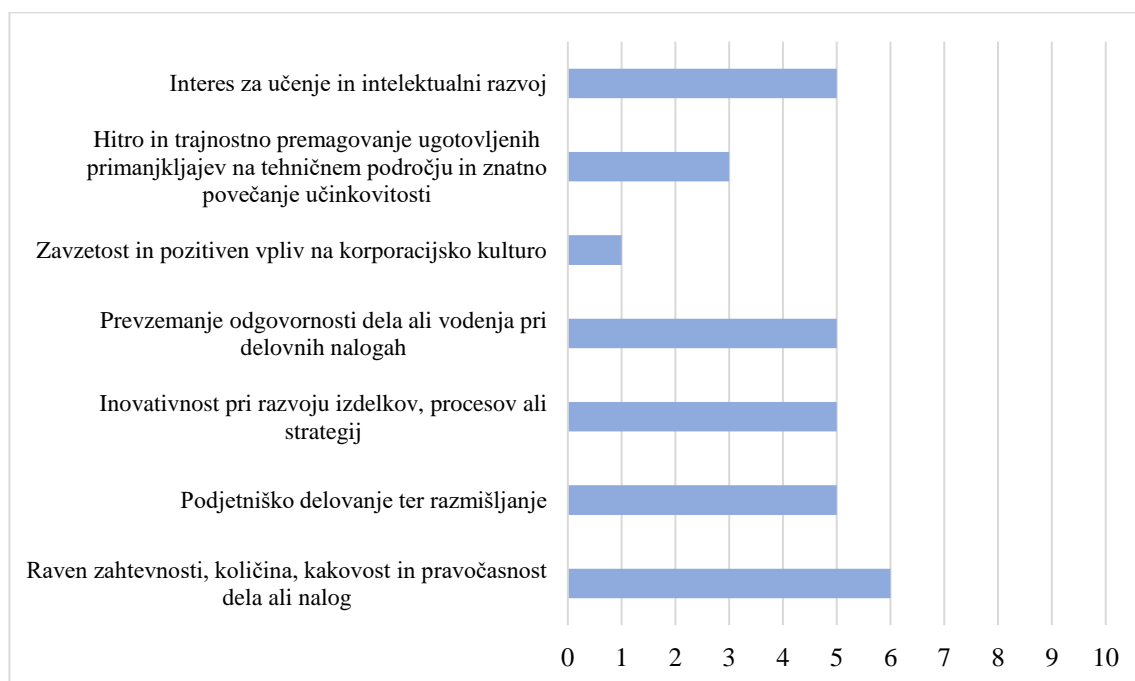


Vir: lastno delo.

Kar v devetih različnih oddelkih so managerji poudarili, da so kriteriji, ki lahko identificirajo talentiranega zaposlenega, obseg, kakovost in natančnost pri izpolnjevanju nalog ali projektov. V osmih oddelkih managerji menijo, da je izredna zavzetost tisti kriterij, ki lahko identificira talentiranega zaposlenega. Izredno zavzetost lahko v tem primeru in podjetju razumemo kot prostovoljno prevzemanje nalog ali projektov ali samo prevzemanje odgovornosti pri posameznih delovnih nalogah. Navsezadnje, tretji najpogostejši odgovor se nanaša na osebni prispevek k timskemu cilju, saj pet managerjev meni, da je to izreden kriterij za identifikacijo talentov. Ukrepi, ki prikazujejo povečanje konkurenčnosti podjetja na eni strani, po drugi strani pa delovne naloge in prednost pred ostalimi sodelavci, sta kriterija, ki so jih navedli 4 managerji. Navsezadnje sta po dva odgovora dveh različnih managerjev pripadla posameznim ciljnim sporazumom ter povečevanje zadovoljstva strank.

Slika 7 prikazuje kriterije, ki jih je 7 različnih managerjev v 10 različnih oddelkih izbralo, da identificirajo talentirane zaposle na podlagi potenciala. Največ, kar 6 odgovorov pripada kriteriju, ki navaja, da so raven zahtevnosti, količina, kakovost ter pravočasnost dela ali nalog tisti kriteriji, ki najbolj identificirajo potencial talentiranega zaposlenega. Podjetniško delovanje ter razmišljanje, inovativnost pri razvoju izdelkov ali strategij, prevzemanje odgovornosti pri delovnih nalogah ali samem vodenju ter velik interes za nadaljnje učenje in intelektualni razvoj so kriteriji, ki jih je 5 managerjev navedlo za pomembne. Navsezadnje managerji treh oddelkov menijo, da sta hitro in hkrati trajnostno premagovanje ugotovljenih primanjkljajev na tehničnem področju in obenem znatno povečanje učinkovitosti tista kriterija, ki lahko potencialno identificirata talentiranega zaposlenega na podlagi potenciala, in le en manager oddelka v podjetju meni, da sta kriterija, ki lahko identificirata talentiranega zaposlenega na podlagi potenciala, zavzetost in pozitiven vpliv na podjetniško kulturo. Slika 7 predstavlja kriterije identifikacije talentiranih zaposlenih po oddelkih na podlagi potenciala.

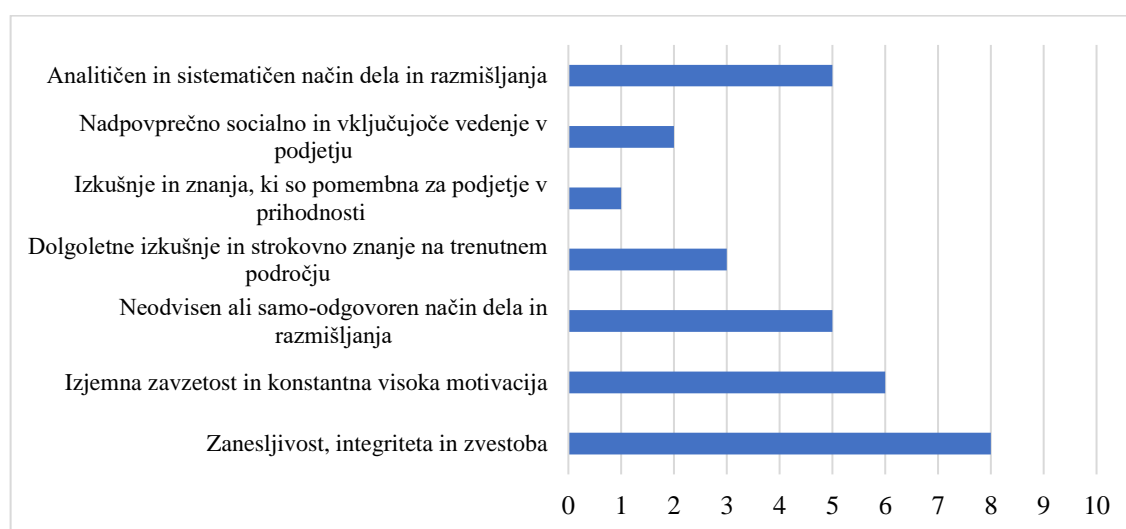
Slika 7: Kriteriji identifikacije talentiranih zaposlenih po oddelkih na podlagi potenciala



Vir: lastno delo.

Zadnji sklop kriterijev, ki bi podjetju tangro software components GmbH pomagalo identificirati talentirane zaposlene, so kriteriji, ki temeljijo na kompetencah in so predstavljeni na sliki 8.

Slika 8: Kriteriji identifikacije talentiranih zaposlenih po oddelkih na podlagi kompetenc



Vir: lastno delo.

Največ, kar 8 odgovorov pripada kriteriju zanesljivost, integriteta in zvestoba. Nekaj manj, 6 odgovorov, so managerji posvetili kriteriju izjemne zavzetosti ter konstantni in visoki motivaciji. Kriteriji, za katere 5 managerjev meni, da lahko na podlagi teh identificirajo

talentirane osebe, so kompetence, neodvisnost ali samoodgovoren način dela in razmišljanja, pomembna se jim zdita analitičen in sistematičen način dela in razmišljanja. Trije managerji menijo, da lahko na podlagi kompetenc identificirajo kriterij dolgoletnih izkušenj ter strokovnega znanja na trenutnem področju, kriterij nadpovprečnega socialnega ter vključujočega vedenja v podjetju pa je bil izbran s strani dveh managerjev. Izkušnje in znanja, ki so pomembna za podjetje v prihodnosti, predstavlja kriterij na podlagi kompetenc, za katerega le en manager meni, da lahko zaradi tega identificira talentiranega zaposlenega na podlagi kompetenc.

Po končanem prvemu delu vprašalnika, ki je zajemal zbiranje kriterijev, ki potencialno pomagajo managerjem oddelkov pri identifikaciji zaposlenih v podjetju, sem izbrala tri najpogostejše odgovore managerjev, zajetih v analizo iz posamičnih oddelkov pri vsakem sklopu (sklop delovne uspešnosti, potenciala in kompetenc). Navedeni kriteriji sedaj veljajo za splošne indikatorje kriterijev pri identificiranju talentiranih zaposlenih v podjetju tangro software components GmbH in so predstavljeni v tabeli 3.

*Tabela 3: Osnovni kriteriji identificiranja talentiranih zaposlenih*

<b>Kriterij uspešnosti</b>	<b>Kriterij potenciala</b>	<b>Kriterij kompetenc</b>
Obseg, kakovost in točnost pri izpolnjevanju nalog ali projektov	Raven zahtevnosti, količina, kakovost ter pravočasnost dela ali nalog	Kriterij zanesljivosti, integritete in zvestobe
Izredna zavezanost	Podjetniško delovanje in razmišljanje	Kriterij izjemne zavzetosti, konstantne in visoke motivacije
Osebni prispevek k timskim ciljem	Inovativnost pri razvoju izdelkov, procesov ali strategij	Neodvisen in samo-odgovoren način dela in razmišljanja

*Vir: lastno delo.*

Ker se na podlagi analize odgovori kriterijev identificiranja talentiranih zaposlenih razlikujejo in sem želela poudariti dejstvo, da se lahko proces pri kriterijih identifikacije talentiranih zaposlenih razlikuje od oddelka do oddelka, sem anonimne vprašalnike razdelila managerjem oddelkov še enkrat. Tokrat so managerji imeli označene tri kriterije pri vsakem sklopu (delovne uspešnosti, potenciala in kompetenc), ki so bili izbrani kot vzorec za podjetje pri potencialnem praktičiranju managementa talentov, nakar so lahko pri vsakem sklopu izbrali le kriterij, ki lahko specifično pomaga identificirati talentirane zaposlene v njihovem oddelku.

Rezultati odgovorov, ki prikazujejo dodatne kriterije managerjev za identificiranje talentiranih zaposlenih po oddelkih pri vsakem sklopu – na podlagi delovne uspešnosti, potenciala in kompetenc – so prikazani v tabeli 4.

Tabela 4: Dodatni (4) kriterij managerjev pri identificiranju talentiranih zaposlenih po oddelkih pri vsakem sklopu – delovne uspešnosti, potenciala in kompetenc

Oddelek	Kriteriji		
	Delovna uspešnost	Potencial	Kompetence
Administracija	Povečanje konkurenčnosti podjetja/dela	Interes za učenje in intelektualni razvoj	Analitičen in sistematičen način dela in razmišljanja
Upravljanje s človeškimi viri	Posamezni ciljni sporazumi	Interes za učenje in intelektualni razvoj	Dolgoletne izkušnje in strokovno znanje na trenutnem področju
Oddelek upravljanja z objekti	Povečevanje zadovoljstva strank	Interes za učenje in intelektualni razvoj	Razmišljanje in vedenje, ki je usmerjeno k strankam
Trženje	Povečevanje zadovoljstva strank	Prevzemanje odgovornosti ali vodenja pri delovnih nalogah	Analitičen in sistematičen način dela in razmišljanja
Oddelek prodaje	Posamezni ciljni sporazumi	Hitro in trajnostno premagovanje ugotovljenih primanjkljajev na tehničnem področju in znatno povečanje učinkovitosti	Razmišljanje in vedenje, ki je usmerjeno k strankam
Oddelek sistemskega upravnika	Ukrepi, ki prikazujejo povečanje konkurenčnosti podjetja/dela	Interes za učenje in intelektualni razvoj	Izkušnje in znanja, ki so pomembna za podjetje v prihodnosti
Oddelek upravljanja projektov	Povečevanje zadovoljstva strank	Zavzetost in pozitiven vpliv na podjetniško kulturo	Nadpovprečno socialno in vključujoče vedenje v podjetju
Oddelek razvoja izdelkov	Posamezni ciljni sporazumi	Hitro in trajnostno premagovanje ugotovljenih primanjkljajev na tehničnem področju in znatno povečanje učinkovitosti	Analitičen in sistematičen način dela in razmišljanja
Oddelek razvoja programske opreme	Povečevanje zadovoljstva strank	Prevzemanje odgovornosti dela ali vodenja pri delovnih nalogah	Analitičen in sistematičen način dela in razmišljanja
Oddelek programske sistemske opreme	Ukrepi, ki prikazujejo povečanje konkurenčnosti podjetja/dela	Hitro in trajnostno premagovanje ugotovljenih primanjkljajev na tehničnem področju in znatno povečanje učinkovitosti	Analitičen in sistematičen način dela in razmišljanja

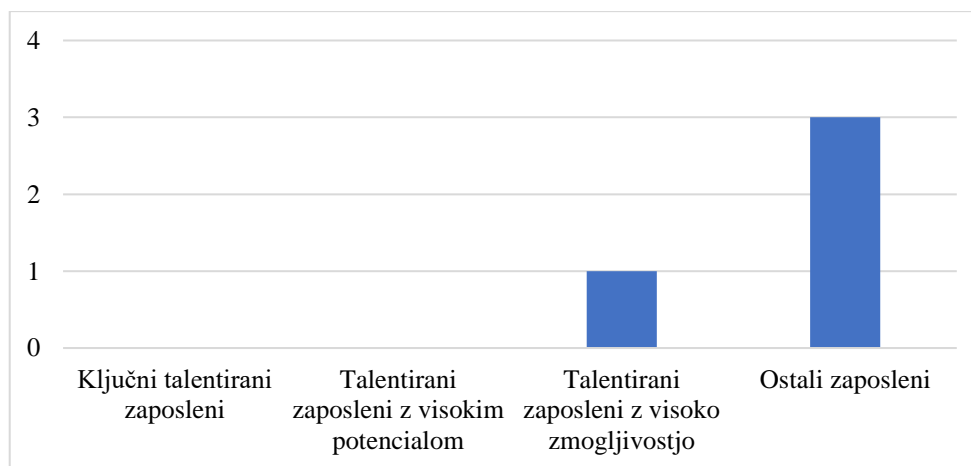
Vir: lastno delo.

### 3.3.2 Rezultati identifikacije talentiranih zaposlenih po oddelkih v podjetju

V drugem koraku praktičnega dela magistrske naloge v podjetju tangro software components GmbH sledi identifikacija talentiranih zaposlenih oseb v posameznem oddelku. Namen samega vprašalnika je bil, da zaposlene v podjetju razvrstim v štiri skupine, in sicer ključne talentirane zaposlene, talentirane zaposlene z visokim potencialom, talentirane zaposlene z visoko zmogljivostjo in ostale zaposlene. Odgovore so anonimno razvrščali izključno managerji posamičnih oddelkov, ki so povzeli svoje ugotovitve iz sodelovanja s posameznimi zaposlenimi v zadnjih letih.

Slika 9 prikazuje identifikacijo talentiranih zaposlenih v oddelku administracije. V oddelku administracije so trenutno zaposlene 4 osebe, od tega je v tem oddelku prisoten en študent. V administrativnem oddelku so odgovorni za upravljanje pogodb s strankami, obenem pa tudi za izdajanje vseh računov, obravnavanje storitev pri obstoječih kupcih vse od ponudbe do izdajanja računov v sklopu s sodelovanjem z oddelkom prodaje. Poudarimo lahko tudi, da je administrativni oddelek zadolžen za vse postopke nakupa in računovodskih postopkov ter izvajanje bančnih transakcij. Slika 9 predstavlja identifikacijo talentiranih zaposlenih v oddelku administracije.

*Slika 9: Identifikacija talentiranih zaposlenih v oddelku administracije*

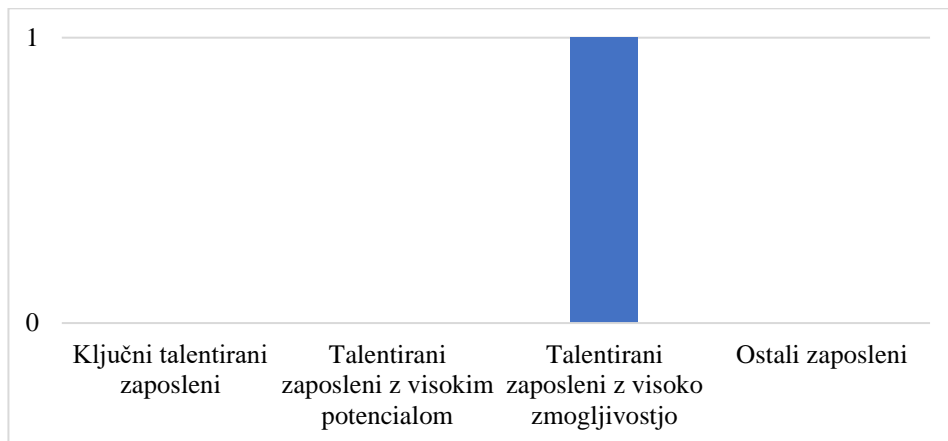


*Vir: lastno delo.*

Pri upravljanju s človeškimi viri moramo povzeti, da je oddelek specializiran za raznorazna področja odgovornosti, kamor spadajo vodenje plač zaposlenih, potnih stroškov, razvoj zaposlenih (usposabljanje ter izobraževanje), obvladovanje odsotnosti, varnost in zdravje pri delu, zagotavljanje procesov in orodij za ravnanje z zaposlenimi ter navsezadnje oddelek upravljanja s človeškimi viri je zadolžen za pogodbe o zaposlitvi. Trenutno je v oddelku zaposlena le ena oseba, z managerjem vred, oddelek torej tvorita dve osebi. Slika 10 prikazuje, da je v oddelku upravljanja s človeškimi viri manager identificiral zaposleno osebo kot zaposleno osebo z visoko zmogljivostjo.



Slika 10: Identifikacija talentiranih zaposlenih v oddelku upravljanja s človeškimi viri



Vir: lastno delo.

Slika 11 ponazarja identifikacijo zaposlene osebe v oddelku upravljanja z objekti. Prikazuje, da je zaposlena oseba identificirana kot ostala zaposlena oseba. Pri oddelku upravljanja z objekti oddelek podpira nabavo in vzdrževanje voznega parka podjetja. Glavni nalogi pri tem oddelku sta upravljanje celotne notranje odpreme podjetja tangro software components GmbH in njihov stalni popis ali popis inventarja, ki pripada podjetju. V oddelku upravljanja z objekti je poleg managerja zaposlena le ena oseba.

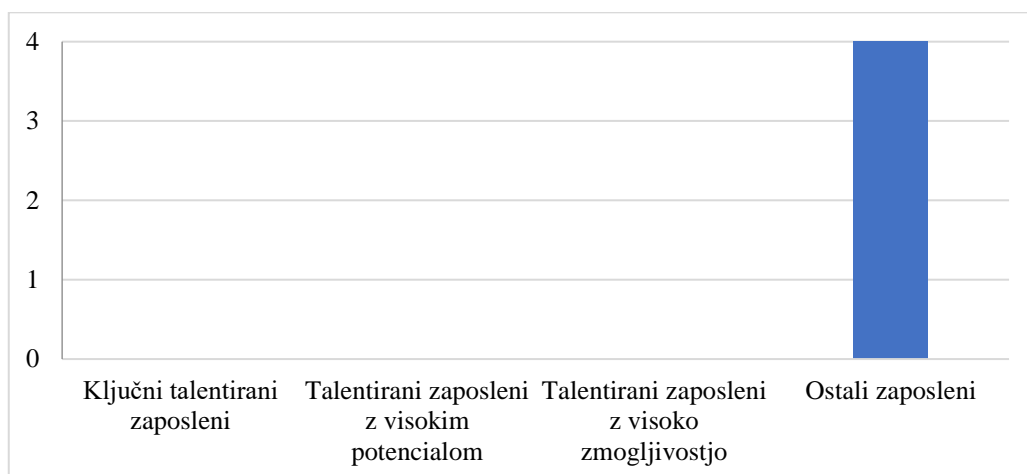
Slika 11: Identifikacija talentiranih zaposlenih v oddelku upravljanja z objekti



Vir: lastno delo.

Oddelek prodaje obsega štiri zaposlene osebe. Identifikacija oddelka prodaje je prikazana na sliki 12. Rezultat analize prikaže, da so vse štiri zaposlene osebe v oddelku identificirane kot ostali zaposleni. Oddelek prodaje je v podjetju tangro software components GmbH odgovoren za prodajo vseh programskih izdelkov podjetja, ki so v portfelju izdelkov. Prodajni zastopniki so odgovorni za licence programskih oprem podjetja. Prav tako je oddelek prodaje odgovoren za pridobivanje novih kupcev in za nadaljnjo prodajo izdelkov strankam, ki so že v obstoječi bazi kupcev.

Slika 12: Identifikacija talentiranih zaposlenih v oddelku prodaje



Vir: lastno delo.

V oddelku trženja, kakor je tudi prikazano na sliki 13, je manager oddelka identificiral svoji dve zaposleni osebi, eno kot talentirano zaposleno osebo z visoko zmogljivostjo ter drugo zaposleno osebo kot ostalo zaposleno osebo. Kot prikazano, tvorita oddelek trženja dve zaposleni osebi. Oddelek trženja ima raznorazne odgovornosti in naloge. Ena od nalog oziroma odgovornosti je, da podjetje postane in ostane dobro vidno ter znano na trgu v smislu spletne prisotnosti, odnosov z novinarji, pri pripravi brošur o podjetju (ter o produktih podjetja). Oddelek generira potencialne ponudbe, kot so sejmi ali raznorazni dogodki s strankami. Slika 13 predstavlja identifikacijo talentiranih zaposlenih v oddelku trženje.

Slika 13: Identifikacija talentiranih zaposlenih v oddelku trženja

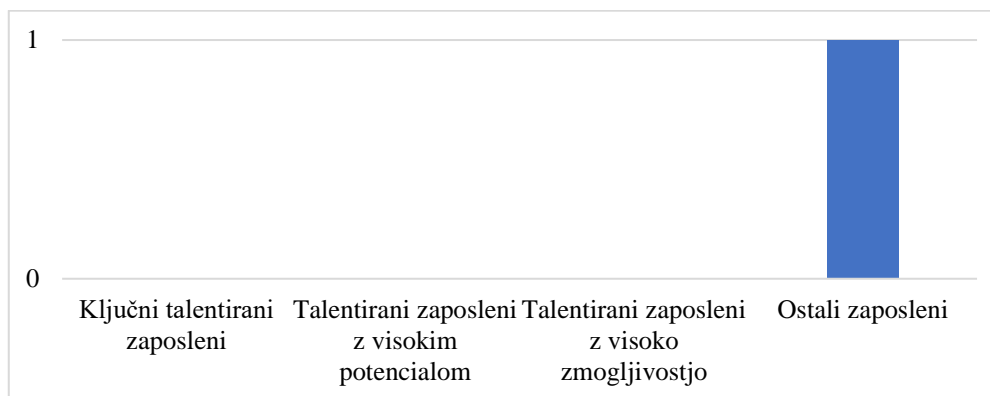


Vir: lastno delo.

Na sliki 14 lahko razločimo, da je v oddelku systemskega upravnika poleg managerja zaposlena še ena dodatna zaposlena oseba, ki jo je manager identificiral kot ostalo zaposleno osebo. Oddelek systemskega upravnika je odgovoren za celotno strojno in programsko infrastrukturo ter njeno podporo. Oddelek je odgovoren za informacijski nakup vse tehnične

opreme in za opremo posameznik elektronskih naprav ter njihov notranji popis. Slika 14 ponazarja identifikacijo talentiranih zaposlenih v oddelku sistemskega upravnika.

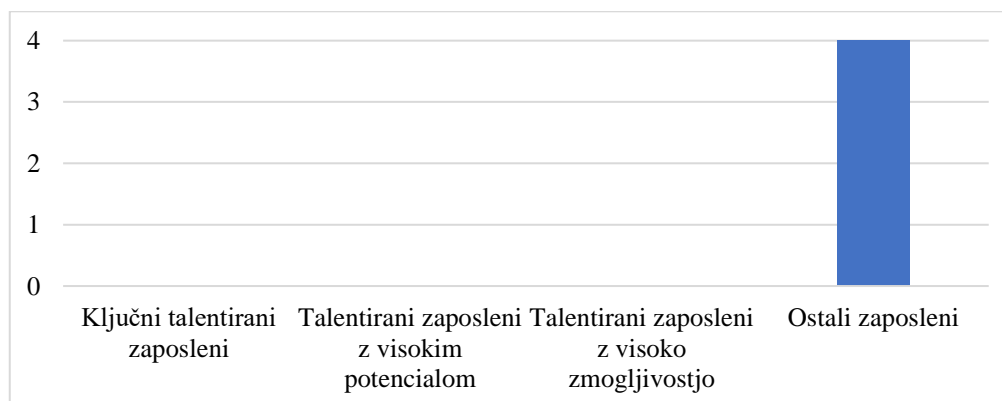
*Slika 14: Identifikacija talentiranih zaposlenih v oddelku sistemskega upravnika*



*Vir: lastno delo.*

Analiza naslednjega oddelka je namenjena oddelku upravljanja projektov v podjetju tangro software components GmbH. Oddelek je zadolžen ali odgovoren za dve različni področji, in sicer podpora predprodajam v prodajnem ciklu s predstavitvami izdelkov in delavnicami za zainteresirane oziroma potencialne stranke in kupce ter po drugi strani samopredstavitve in izvedbe oziroma nastavitve programske opreme podjetja. V oddelku upravljanja projektov so zaposlene 4 osebe. Slika 15 prikazuje, da je manager oddelka identificiral svoje zaposlene osebe na podlagi danih kriterijev, kot ostale zaposlene v podjetju. Slika 15 predstavlja identifikacijo talentiranih zaposlenih v oddelku upravljanja projektov.

*Slika 15: Identifikacija talentiranih zaposlenih v oddelku upravljanja projektov*

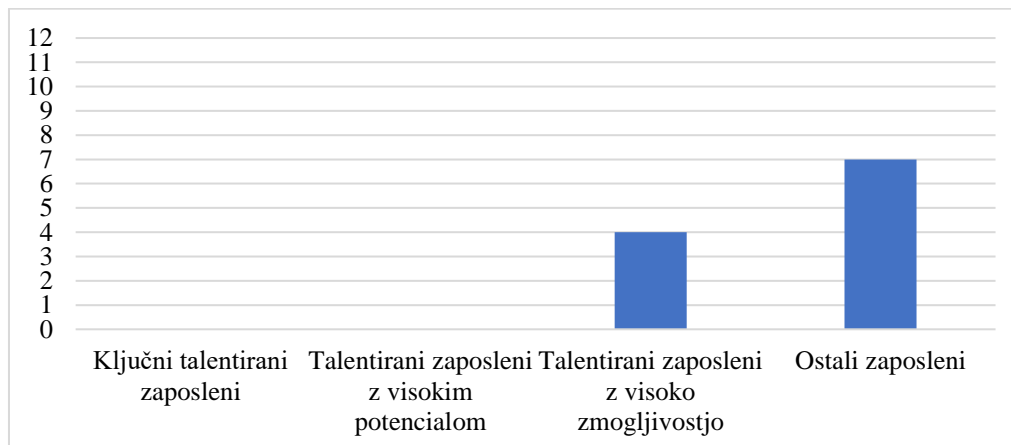


*Vir: lastno delo.*

Identifikacija zaposlenih oddelka razvoja izdelkov je prikazana na sliki 16. V oddelku je zaposlenih 11 oseb, od tega so bile 4 zaposlene osebe identificirane kot talentirani zaposleni z visoko zmogljivostjo, ostalih 7 zaposlenih pa je bilo identificiranih kot ostale zaposlene

osebe. Ta oddelek je v podjetju zadolžen za razvoj, zagotavljanje kakovosti, dokumentacijo in zagotavljanje vseh programskih izdelkov podjetja tangro software components GmbH.

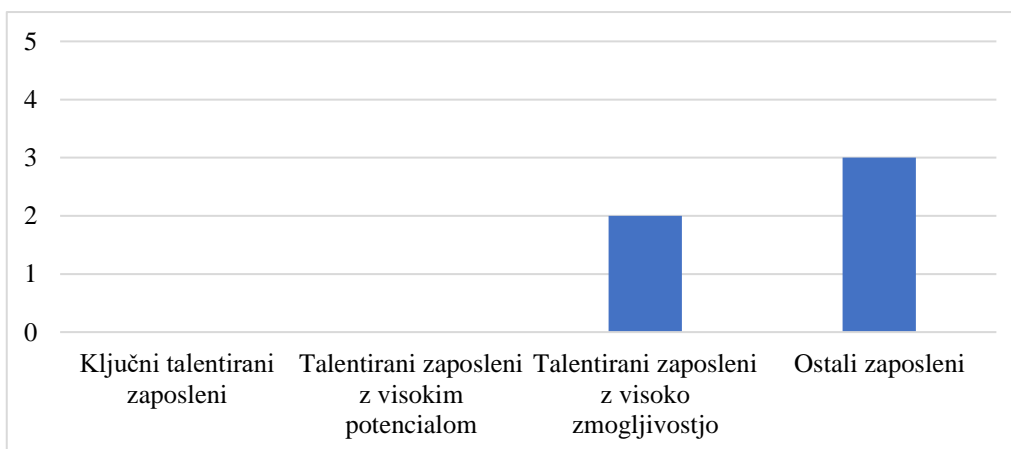
*Slika 16: Identifikacija talentiranih zaposlenih v oddelku razvoja izdelkov*



*Vir: lastno delo.*

Analiza identifikacije zaposlenih v oddelku razvoja programske opreme je prikazana na sliki 17, ki prikazuje, da je v oddelku zaposlenih 5 oseb, od tega sta bili dve zaposleni osebi identificirani kot talentirani z visoko zmogljivostjo, ostali trije zaposleni pa so identificirani kot ostali zaposleni. Oddelek razvoja programske opreme podpira izdelke tangro software components GmbH v popolnoma integrirani procesni verigi z velikimi zahtevami na področju uporabniških vmesnikov in tehnične obdelave z vsemi vhodnimi dokumenti različnih formatov, kot je na primer elektronska pošta ali na primer optično prepoznavanje dokumentov. Tako so zaposleni v tem oddelku spletni oblikovalci in razvijajo vse ustrezne funkcionalnosti za produkte podjetja.

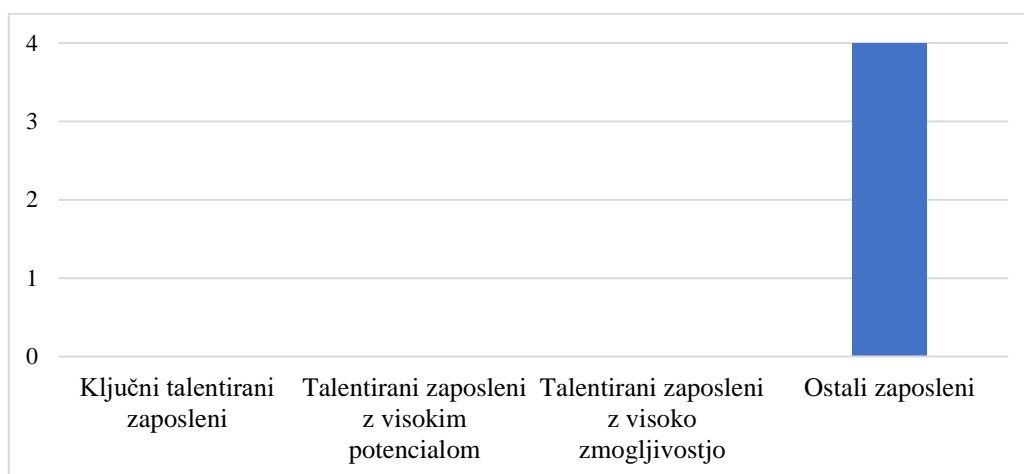
*Slika 17: Identifikacija talentiranih zaposlenih v oddelku razvoja programske opreme*



*Vir: lastno delo.*

Naslednji in zadnji oddelek podjetja tangro software components Gmbh, ki je vštet v analizo praktičnega dela magistrske naloge, je oddelek programske systemske opreme. Oddelek trenutno tvorijo štiri zaposlene osebe. Identifikacija zaposlenih je prikazana na sliki 18, ki prikazuje, da so vsi štirje zaposleni v oddelku programske systemske opreme identificirani kot ostali zaposleni. Oddelek programske systemske opreme razvija vse aplikacije, ki se interno uporabljajo v podjetju, kot so na primer, aplikacija upravljanja s pogodbami, nabave, glavni podatki oddelka upravljanje s človeškimi viri in pa tudi urejajo aplikacijo za upravljanje voznega parka, ki pripada oddelku upravljanje z objekti.

*Slika 18: Identifikacija talentiranih zaposlenih v oddelku programske systemske opreme*



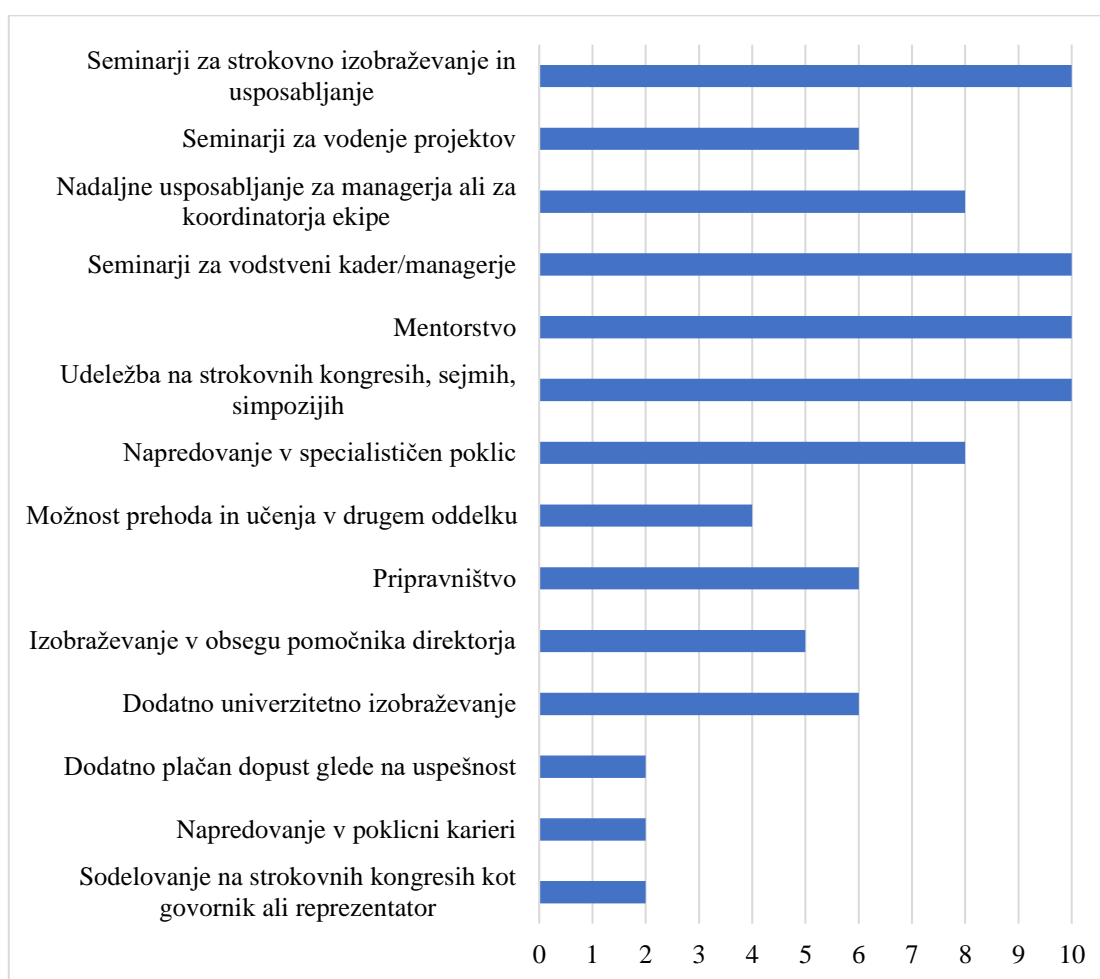
*Vir: lastno delo.*

### 3.3.3 Kriteriji za proces razvoja zaposlenih v podjetju

Proces razvoja talentiranih zaposlenih v podjetju sem izvedla tako, da sem managerjem prepustila odločitev, kateri so tisti dejavniki ali kriteriji, ki omogočajo razvoj zaposlenih v njihovem oddelku. Postopek izbire kriterijev je potekal tako, da so managerji vseh analiziranih oddelkov prosto napisali, kateri kriteriji so tisti, ki se mogoče že izvajajo ali pa menijo, da bi jih bilo pomembno izvajati v prihodnosti. Slika 19 prikazuje spisek kriterijev, ki so jih managerji navedli za najpomembnejše kriterije procesa razvoja talentiranih zaposlenih v podjetju.

Managerji, v analizo zajetih oddelkov, so imeli na voljo odprto vprašanje, ki ponazarja proces razvoja talentiranih zaposlenih v njihovem oddelku. Vloga managerjev je precej odgovorna, saj morajo povzeti vse kriterije, ki so pomembni in jih potrebujejo za brezhibno izvajanje in opravljanje dela v preučevanem oddelku. Managerji vseh oddelkov so anonimno izpolnjevali vprašalnike, pri tem pa so imeli svobodo, da podajo ali navedejo dodatne nasvete, predloge ali navodila, ki bi potencialno pripomoglo k izboljšavi predlaganega modela managementa talentov.

Slika 19: Kriteriji razvoja talentiranih zaposlenih



Vir: lastno delo.

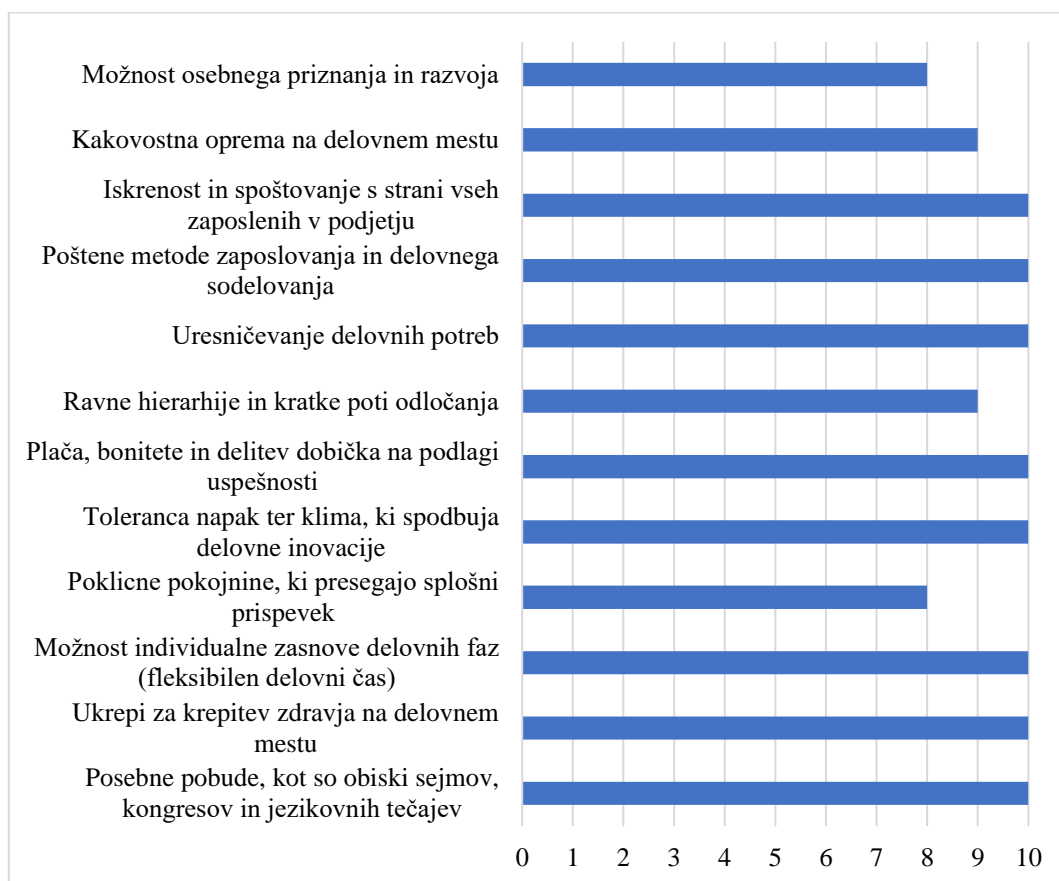
Pri analizi odgovorov pri vprašanju, kateri so tisti kriteriji, ki jih managerji želijo uporabljati pri razvoju talentiranih zaposlenih, je deset managerjev odgovorilo, da so seminarji za strokovno izobraževanje in usposabljanje tisti kriteriji, za katere menijo, da so najpomembnejši pri razvoju talentiranih zaposlenih, hkrati pa devet managerjev meni, da so seminarji za vodstveni kader ali managerje, mentorstvo in navsezadnje udeležba na strokovnih kongresih ali sejmih in simpozij tisti kriteriji, ki so najbolj ovrednoteni s strani managerjev, saj jih deset meni, da so navedeni kriteriji tisti, s katerimi bi lahko nadalje razvijali talentirane zaposlene. Povzamemo lahko, da so vsi managerji analiziranih oddelkov menili, da so navedeni štirje kriteriji najpomembnejši pri razvoju talentiranih zaposlenih. Osem managerjev meni, da je nadaljnje usposabljanje za managerja ali koordinatorske ekipe tisti kriterij, s katerim bi identificiranim talentom omogočili nadaljnji razvoj. Razvoj talentov v napredovanje v specialističen poklic je kriterij, za katerega osem managerjev meni, da bi omogočilo dodaten razvoj talentiranim zaposlenim. Šest managerjev meni, da kriteriji dodatnega univerzitetnega izobraževanja, pripravništvo in seminarji za vodenje projektov lahko potencialno vodijo k razvoju talentiranih zaposlenih. Možnost prehoda in učenja v drugem oddelku in izobraževanje v obsegu pomočnika direktorja je po mnenju petih

managerjev ustrezen dejavnik pri nadaljnem razvoju zaposlenih. Dodatno plačan dopust glede na uspešnost, napredovanje v poklicni karieri in sodelovanje na strokovnih kongresih kot govornik ali reprezentant pa so dejavniki, ki jih je obkrožilo najmanj, le po dva managerja v vseh analiziranih oddelkih.

### 3.3.4 Kriteriji za proces zadrževanja zaposlenih v podjetju

Slika 20 prikazuje zadnji korak pri procesu managementa talentov v podjetju, in sicer, zadrževanje talentiranih zaposlenih v podjetju. Analiza rezultatov je potekala tako, da so managerji vseh oddelkov prejeli vprašalnik z vprašanjem, kateri so tisti kriteriji, ki bi jih morali v podjetju oziroma oddelku izvajati, da bi potencialno zadržalo zaposlene v podjetju. Managerji oddelkov so se srečevali z vprašanjem odprtega tipa, saj sem s tem dobila podrobnejše in informativne odgovore oziroma kriterije in managerji so lahko na odgovor odgovarjali v poljubni količini.

*Slika 20: Kriteriji zadrževanja talentiranih zaposlenih*



*Vir: lastno delo.*

Pri analizi zadnjega koraka je veliko managerjev istega mnenja, kateri so tisti kriteriji, s katerimi lahko zadržijo talentirane zaposlene v podjetju. Vsi v analizo zajeti managerji, se pravi vseh deset managerjev, je odgovorilo, da posebne pobude, kot so obiski sejmov,

kongresov ali jezikovnih tečajev zelo pomembni pri zadrževanju talentiranih zaposlenih v podjetju, naslednji kriterij z desetimi odgovori se glasi, da je za zadrževanje talentiranih zaposlenih potreben kriterij ukrepov za krepitev zdravja na delovnem mestu. Vsi managerji analiziranih oddelkov so mnenja, da je možnost individualne zasnove delovnih faz, kot so na primer delovni čas, tisti kriterij, ki potencialno omogoča zadrževanje talentiranih zaposlenih v podjetju. Tolerantnost do napak ter klima, ki spodbuja inovacije, plača, bonitete in delitev dobička na podlagi uspešnosti, poštene metode zaposlovanja in iskrenost ter spoštovanje s strani vseh zaposlenih v podjetju je kriteriji, na katerega je opozorilo vseh deset v raziskavo vključenih managerjev oddelkov. Le eden manj, torej devet managerjev, je napisalo, da so kakovostna oprema na delovnem mestu in ravna hierarhija ter kratke poti odločanja kriteriji, ki vodijo k potencialnemu zadrževanju talentiranih zaposlenih. Navsezadnje pa osem managerjev meni, da bi možnost osebnega priznanja in razvoja ter poklicne pokojnine, ki presegajo splošni prispevek, omogočale, da talentirani zaposleni ostanejo v podjetju.

## **4 DISKUSIJA**

V poglavju diskusije bom predstavila povzetek rezultatov, ki obsega predlagan model managementa talentov v podjetju in obenem tudi opis modela in dejavnike omejitev, ki so bili prisotni pri pisanju magistrskega dela.

### **4.1 Opredelitev raziskovalnih vprašanj**

V drugem delu magistrske naloge ali empiričnem delu raziskave, sem odgovarjala na raziskovalna vprašanja, katere sem s pomočjo analize tudi odgovorila.

#### **Kateri kriteriji vplivajo na proces identifikacije talentiranih zaposlenih?**

Kriterije, ki pomagajo identificirati talentirane zaposlene, sem po prebrani literaturi razdelila v tri skupine, in sicer na kriterij delovne uspešnosti, kriterij potenciala in kriterij kompetenc. Najpogostejši odgovori managerjev pri kriterijih delovne uspešnosti so bili, da obseg, kakovost in točnost pri izpolnjevanju nalog ali projektov (z devetimi odgovori od desetih analiziranih oddelkov oziroma managerjev), izredna zavzetost (z osmimi odgovori izmed deset analiziranih oddelkov) in osebni prispevek k timskim ciljem (s petimi podani odgovori izmed deset analiziranih oddelkov) pomagajo identificirati talentirane zaposlene. Drugič, na podlagi kriterijev potenciala so bili trije najpogostejši odgovori s strani managerjev, da raven zahtevnosti, količina, kakovost, pravočasnost dela in nalog (meni šest od desetih managerjev), podjetniško delovanje in razmišljanje (meni pet od desetih managerjev oziroma analiziranih oddelkov) ter navsezadnje inovativnost pri razvoju izdelkov in procesov ali strategij (s petimi odgovori izmed desetih analiziranih oddelkov) so kriteriji na podlagi potenciala, ki managerjem pomagajo identificirati talentirane zaposlene. Navsezadnje pa so zanesljivost, integriteta in zvestoba (meni osem managerjev od desetih)



kriteriji izjemne zavzetosti, konstantne in visoke motivacije (meni šest od desetih managerjev) ter neodvisen in samoodgovoren način dela in razmišljanja (je odgovorilo pet od desetih managerjev) tisti kriteriji, ki managerjem pomagajo identificirati talentirane zaposlene na podlagi kompetenc.

Identifikacijski dejavniki se lahko razlikujejo od oddelka do oddelka, zato so v tem primeru managerji oddelkov imeli priložnost navesti dodatni, bolj specifičen dejavnik oziroma kriterij, ki jim pomaga pri identifikaciji talentiranih zaposlenih.

Če povzamem identifikacijske dejavnike, s katerimi lahko managerji nadalje identificirajo talentirane zaposlene, ki sem jih razdelila v štiri skupine, in sicer ključne talentirane zaposlene, talentirane zaposlene na podlagi potenciala, talentirane zaposlene na podlagi visoke zmogljivosti in ostale zaposlene, lahko strnem, da je koristen vsak dodaten oziroma različen kriterij, na podlagi katerega lahko identificirajo talentirane zaposlene v svojem oddelku. Na podlagi vprašalnikov lahko povzamem, da na podlagi delovne uspešnosti managerji posameznih oddelkov identificirajo talentirane zaposlene na podlagi ukrepov, ki prikazujejo povečanje konkurenčnosti podjetja oziroma dela, ter na podlagi kriterijev, ki se usmerjajo k posameznim ciljnim sporazumom, in na podlagi povečevanja zadovoljstva strank.

Na podlagi delovnega potenciala identificirajo managerji talentirane zaposlene v svojem oddelku na podlagi interesa za učenje in intelektualnega razvoja, na podlagi prevzemanja odgovornosti dela ali vodenja pri delu, na podlagi hitrega in trajnega premagovanja ugotovljenih primanjkljajev na tehničnem področju in znatno povečanje učinkovitosti in na podlagi zavzetosti in pozitivnega vpliva na podjetniško kulturo.

Zadnji kriterij, ki managerjem pomaga pri identifikaciji talentiranih zaposlenih na podlagi kompetenc, pa so analitičen in sistematičen način dela in razmišljanja, dolgoletne izkušnje in strokovno znanje na trenutnem področju, razmišljanje in vedenje, ki je usmerjeno strankam, nadpovprečno socialno in vključujoče se vedenje v podjetju in na koncu izkušnje in znanja, ki so pomembna za podjetje v prihodnosti.

### **Kateri dejavniki vplivajo na razvoj talentiranih zaposlenih?**

Vsako podjetje oziroma vsak manager oddelka prakticira na drugačne načine nadaljnji razvoj talentiranih zaposlenih v oddelku, saj je to tudi pomembna naloga in odgovornost vsakega managerja. Naslednji korak pri procesu managementa talentov je razvoj zaposlenih. Naslednje raziskovalno vprašanje, ki sem ga hotela raziskati, je, na podlagi katerih kriterijev podjetje nadalje razvija talentirane zaposlene. Namen tega raziskovalnega vprašanja se nanaša na osredotočenje managerjev pri zadovoljevanju potreb svojih zaposlenih pri nadaljnjem tako tehničnem kot tudi intelektualnem razvoju. Z zadanim raziskovalnim vprašanjem, na podlagi katerih kriterijev podjetje nadalje razvija talentirane zaposlene, sem želela izvedeti, na podlagi katerih kriterijev oziroma kaj podjetje lahko nudi talentiranim zaposlenim, da jih v prihodnje razvije. Managerji analiziranih oddelkov so imeli na voljo

vprašanje odprtega tipa, kako oziroma na kakšen način ali pa katere so tiste aktivnosti, ki omogočajo razvoj talentiranih zaposlenih v posamičnem oddelku.

S pomočjo prebrane literature, povzetih rezultatov vseh vprašalnikov in osebnega mnenja lahko povzamem, da managerji analiziranih oddelkov na različne načine že prakticirajo ali pa želijo v prihodnje razviti identificirane talentirane zaposlene. Kar sem želela izvedeti, so kriteriji managerjev za razvoj talentiranih zaposlenih, na podlagi katerih lahko izpolnimo model managementa talentov. V prvem koraku identifikacija, nato razvoj in na koncu vsi ukrepi zadrževanja talentiranih zaposlenih v podjetju omogočajo podjetju strateško pozicijo na trgu.

Managerji so v vprašalniku odgovorili, da sodelovanje na strokovnih kongresih kot govornik ali reprezentator, napredovanje v poklicni karieri ali dodatno plačan dopust pri procesu razvoja talentiranih zaposlenih omogočajo razvoj. Hkrati moramo upoštevati, da v podjetju tangro software components GmbH štejejo managerji, da izobraževanje v obsegu pomočnika direktorja, pripravništvo, možnosti prehoda in učenja v drugem oddelku, napredovanje v specialističen poklic, udeležba na strokovnih kongresih, sejmih, simpozijih, mentorstvo in raznorazni seminarji prispevajo k razvoju talentiranih zaposlenih.

### **Kakšni so pristopi k zadrževanju talentiranih zaposlenih?**

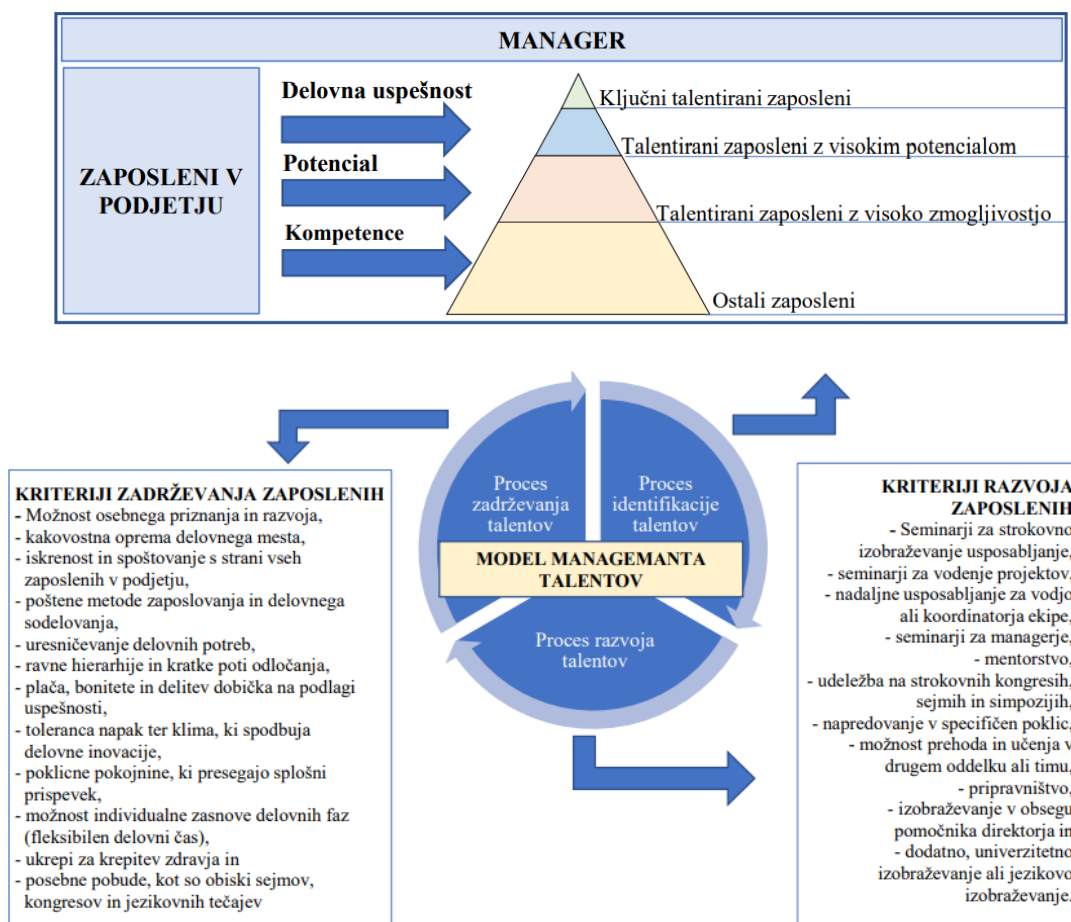
Proces zadrževanja talentiranih zaposlenih je zadnji korak opredeljenega modela managementa talentov v nemškem podjetju tangro software components GmbH. Tako so identifikacija, razvoj in na koncu zadrževanje talentiranih zaposlenih zelo pomembne aktivnosti v podjetju, saj to za podjetje predstavlja veliko strateško prednost na trgu, če zadrži svoje talentirane zaposlene v podjetju in jim nudi vse aktivnosti pri tem koraku. Obenem pa podjetju predstavlja velik strošek in izgubo v primeru odhoda talentiranih zaposlenih. Prav zaradi teh razlogov mora biti podjetje pripravljeno izvajati vse potrebne aktivnosti, da bi preprečili primanjkljaj talentiranih zaposlenih.

Managerji so pri tem zadnjem koraku izpolnjevali vprašalnik odprtega tipa, kjer so navedli vse dejavnike oziroma ukrepe, ki omogočajo zadrževanje talentiranih zaposlenih v podjetju. Navedli so, da posebne ponudbe, kot so na primer obiski sejmov, kongresov ali jezikovnih tečajev, vplivajo na zadrževanje talentiranih zaposlenih v podjetju. Prav tako vplivajo na zadrževanje talentiranih zaposlenih tudi krepitev zdravja na delovnem mestu, primeren delovni čas, tolerantnost do napak, inovacije, plače ter bonitete kot tudi delitev dobička na podlagi delovne uspešnosti, poštene metode zaposlovanja, iskrenost ter spoštovanje do zaposlenih vodi do zadrževanja talentiranih zaposlenih v podjetju. Pri tem koraku lahko vključim tudi kriterije kakovostne opreme na delovnem mestu, ravno hierarhija, kratke poti odločanja ter poklicne pokojnine, ki presegajo splošni prispevek, omogočajo zadrževanje talentiranih zaposlenih v podjetju.

## 4.2 Povzetek rezultatov

Na podlagi vse izbrane ter prebrane literature sem izdelala model managementa talentov, ki ga bodo v prihodnosti prakticirali v podjetju. Model managementa talentov vsebuje tri velike sklope. To so identifikacija, razvoj ter zadržanje talentov v podjetju. Pred samim oblikovanjem modela smo v podjetju pri procesu identifikacije opredelili definicije talentov, ki smo jih razdelili v štiri skupine, in sicer ključne talentirane zaposlene, talentirane zaposlene z visokim potencialom, talentirane zaposlene z visoko zmogljivostjo ter navsezadnje ostale zaposlene. Slika 21 prikazuje predlagan model modela managementa talentov v podjetju.

Slika 21: Predlagan model managementa talentov v podjetju tangro software components GmbH



Vir: lastno delo.

Da bi začela s samo predstavitvijo modela managementa talenta, je podjetje moralo poenostaviti definicijo, kaj sploh management talentov zanje pomeni ali predstavlja.

**Management talentov** v podjetju tangro software components GmbH predstavlja proces aktivnosti identificiranja, nadaljnega razvoja in navsezadnje zadrževanja ne samo identificiranih talentov, temveč vseh zaposlenih v podjetju. Za podjetje predstavlja

management talentov velik izziv, saj je sama tematika v podjetju čisto sveža, nova. Za podjetje predstavlja sam koncept managementa talentov konkurenčno prednost na trgu, obenem pa predstavlja večji fokus na najpomembnejši resurs podjetja – svoje zaposlene.

Po opredelitvi, kaj management talentov pomeni za podjetje, je zelo pomembno, da ima podjetje celovito identificirano sliko in definicijo razločevanja talentov. V podjetju smo zaposlene v sklopu managementa talentov uvrščali v štiri skupine, to pa so ključni talentirani zaposleni, talentirani zaposleni z visokim potencialom, talentirani zaposleni z visoko zmogljivostjo in navsezadnje ostali zaposleni.

**Ključne talentirane zaposlene** smo definirali tako, da so zaposleni, ki že vsak dve in pol do treh let dosledno dosegajo izjemne in nadpovprečne rezultate in hkrati tudi delovne rezultate v podjetju. Usmerjeni so k podjetniškemu razmišljanju ter tudi delovanju in so že izkazali ali pa pridobili vodstvene sposobnosti v podjetju. Pri identifikaciji osebnost ključnega talentiranega zaposlenega v podjetju velja, da ima nadpovprečno motivacijo, občutek odgovornosti, obenem tudi predanosti oziroma zvestobi podjetju ter visoko strokovnost pri delovnih metodah. Ključni talentirani talent, definiran v podjetju tangro software components GmbH, uživa visok ugled med strankami in poslovnimi partnerji in z nadrejenimi v podjetju. Tako definirane zaposlene osebe imajo hkrati visok potencial, so visoki delovni izvajalci in so kot neka gonilna sila pri delovni klimi. So zvesti, pošteni in zelo profesionalni.

**Talentirane zaposlene z visokim potencialom** smo opredelili kot zaposlene osebe, ki so v obdobju dveh do dveh in pol let dosegali zelo dobre rezultate in hkrati izjemno napredovali v svojem poklicu. Tako definirani zaposleni so inovativni in imajo visoke standarde kakovosti. So konstruktivni in predstavljajo korporacijsko kulturo ter pozitivno prispevajo k njihovemu izvajanju. Talentirani zaposleni z visokim potencialom sestavljajo bazen talentov, ki so opredeljeni kot ključni talentirani zaposleni.

**Talentirane zaposlene z visoko zmogljivostjo** smo definirali, da so to zaposleni, ki imajo dobro zastavljene cilje ali pričakovanja. Takšni zaposleni opravljajo svoje delovne naloge količinsko obsežno ter hkrati kakovostno. S svojo zavzetostjo in načinom dela so pomembno prispevali k uspehu ekipe in so vzorniki svojim sodelavcem. Sodelujejo na vseh področjih poslovanja in se radi vključujejo, kadar ostali zaposleni potrebujejo pomoč. Hkrati pa zanje velja, da na podlagi dela zagotavljajo dobre pogoje, da postanejo v prihodnosti velik potencial.

Četrta definicija pripada **ostalim zaposlenim**. Za ostale zaposlene velja, da dosledno dosegajo sprejemljive in dobre rezultate kot del osebnih ciljev ali pa pričakovanj, ki so jim postavljeni z delovnim mestom. Poudariti je pomembno, da so ostali zaposleni zelo dragoceni in temeljnega pomena za podjetje, saj tvorijo temelj podjetja in bistveno prispevajo k strateškemu uspehu podjetja. Ostale zaposlene definiramo kot zaposlene, ki se delovno razvijajo z veliko zavzetostjo.

**Proces identifikacije** v podjetju na podlagi uveljavljenega modela managementa talentov poteka tako, da vsak manager oddelka na podlagi uspešnosti, potenciala in kompetenc razvrsti ali identificira talentirane zaposlene. Kriteriji uspešnosti, potenciala in kompetenc obsegajo vsega skupaj štiri kriterije, in sicer trije kriteriji so za sklop uspešnosti, potenciala in kompetenc v vseh oddelkih enaki, četrti kriterij pa se razlikuje od oddelka do oddelka. Na podlagi definicij in kriterijev tako managerji identificirajo zaposlene v oddelku. Proces identifikacije zaposlenih in celoten postopek sta predstavljena v prilogi 2.

**Proces razvoja talentiranih zaposlenih** se v podjetju nanaša na ciljno usposabljanje, izobraževanje in usposabljanje talentiranih zaposlenih v smislu strokovnega znanja in veščin hkrati pa tudi vodenja in so pomembni tako za zaposlene kot za samo podjetje. Cilj takšnih ukrepov je, da optimalno povečamo potencial zaposlenih na trenutnih ali prihajajočih ciljev zaposleni, saj s tem pomembno prispevajo k trajnostnemu uspehu podjetja. Ker so sami zaposleni najpomembnejša prednost podjetja, je razvoj (delovni in osebni) zaposlenih ključno orodje za ravnanje, ki lahko srednjeročno ali dolgoročno pozitivno vplivajo na poslovni in osebni uspeh. Razvoj talentiranih zaposlenih oseb pomeni tudi večje zadovoljstvo in motiviranost.

Model managementa talentov pravi in je ustvarjen tako, da so v celoto tega sklopa bili vštet vsi možni kriteriji procesa razvoja s strani managerjev, saj mora vsak manager vedeti in se zavedati ukrepov talentiranih zaposlenih, da jih omogoči nadaljnji razvoj v oddelku. Sklop razvoja talentiranih zaposlenih vključuje kriterije seminarjev za strokovna izobraževanja in nadaljnji razvoj, seminarje za vodenje projektov, nadaljnje usposabljanje za vodjo ali koordinatorja ekipe, mentorstvo, udeležba na strokovnih kongresih, sejmih ali simpozijih, napredovaje v specifičnem poklicu, možnost prehoda in učenja v drugem oddelku in nadaljnja izobraževanja. Pri procesu razvoja talentiranih zaposlenih je pomembno omeniti tudi, da bo nadaljnja naloga managerjev, da morajo na podlagi vsake izvede aktivnosti, na primer seminarja, vedno povprašati za njihovo mnenje o celotnem procesu izobraževanja, saj lahko na podlagi tega ukrepajo v smeri odločevanja, ali je treba nadaljevati v taki smeri procesa ali se morajo osredotočiti na drugačen način.

**Proces zadrževanja talentiranih zaposlenih** je ključna naloga podjetja. Talentirani zaposleni so nosilci znanj in izkušenj, voditelji in gonilna sila inovacij, zato jih moramo obravnavati kot garancijo za uspeh podjetja. Podjetje se mora zavedati, da zavzetost za zaposlene osebe prinaša podjetju veliko prednosti, zato mora izvajati vse aktivnosti in postopke, da ohrani svoje zaposlene v podjetju in jim dolgoročno omogoči priložnosti, okolje ter prepoznavnost. Za sam doseg pričakovanega učinka zadrževanja zaposlenih se mora podjetje prilagoditi vsakemu posameznemu zaposlenemu.

Kot pri sklopu razvoja zaposlenih je pri zadnjem koraku, procesu zadrževanja talentiranih zaposlenih, narejeno tako, da je vsak manager svojega oddelka navedel kriterije, ki jih je mogoče izvajati, da posledično zadržimo zaposlene v podjetju. Kriteriji zadrževanja talentiranih zaposlenih obsegajo ukrepe pri možnostih osebnega priznanja in razvoja,

kakovostna oprema samega delovnega mesta, iskrenost in spoštovanje s strani vseh zaposlenih v podjetju. Poštene metode zaposlovanja in delovnega sodelovanja, uresničevanje delovnih potreb, ravne hierarhije in kratke poti odločanja, da so plače, bonitete in delitev dobička po obljubi tudi izpolnjene, tolerantnost do napak in podjetniška klima, ki spodbuja inovacije, pokojnine, ki presegajo splošni prispevek, možnosti individualne zasnove delovnih faz, kot je na primer delovni čas, so ukrepi, usmerjeni v krepitev zdravja. Navsezadnje so pomembne posebne pobude, kot so obiski sejmov, kongresov ali jezikovnih tečajev.

Največjo vlogo pri samem modelu managementa talentov imajo managerji oddelkov v podjetju. Pozorni morajo biti in objektivno ocenjevati zaposlene. Sam proces identifikacije, razvoja in kriterijev zadrževanja zaposlenih mora biti izveden objektivno in nanašati se mora na vsakega zaposlenega posebej. Da bi proces managementa talentov bil še bolj učinkovit, bodo managerji vsakega posamičnega oddelka izvajali dvakrat letno posamične pogovore z vsakim zaposlenim v oddelku, pri katerem lahko podrobno slišijo mnenja in želje vsakega zaposlenega. Na takšen način lahko managerji izvejo osebne in poslovne cilje vsakega zaposlenega. Takšni razgovori se nanašajo predvsem na proces razvoja in ohranjanja talentiranih zaposlenih v podjetju, saj lahko na podlagi opravljenega dela in hkrati mnenja ter želja vsakega zaposlenega managerji predlagajo vse ukrepe in procese pri izvajanju drugega in tretjega koraka v procesu managementa talentov v podjetju. Pomen teh razgovorov se predvsem nanaša na eksplicitno skrb ter vrednote vsakega posamičnega zaposlenega, saj mora biti njihovo mnenje upoštevano in seveda tudi uveljavljeno.

Z raziskavo in potekom vsega dela ter ustvarjanje modela sem zelo zadovoljna, saj so rezultati zelo realistični. Rezultati so pokazali, da v podjetju nimajo ključnega talentiranega zaposlenega ali talentiranega zaposlenega z visokim potencialom. Glede na velikost podjetja so to zelo resnični podatki. Podjetje se lahko pohvali s kar devetimi talentiranimi zaposlenimi, ki so identificirani kot talentirani zaposleni z visoko zmogljivostjo. Preostali zaposleni so bili identificirani kot ostali zaposleni, a so vseeno zelo pomemben delovni vir podjetja. Podjetje se trenutno in v prihodnje trudi in želi izvajati vse aktivnosti, ki bi jih kakor po modelu managementa talentov sodeč, razvijali in zadržali v podjetju. Obenem pa je zelo pomembno, da podjetje vpelje formalni način managementa talentov, saj s tem lahko podjetje uvrsti jasne vloge in odgovornosti vsakega delovnega položaja v smislu, da se jasno ločijo vloge in odgovornosti managerja do zaposlenega na eni strani, in na drugi strani, da se jasno ločijo vloge in odgovornosti v odnosu managerja in vodstva podjetja, še posebej glede procesa razvoja in ohranjanja talentiranih zaposlenih v podjetju, saj morajo biti vse aktivnosti odobrene s strani vodstva podjetja, kot na primer raznorazni seminarji, tečaji ali šolanje. Ker morajo biti financirani s strani podjetja oziroma vodstva podjetja, morajo slednji vse aktivnosti odobriti.

### 4.3 Omejitve dela in prihodnje raziskovanje

Pri pisanju magistrskega dela, natančneje pri pripravi praktičnega dela, se pravi pri identificiranju kriterijev za nadaljnjo identifikacijo talentiranih zaposlenih v podjetju, identificiranju talentov, kriterijih za razvoj in navsezadnje aktivnosti za zadrževanje talentiranih zaposlenih v podjetju sta mi omejitve predstavljala dva dejavnika. Prva ovira je bil vsekakor jezik, saj sem raziskavo opravljala v nemškem jeziku in mi je vzelo veliko časa, da ves praktični del prevedem v slovenščino. Tukaj moram upoštevati tudi, da dobeseden prevod iz nemškega jezika v slovenski jezik seveda ni bil dobesedno mogoč, zato sem morala uporabljati daljše ali včasih krajše povedi ali navedene kriterije managementa talentov. Na drugo omejitev oziroma oviro sem velikokrat naletela pri izbiranju virov in literature. Sicer je na temo management talentov dostopno veliko literature, vendar je bilo veliko virov plačljivih, zelo težko sem poskušala poiskati tisto »zlato sredino« koncepta managementa talentov, saj je napisane obilo literature in člankov, kjer so navedene raznorazne raziskave na to temo. Obenem sem bila omejena s številom vzorca zajetih v analizo, saj je v analizi sodelovalo samo 7 managerjev.

Model managementa talentov se sestoji tudi iz načrtovanja ali planiranja kot tudi zaposlovanja talentiranih zaposlenih. Teh dveh procesov managementa talentov nisem uporabljala in analizirala v magistrski nalogi, vendar menim, da bi bil ta koncept zelo pomemben in pri prihodnjem prakticiranju v podjetju. Priložnost v nadaljnjem raziskovanju vidim tudi v instalaciji raznoraznih programov managementa talentov, saj bi podjetju pomagali voditi lažjo evidenco o razvoju talentiranih zaposlenih, saj menim, da management talentov v izbranem podjetju ne sme predstavljati le kratkoročno strateško usmeritev, temveč mora predstavljati dolgoročno funkcijo podjetja. S samim vključevanjem in izobraževanjem na tem področju lahko podjetje na ta način uporablja in izvaja vse ukrepe, da v prihodnosti lahko načrtuje ali zaposluje talentirane zaposlene, hkrati pa tudi vodi detajlno evidenco o procesu identifikacije, razvoja in ohranjanja talentiranih zaposlenih v podjetju. Proces management talentov podjetju prinaša dodatno strateško vrednost, konkurenčno prednost in obstoj na trgu in posledica tega je, da na podlagi teh ukrepov, najbolj dragocen vir podjetja – zaposleni, ki so najpomembnejši del podjetja, ostanejo v podjetju, zaradi ekonomskih ali pa zaradi neekonomskih vidikov.

### SKLEP

Pri opredelitvi talentov sem pri opredeljevanju in značilnostih talentov podrobneje analizirala in identificirala talentirane zaposlene na podlagi treh kriterijev, in sicer na podlagi delovne uspešnosti, na podlagi potenciala in navsezadnje na podlagi kompetenc. Pri opredeljevanju in značilnostih sem posebno pozornost namenila dejstvu, kako zelo so talentirani zaposleni pomembni za vsako podjetje, saj so najpomembnejši vir, ki ga je treba primerno identificirati in jim omogočati razvoj, da bi lahko podjetje posledično zadržalo talentirane zaposlene. Na koncu pa je zelo pomembno za podjetja, da znajo identificirati

kriterije, ki zadržujejo talentirane zaposlene v podjetju. Nato sem analizirala pristope do talentov, ki jih lahko omenimo kot objektivni in subjektivni pristopi, ter razložila njihovo pomembnost in razlikovanje. Navsezadnje tem pri tem poglavju prepoznala vrste talentov. Vrste talentiranih zaposlenih sem razdelila v štiri dele, in sicer ključne talentirane zaposlene, talentirane zaposlene z visokim potencialom, talentirane zaposlene z visoko zmogljivostjo in v končni fazi ostale zaposlene.

V nadaljevanju sem se osredotočila in posvetila opredeljevanju pojma management talentov, saj mi je preučevanje managementa talentov posledično pomagalo pri predlaganju modela managementa talentov v samem podjetju. V delu navajam tudi cilje, prednosti kot tudi slabosti procesa managementa talentov, ki pravijo, da s samim ciljem prakticiranja podjetju zagotovijo identifikacijo, razvoj in najpomembnejše obstoj talentiranih zaposlenih. Prav tako lahko izpostavim, da je največja prednost prakticiranja managementa talentov sama prepoznavnost oziroma identifikacija vseh zaposlenih, da bi jih posledično namensko lahko naprej razvijali in obdržali v podjetju. Kot slabost lahko naglasim poenotenje definicije, kaj management talentov sploh pomeni, saj vsako podjetje prakticira prakso na svoj način. Hkrati v tem poglavju predstavljam tudi pomembnost managementa talentov v podjetju in vlogo managerjev v podjetju v samem procesu prakticiranja. Pomembnost managementa talentov v podjetju je zelo pomembna, saj lahko identificiramo vse posameznike v podjetju, ki jih lahko še naprej razvijamo in potencialno zadržimo v podjetju. Vloga managerjev pa nastopi v vseh korakih procesa, saj so managerji tisti, ki identificirajo talente, da bi jih lahko naprej razvijali in omogočili, da talentirani zaposleni ostanejo v podjetju.

V empiričnem delu magistrske naloge si postavljam tri pomembna raziskovalna vprašanja, katera želim v delu raziskati. Zanimajo se predvsem vsi trije postopki managementa talentov, to pa so identifikacija, razvoj in zadrževanje talentiranih zaposlenih v podjetju, saj v sami definiciji managementa talentov navajam, da vsako podjetje prakticira drugače, zato je bilo zelo pomembno izbrati proces izvajanja v podjetju, v katerem sem izvajala samo analizo.

Raziskave sem se lotila s pomočjo vprašalnikov in s tem pridobila podatke o celotnem procesu managementa talentov v podjetju. Celoten proces managementa talentov se lahko začne z načrtovanjem ali planiranjem zaposlovanja talentiranih zaposlenih, vendar zaradi velikosti podjetja in same inovacije procesa managementa talentov, se v tem delu na te postopke nisem specifično osredotočala, temveč praksa kaže le na procese kriterija identifikacijskih dejavnikov identificiranja talentiranih zaposlenih, nato identifikacija vseh zaposlenih v podjetju, sledijo kriteriji nadaljnjega razvoja in na koncu zadrževanje ali vsi potrebni dejavniki ali ukrepi, ki omogočajo ohranitev talentiranih zaposlenih v podjetju.

Rezultati raziskave prikazujejo, da se proces managementa talenta v proučevanem podjetju odlično odziva na podlagi raziskovanih identifikacijskih kriterijev za identifikacijo talentiranih zaposlenih za nadaljnji razvoj in na koncu zadrževanje ali ohranitev talentiranih zaposlenih v podjetju.



Na podlagi skrbno preiskane literature in opravljene raziskave v izbranem nemškem podjetju lahko povzamem, da je uporabna vrednost procesa managementa talentov v podjetju odvisna ne samo od identifikacijskih kriterijev, saj je to tudi začetna oziroma prva faza v samem procesu modela, vendar tudi od razvojnih in zadrževalnih kriterijev. Izbrano podjetje je vsekakor eno od tistih podjetij, ki mu bo vpeljava modela managementa talentov dodala konkurenčno prednost in predvsem atraktivnost na trgu, še posebej zaradi tega, ker veliko podjetij, še posebej majhnih, še vedno ne vpeljujejo modela managementa talentov. Obenem pa menim tudi, da se mora vsako podjetje samo odločiti in sprejeti ter hkrati prepoznati potrebe managementa talentov, ga usklajevati in ga uravnovati glede na podjetniško klimo ter podjetniške cilje.

## LITERATURA IN VIRI

1. Alefari, M., Barahona, A. M. F. & Salonitis, K. (2018). Modelling manufacturing employees' performance based on a system dynamics approach. V L. Wang (ur.), *51st CIRP Conference on Manufacturing Systems* (str. 438–443). Cranfield: Cranfield University.
2. Alhaj, H. M. (2016). *Inclusive and Exclusive Approaches of Talent Management: Emirates Airlines as a case study*. Pridobljeno 12. septembra 2020 iz [https://www.academia.edu/28355550/Inclusive\\_and\\_Exclusive\\_Approaches\\_of\\_Talent\\_Management\\_Emirates\\_Airlines\\_as\\_a\\_case\\_study\\_Module\\_HRM\\_Human\\_Resources\\_Management](https://www.academia.edu/28355550/Inclusive_and_Exclusive_Approaches_of_Talent_Management_Emirates_Airlines_as_a_case_study_Module_HRM_Human_Resources_Management)
3. Annakis, J. & Esposto, A. (2017). Talent management and competencies: A cross country study of Malaysian and Vietnam semi – private universities. *Corporate Ownership & Control, Summer 2016, Continued – 2, 13(4)*.
4. Australian Public Service Commission. (2015). *Talent Management Guide*. Pridobljeno 5. julija 2019 iz <https://legacy.apsc.gov.au/talent-management-guide>
5. Baird, K., Schoch, P. H. & Tung, A. (2011). Factors influencing the effectiveness of performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management, 31(12)*, 1287–1310.
6. Baqutayan, S. M. S. (2014). Is Talent Management Important? An Overview of Talent Management and the Way to Optimize Employee Performance. *Mediterranean Journal of Social Sciences, 5(23)*, 2290–2294.
7. Baublyte, D. (2010). *TALENT MANAGEMENT: Myth or Reality in Today's SMEs?* Pridobljeno 20. novembra 2019 iz <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/21600/Dissertation%20Daiiva%20Baublyte.pdf?sequence=1>

8. Berlin, L. (2017). *To find top tech talent, get creative*. Pridobljeno 19. junija 2019 iz <https://www.forbes.com/sites/jpmorganchase/2017/11/30/to-find-top-tech-talent-get-creative/?sh=6b3d5ab227de>
9. Bhargava, S. & Srivastava, R. (2013). *Competency mapping – a strategic approach in talent management*. New Delhi: Institute of Information Technology & Management.
10. Bhattacharyya, D. K. (2015). *The Magnetic Organization: Attracting and Retaining the Best Talent*. Pridobljeno 5. julija 2019 iz <https://books.google.de/books?id=Wl-JCwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=sl#v=onepage&q&f=false>
11. Bingham, T. (2014). *Talent Development*. Pridobljeno 13. julija 2019 iz <https://www.td.org/insights/talent-development>
12. Boeck, G., Meyers, C. M. & Dries, N. (2017). *Employee reactions to talent management: Assumptions versus evidence*. Pridobljeno 13. junija 2020 iz [https://www.researchgate.net/publication/321798746\\_Employee\\_reactions\\_to\\_talent\\_management\\_Assumptions\\_versus\\_evidence](https://www.researchgate.net/publication/321798746_Employee_reactions_to_talent_management_Assumptions_versus_evidence)
13. Boštjančič, E. (2001). *Osebnostne značilnosti uspešnih managerjev* (magistrsko delo). Ljubljana: Filozofska fakulteta.
14. Brassey, J., Christensen, L. & van Dam, N. (2018). *Elevating, Learning & Development: Insights and practical guidance from the field*. Pridobljeno 13. julija 2019 iz <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/elevating%20learning%20and%20development/elevating-learning-and-development-intro.ashx>
15. Bregar, L., Radovan, M. & Zgamažster, M. (2010). *Osnova e-izobraževanja*. Pridobljeno 20. julija 2020 iz [https://arhiv.acs.si/publikacije/Osnove\\_e-izobrazevanja.pdf](https://arhiv.acs.si/publikacije/Osnove_e-izobrazevanja.pdf)
16. Burks, F. (2019). *What distinguishes a High-Performing Employee from an Average Performer?* Pridobljeno 5. julija 2019 iz <https://smallbusiness.chron.com/distinguishes-highperforming-employee-average-performer-39432.html>
17. Cappelli, P. & Keller, J. R. (2017). *Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges*. Philadelphia: University of Pennsylvania.
18. Chefsache Report. (2018). *Rethinking talent development*. Pridobljeno 1. oktobra 2019 iz <https://initiative-chefsache.de/en/rethinking-talent-development/>
19. Enters, M., Gastreich, M. & Thomas, J. (2017). *Talentmanagement – Auswahl ohne Verlierer*. Pridobljeno 25. novembra 2019 iz <https://www.meta-five.com/download/fachartikel/Wirtschaftspsychologie-aktuell-4-2017-Gastreich.pdf>

20. Fitzgerald, M. (2014). *Talent and Talent Management Insights*. Pridobljeno 10. maja 2019 iz <https://eoleadership.hee.nhs.uk/sites/default/files/Insight-1-Defining-Talent-and-Talent-Management.pdf>
21. Forte, J. (2014). 'Only Some People Are Talented'. Pridobljeno 18. novembra 2019 iz <https://www.ere.net/only-some-people-are-talented/>
22. Foussier, W. G. (2017). *How to Identify and Retain High-Potential Employees*. Pridobljeno 5. julija 2019 iz <https://www.linkedin.com/pulse/how-identify-retain-high-potential-employees-will-guillaume-foussier/>
23. Fran (2021). *Talent*. Pridobljeno 6. julija 2021 iz <https://fran.si/iskanje?FilteredDictionaryIds=130&View=1&Query=talent>
24. Fuhl, J. (2020). *How to successfully identify and develop high potential employees*. Pridobljeno 8. november 2020 iz <https://www.sagepeople.com/about-us/news-hub/how-to-identify-develop-high-potential-employees/#>
25. Gagné, F. (2000). *A Differentiated Model of Giftedness and Talent*. Canada: Université du Québec à Montréal.
26. Gallardo, G. E., Dries, N. & Gonzales – Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290–300.
27. Garg, D. & Rani, K. (2014). Talent Management: Empirical Research Results. *International Journal of Management and Commerce Innovations*, 2(1), 289–295.
28. Hassell, D. (2016). *Employee Performance Depends On These 3 Critical Factors*. Pridobljeno 10. oktobra 2019 iz [https://www.huffpost.com/entry/employee-performance-depe\\_b\\_12144370](https://www.huffpost.com/entry/employee-performance-depe_b_12144370)
29. Hedges, L. (2021). *High Potentials vs. High Performers: A Manager's Guide to Identify, Assess and Develop*. Pridobljeno 1. junija 2021 iz <https://www.softwareadvice.com/resources/high-potentials-vs-high-performers-a-managers-guide/>
30. Hewitt, A. (2008). *The State of Talent Management: Today's Challenges, Tomorrow's Opportunities*. Pridobljeno 25. septembra 2019 iz [https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/organizational-and-employee-development/documents/hcilibrarypaper\\_79300.pdf](https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/organizational-and-employee-development/documents/hcilibrarypaper_79300.pdf)
31. Hirsh, W. & Garrow, V. (2013). Talent Management: Issues of Focus and Fit. *Public Personnel Management*, 37(3), 389–402.

32. Ivanišević, A., Katić, I. & Penezić, N D. (2017). *Upravljanje talentima u savremenoj organizaciji*. Pridobljeno 10. junija 2019 iz <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/1820-6859/2016/1820-68591602140K.pdf>
33. Johnson, S. (2017). *How to Build a Winning Talent Management Strategy*. Pridobljeno 15. septembra 2019 iz <https://www.knowledgeanywhere.com/resources/article-detail/how-to-build-a-winning-talent-management-strategy>
34. Juhdi, N., Pa'wan, F. & Milah, R. (2012). Examining characteristics of high potential employees from employees' perspective. *International Journal of Arts & Sciences*, 5(7), 175–186.
35. Kenton, W. (2018). *Key Employee*. Pridobljeno 10. julija 2019 iz <https://www.investopedia.com/terms/k/key-employee.asp>
36. Krishnan, T. N. & Scullion, H. (2017). Talent management and dynamic view of talent in small and medium enterprises. *Human Resource Management Review*. 27(3), 431–441.
37. Kyndt, E., Dochy, F., Michielsens, M. & Moeyaert, B. (2009). Employee Retention: Organisational and Personal Perspectives. *Vocations and Learning*, 2(3), 195–215.
38. Leonard, K. (2019). *Importance of Employee Performance in Business Organizations*. Pridobljeno 18. novembra 2019 iz <https://smallbusiness.chron.com/importance-employee-performance-business-organizations-1967.html>
39. Lewis, R. E. & Heckman, R. J. (2006). Talent Management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16, 139–154.
40. Martin, J. & Schmidt, C. (2010). *How to keep top talent*. Pridobljeno 12. julija 2019 iz [https://enterpriseproject.com/sites/default/files/How%20to%20Keep%20Your%20Top%20Talent\\_1.pdf](https://enterpriseproject.com/sites/default/files/How%20to%20Keep%20Your%20Top%20Talent_1.pdf)
41. Masri, N. & Suliman, A. (2019). Talent management, employee recognition and performance in the research institutions. *Studies in Business and Economics*, 14(1), 127–140.
42. Mautz, S. (2016). *The full potential: Ten ways to bring out the Latent Potential in your people*. Pridobljeno 29. junija 2021 iz <http://scottmautz.com/wp-content/uploads/2016/11/Scott-Ebook.pdf>
43. McRae, I. (2019). *What does high potential mean to an average employee?* Pridobljeno 20. septembra 2019 iz <https://thomas.co/resources/type/articles/what-does-high-potential-mean-average-employee>

44. Meyers, M. C. (2016). *Talent management: Towards a more inclusive understanding*. Netherlands: Tilburg University.
45. Michlitsch, J. F. (2000). High-performing, loyal employees: the real way to implement strategy. *Strategy & Leadership*, 28(6), 28–33.
46. Momtazian, M. (2016). *What is Talent Management and Why is It Important?* Pridobljeno 10. julija 2019 iz <https://expert360.com/resources/articles/talent-management-important>
47. Morland, M. P., Kirk, S., Deslandes, G. J. P. & Tansley, C. (2019). Talent Management: The Good, the Bad, and the Possible. *European Management Review*, 16(1), 136–146.
48. Muc, B. M. (2016). *Zadrževanje ključnih zaposlenih v podjetju – 2. del*. Pridobljeno 10. oktobra 2019 iz <https://bankazapodjetnike.si/novice/cloveski-viri/zadrzevanje-kljucnih-zaposlenih-v-podjetju-2-del/>
49. Neumann, R. (2011). *Talent Management is the key. Building competitive advantage through the talent space program as integrated part of talent management*. Pridobljeno 11. oktobra 2019 iz [https://www.steinbeis-sibe.de/wp-content/uploads/2016/12/Neumann\\_Roman.pdf](https://www.steinbeis-sibe.de/wp-content/uploads/2016/12/Neumann_Roman.pdf)
50. Oladapo, V. (2014). The impact of talent management on retention. *Journal of Business Quarterly*, 27(3), 20–36.
51. Olenski, S. (2015). *8 Key Tactics for Developing Employees*. Pridobljeno 13. julija 2019 iz <https://www.forbes.com/sites/steveolenski/2015/07/20/8-key-tactics-for-developing-employees/#6e7bfe356373>
52. Pam, W. B. (2014). *Employee Core Competencies for Effective Talent Management*. Bokkos: Plateau State University.
53. Parry, E. & Urwin, P. (2011). Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1).
54. Pistrui, J. & Dimov, D. (2018). *The Role of a Manager Has to Change in 5 Key Ways*. Pridobljeno 1. oktobra 2019 iz <https://hbr.org/2018/10/the-role-of-a-manager-has-to-change-in-5-key-ways>
55. Polonia, A. M. C. F. (2017). *Managers' Responses to Formal and Informal Talent Management Practices: An Exploratory Mixed Methods Study*. Pridobljeno 20. novembra 2020 iz <https://digital.sandiego.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1083&context=dissertations>

56. Poorhosseinzadeh, M. & Subramaniam, I. D. (2013). Talent Management Literature Review. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 7(6), 330–338.
57. Premužić, T. C. (2019). *Talent Matters Even More than People Think*. Pridobljeno 1. julija 2019 iz <https://hbr.org/2016/10/talent-matters-even-more-than-people-think>
58. Presley, E. L. (1976). *Characteristic of high – performing employees*. Oklahoma: Oklahoma State University.
59. Pruis, E. (2011). The five key principles for talent development. *Industrial and Commercial Training*, 43(4), 206–216.
60. Quain, S. (2019). *Basic Types of Organizational Structure: Formal & Informal*. Pridobljeno 21. novembra 2019 iz <https://smallbusiness.chron.com/basic-types-organizational-structure-formal-informal-982.html>
61. Quirk, E. (2018). *Talent Management Trends for 2019*. Pridobljeno 12. julija 2019 iz <https://solutionsreview.com/talent-management/2018/12/07/talent-management-trends-for-2019/>
62. Rodríguez, B. S. (2010). *Talents: the Key for Successful Organizations*. Pridobljeno 12. julija 2019 iz <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:327021/FULLTEXT01.pdf>
63. Rothwell, J. W. (2018). *Why organizations use competencies*. Pridobljeno 8. avgusta 2019 iz <https://www.td.org/newsletters/atd-links/why-organizations-use-competencies>
64. Sękowski, A. & Łubianka, B. (2015). Psychological perspectives on gifted education – selected problems. *Polish Psychological Bulletin*, 46(4), 624–632.
65. SHL Talent Measurement. (2014). *The HR Guide to identifying high potentials*. Pridobljeno 5. julija 2019 iz <https://www.ucop.edu/human-resources/management-development-program/2014/Donna%20Handout.pdf>
66. Silzer, R. & Church, H. A. (2010). *Identifying and assessing high-potential talent: Current organizational practices*. Pridobljeno 19. junija 2019 iz [https://www.researchgate.net/publication/291820154\\_Identifying\\_and\\_assessing\\_high-potential\\_talent\\_Current\\_organizational\\_practices](https://www.researchgate.net/publication/291820154_Identifying_and_assessing_high-potential_talent_Current_organizational_practices)
67. Spaulding, S. & Caughey A. M. (2015). *The Goals and Dimensions of Employer Engagement in Workforce Development Programs*. Pridobljeno 20. oktobra 2020 iz [https://www.urban.org/sites/default/files/publication/76286/2000552-the-goals-and-dimensions-of-employer-engagement-in-workforce-development-programs\\_1.pdf](https://www.urban.org/sites/default/files/publication/76286/2000552-the-goals-and-dimensions-of-employer-engagement-in-workforce-development-programs_1.pdf)
68. Stapf, D. & Atan, T. (2017). Conceptualizing talent in the world of work. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 5(12), 1007–1019.

69. Swailes, S. & Downs, Y. (2014). *Inclusive talent management: building and theoretical underpinning*. United Kingdom: University of Huddersfield.
70. Testen, U. & Žnidaršič, A. (2013). *Izbrani vprašalniki za uporabo na področju psihologije dela in organizacije*. Pridobljeno 9. julija 2019 iz <https://psihologijadela.files.wordpress.com/2014/03/delovna-ucinkovitost.pdf>
71. Tetik, S. (2017). Talent Management: A Review of Theoretical Perspectives and a Guideline for Practitioners. *Nile Journal of Business and Economics*, 2(4), 40–56.
72. Thunnissen, M., Boselie, P. & Fruytier, B. (2013). Talent management and relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review*, 23(4), 326–336.
73. Thunnissen, M., Boselie, P. & Fruytier, B. (2014). A review of talent management: 'infancy or adolescence?' *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1744–1761.
74. Tansley, C. (2011). "What do we mean by the term "talent" in talent management?". *Industrial and Commercial Training*, 43(5), 266–274.
75. Ulrich, D. & Brockbank, W. (2009). The HR Business-Partner Model: Past Learnings and Future Challenges. *People and Strategy*, 32(2), 5–7.
76. Ulrich, D. & Smallwood, N. (2012). *What is talent*. Pridobljeno 2. novembra 2019 iz [https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/89446/20011\\_ftp.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/89446/20011_ftp.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
77. Vnoučková, L., Urbancová, H. & Smolová, H. (2016). Identification and development of key talents through competency modelling in agriculture companies. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 64(4), 1409–1419.
78. Vujić, D. R., Dostanić, J. S. & Suvajdžić, K. S. (2016). *Pristup razvoju talenata u poslovnoj organizaciji*. Pridobljeno 12. julija 2019 iz <http://jiws.rs/wp-content/uploads/2016/03/Pristup-razvoju-talenata-u-poslovnoj-organizaciji-k.pdf>
79. Waal, A. (2012). *How to inspire and motivate high performance employees*. Pridobljeno 10. septembra 2019 iz <https://www.tlnt.com/how-to-inspire-and-motivate-high-performance-employees/>
80. Waheed, S. & Zaim, A. H. (2015). A Model for Talent Management and Career Planning. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 15(5), 1205–1213.
81. Wang-Cowham, C., Kamoche, K., Tansley, C. & Iles, P. (2012). *Talent Management and Knowledge Management: toward a Critique and Theoretical Integration*.

Pridobljeno 17. junija 2019 iz  
<https://pdfs.semanticscholar.org/2687/d323c690453da9b5ab0e6d785ffc31bc9bc0.pdf>

82. Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organization culture. *Business Horizons*, 60(3), 395–404.
83. Wellins, R. S., Smith, A. B. & Erker, S. (2006). *Nine Best Practices for Effective Talent Management*. Pridobljeno 4. julija 2019 iz <https://www.ddiworld.com/article/talent-management-best-practices>
84. Westfall, B. (2019, 5. november). *What Is Talent Management, and How Is It Different From HR?* [objava na blogu]. Pridobljeno 5. julija 2019 iz <https://blog.capterra.com/what-is-talent-management-and-how-is-it-different-from-hr/>
85. Williams, M. (2000). *The War for Talent: Getting the Best from the Best*. Pridobljeno 1. julija 2019 iz <https://books.google.de/books?id=mkZZ51A6jPAC&printsec=frontcover&dq=The+War+for+Talent:+Getting+the+Best+from+the+Best&hl=sl&sa=X&ved=0ahUKEwi6xMbwgLzjAhVBx4sKHdBgCRMQ6AEIKTAA#v=onepage&q=The%20War%20for%20Talent%3A%20Getting%20the%20Best%20from%20the%20Best&f=false>
86. Wilson, N. H. F., Verma, M. & Nanda, A. (2019). Leadership in recruiting and retaining talent in academic dentistry. *Journal of Dentistry*, 87, 32–36.
87. Wroblewski, M. T. (2018). *Characteristics of a High-Performance Employee*. Pridobljeno 10. julija 2019 iz <https://smallbusiness.chron.com/characteristics-high-performance-employee-41338.html>





## **PRILOGE**



## **Priloga 1: Kriteriji za proces identifikacije talentiranih zaposlenih**

Pozdravljeni!

Sem Sabina Kajtazović, študentka 2. letnika magistrskega programa Ekonomske fakultete v Ljubljani. V magistrski nalogi z naslovom Management talentov na primeru IT podjetja v Nemčiji izvajam raziskavo o procesu managementa talentov, kater obsega procese identifikacije, razvoja in na koncu zadrževanje talentiranih zaposlenih v podjetju. Vprašalnik izpolnjujejo le managerji oddelkov v podjetju, rešene vprašalnike pa, prosim, pošljite na mojo osebno elektronsko pošto, saj želim pri delu ostati ekonomična in ekološko usmerjena. Hkrati želim opomniti na strogo anonimnost in zaupnost.

Prosila bi Vas za neposrednost in iskrenost pri odgovarjanju na postavljena vprašanja. Za izpolnjevanje vprašalnika boste potrebovali približno 30 minut.

Že vnaprej se Vam iskreno zahvaljujem.

<p>Management talentov predstavlja proces treh velikih postopkov ali aktivnosti, to pa so proces identifikacije, razvoja in zadrževanja talentiranih zaposlenih v podjetju. Talent oziroma talentiranega zaposlenega pa lahko enačimo kot posameznega zaposlenega, ki ima vrhunske sposobnosti in veščine, ki mu omogočajo, da izstopajo. Da bi lahko uspešno začeli izvajati model managementa talentov, to je z začetnim korakom – identifikacija talentiranih zaposlenim, je potrebno, da navedete tiste kriterije, ki so po Vašem mnenju pomembni pri sami identifikaciji.</p>
--

## **Priloga 2: Identifikacija talentiranih zaposlenih**

Pozdravljeni!

Sem Sabina Kajtazović, študentka 2. letnika magistrskega programa Ekonomske fakultete v Ljubljani. V magistrski nalogi z naslovom Management talentov na primeru IT podjetja v Nemčiji izvajam raziskavo o procesu managementa talentov, kater obsega procese identifikacije, razvoja in na koncu zadrževanje talentiranih zaposlenih v podjetju. Vprašalnik izpolnjujejo le managerji oddelkov v podjetju, rešene vprašalnike pa, prosim, pošljite na mojo osebno elektronsko pošto, saj želim pri delu ostati ekonomična in ekološko usmerjena. Hkrati želim opomniti na strogo anonimnost in zaupnost.

Prosila bi Vas za neposrednost in iskrenost pri odgovarjanju na postavljena vprašanja. Za izpolnjevanje vprašalnika boste potrebovali približno 30 minut.

Že vnaprej se Vam iskreno zahvaljujem.

Na naslednji strani sledi prvi korak v procesu managementa talentov, to pa je proces identifikacije talentiranih zaposlenih. Prikazano spodaj v tabelah so navedeni kriteriji za identifikacijo na podlagi delovne uspešnosti, potenciala in kompetenc. Vaša naloga je, da pri vsaki izmed kriterijev dodate dodaten, četrti kriterij, ki odgovarja vašem mnenju, ki Vam pomaga identificirati zaposlene v Vašem oddelku.

Prosim Vas, da natančno preberete zastavljene kriterije ter da upoštevate, da navedene ocene niso namenjene za ocenjevanje zaposlenih, temveč prepoznavanje talentiranosti. Prosim Vas, da upoštevate, da:

- število 1 pomeni, da zaposlena oseba ustreza ključnemu talentu na merski lestvici na podlagi podanega kriterija,
- število 2 pomeni, da zaposlena oseba ustreza talentiranemu zaposlenemu na podlagi visokega potenciala na merski lestvici na podlagi podanega kriterija,
- število 3 pomeni, da zaposlena oseba ustreza talentiranemu zaposlenemu na podlagi visoke zmogljivosti na merski lestvici na podlagi podanega kriterija in na koncu
- število 4 pomeni, da zaposlena oseba ustreza ostalim zaposlenim na merski lestvici na podlagi podanega kriterija.

Ko končate z vsemi štirimi vprašanji vsakega sklopa, seštejte vsoto sklopa odgovorjenih vprašanj in rezultat delite s številom 4, da dobite povprečen rezultat vsakega sklopa kriterijev. Po končanem reševanju vseh treh sklopov Vas prosim, da povprečja še enkrat seštejete in delite s številom 3. Tako boste na podlagi ocenjevalne lestvice (glej sliko spodaj pod tabelami) dobili rezultat, ki identificira Vašega zaposlenega.

**KRITERIJI DELOVNE USPEŠNOSTI TALENTIRANIH ZAPOSLENIH**

1.	Obseg, kakovost in točnost pri izpolnjevanju nalog ali projektov
2.	Izredna zavezanost
3.	Osebni prispevek k timskim ciljem
4.	

1	2	3	4

**KRITERIJI POTENCIALA TALENTIRANIH ZAPOSLENIH**

1.	Raven zahtevnosti, količina, kakovost ter pravočasnost dela in nalog
2.	Podjetniško delovanje in razmišljanje
3.	Inovativnost pri razvoju izdelkov, procesov ali strategij
4.	

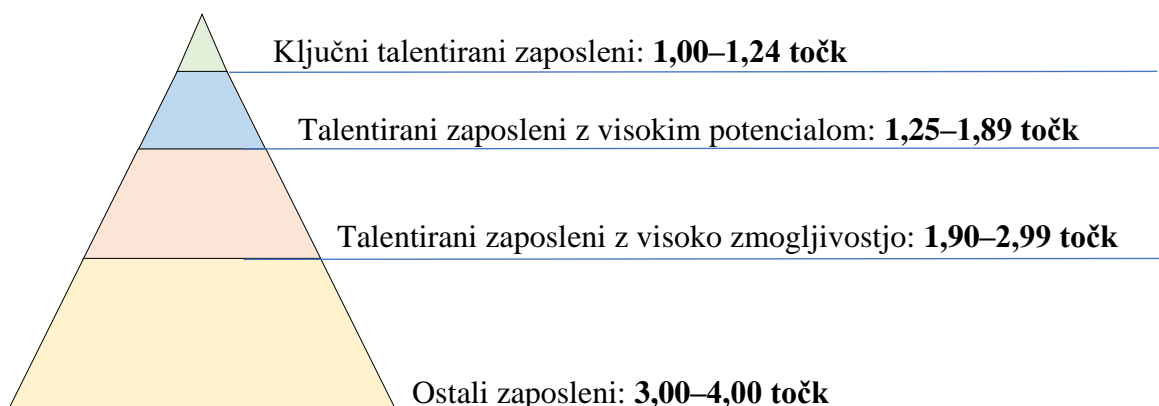
1	2	3	4

**KRITERIJI KOMPETENC TALENTIRANIH ZAPOSLENIH**

1.	Kriterij zanesljivosti, integritete in zvestobe
2.	Kriterij izjemne zavzetosti, konstantne in visoke motivacije
3.	Neodvisen in samo-odgovoren način dela in razmišljanja
4.	

1	2	3	4

POVPREČJE SKLOPA 1 (kriteriji delovne uspešnosti talentiranih zaposlenih)	
POVPREČJE SKLOPA 2 (kriteriji potenciala talentiranih zaposlenih)	
POVPREČJE SKLOPA 3 (kriteriji kompetenc talentiranih zaposlenih)	
VSOTA TREH POVPREČIJ:	
<b>KONČNA VSOTA</b> (vsota treh povprečij deljena s številom 3):	

**OCENJEVALNA LESTVICA:**

### **Priloga 3: Kriteriji za proces razvoj talentiranih zaposlenih**

Pozdravljeni!

Sem Sabina Kajtazović, študentka 2. letnika magistrskega programa Ekonomske fakultete v Ljubljani. V magistrski nalogi z naslovom Management talentov na primeru IT podjetja v Nemčiji izvajam raziskavo o procesu managementa talentov, ki obsega procese identifikacije, razvoja in na koncu zadrževanje talentiranih zaposlenih v podjetju. Vprašalnik izpolnjujejo le managerji oddelkov v podjetju, rešene vprašalnike pa, prosim, pošljite na mojo osebno elektronsko pošto, saj želim pri delu ostati ekonomična in ekološko usmerjena. Hkrati želim opomniti na strogo anonimnost in zaupnost.

Prosila bi Vas za neposrednost in iskrenost pri odgovarjanju na postavljena vprašanja. Za izpolnjevanje vprašalnika boste potrebovali približno 30 minut.

Že vnaprej se Vam iskreno zahvaljujem.

Management talentov predstavlja proces treh velikih postopkov ali aktivnosti, to pa so proces identifikacije, razvoja in zadrževanja talentiranih zaposlenih v podjetju. Drugi korak pri procesu managementa talentov vsebuje razvoj talentiranih zaposlenih, zato Vas prosim, da navedete vse sedanje in seveda bodoče kriterije oziroma aktivnosti, ki jih vidite kot potencialne kriterije za razvoj talentiranih zaposlenih v Vašem oddelku.
--

#### **Priloga 4: Kriteriji za zadrževanje talentiranih zaposlenih**

Pozdravljeni!

Sem Sabina Kajtazović, študentka 2. letnika magistrskega programa Ekonomske fakultete v Ljubljani. V magistrski nalogi z naslovom Management talentov na primeru IT podjetja v Nemčiji izvajam raziskavo o procesu managementa talentov, ki obsega procese identifikacije, razvoja in na koncu zadrževanje talentiranih zaposlenih v podjetju. Vprašalnik izpolnjujejo le managerji oddelkov v podjetju, rešene vprašalnike pa, prosim, pošljite na mojo osebno elektronsko pošto, saj želim pri delu ostati ekonomična in ekološko usmerjena. Hkrati želim opomniti na strogo anonimnost in zaupnost.

Prosila bi Vas za neposrednost in iskrenost pri odgovarjanju na postavljena vprašanja. Za izpolnjevanje vprašalnika boste potrebovali približno 30 minut.

Že vnaprej se Vam iskreno zahvaljujem.

Management talentov predstavlja proces treh velikih postopkov ali aktivnosti, to pa so proces identifikacije, razvoja in zadrževanja talentiranih zaposlenih v podjetju. Tretji, zadnji korak pri procesu managementa talentov je zadrževanje oziroma kriterij ohranjanja talentiranih zaposlenih v podjetju, zato Vas prosim, da navedete vse kriterije ali aktivnosti, ki jih morda že izvajajo, ali pa želite, da se v prihodnosti izvajajo, da bi lahko podjetje zadržalo oziroma ohranilo talentirane zaposlene v Vašem oddelku.



