

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

MANAGEMENT TALENTOV V BANKAH V SLOVENIJI

Ljubljana, julij 2013

SIMONA SABADIN

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Simona Sabadin, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Management talentov v bankah v Sloveniji, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Nado Zupan.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem
 - o poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - o pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 15.07.2013

Podpis avtorice:

KAZALO

UVOD	1
1 MANAGEMENT TALENTOV V TEORIJI	2
1.1 Opredelitev talenta	3
1.2 Opredelitev managementa talentov	5
1.3 Aktivnosti, povezane z managementom talentov	8
1.4 Model managementa talentov	9
1.5 Identifikacija talentov	11
1.6 Ocenjevanje talentov	13
1.7 Razvoj talentov	14
1.8 Zadržanje talentov	18
1.9 Opredelitev nasledstev	19
2 MANAGEMENT TALENTOV V PRAKSI	21
2.1 Raziskava o ključnih kadrih v Sloveniji	22
2.2 Management talentov Bank of America	23
2.3 Management talentov v evropskih poslovnih bankah	26
2.3.1 ING	27
2.3.2 ABN AMRO	27
2.3.3 Danske bank	27
3 METODOLOGIJA RAZISKAVE O MANAGEMENTU TALENTOV V BANKAH V SLOVENIJI	28
3.1 Namen in cilji raziskave	28
3.2 Raziskovalni načrt	29
3.3 Zbiranje podatkov	30
3.4 Analiza intervjujev	31
4 PRIMERJALNA ANALIZA MANAGEMENTA TALENTOV V BANKAH V SLOVENIJI	32
4.1 Predstavitev vseh bank in sodelujočih bank	32
4.2 Predstavitev managementa talentov v slovenskih bankah	34
4.3 Primerjalna analiza značilnosti managementa talentov v slovenskih bankah	42
4.4 Ključne ugotovitve	44
5 PREDLOG MODELA MANAGEMENTA TALENTOV ZA SLOVENSKE BANKE	46
SKLEP	54
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Grafični prikaz modela managementa talentov	10
Slika 2: Grafični prikaz matrike določanja ključnih kadrov	13
Slika 3: Načini privabljanja in zadržanja talentov v organizaciji.....	19
Slika 4: Grafični prikaz modela managementa talentov za banke	22
Slika 5: Razvoj izvršnih direktorjev v Bank of America	23
Slika 6: Model managementa talentov za banke	48
Slika 7: Matrika talentov	50

KAZALO TABEL

Tabela 1: Razmišljanja o managementu talentov	5
Tabela 2: Pogledi avtorjev na opredelitev pojma management talentov	7
Tabela 3: Učinkovitost zaposlenih	12
Tabela 4: Jasna opredelitev politike ravnanja s talenti v organizaciji.....	14
Tabela 5: Management talentov kot del procesa v organizaciji	15
Tabela 6: Opredeliti, kaj želi organizacija doseči z razvojem talentov, naslednikov	15
Tabela 7: Mentorstvo in vzorniki	16
Tabela 8: Kaj dosežemo z bazenom talentov	17
Tabela 9: Vprašanja izvršnemu direktorju in ekipi	25
Tabela 10: Vprašanja izvršnemu direktorju in timu vodij.....	25
Tabela 11: Podatki o bankah	32
Tabela 12: Stopnja izobrazbe in delež zaposlenih	33
Tabela 13: Število potrditev in zanikanj po posameznih kategorijah	43
Tabela 14: Postavljena raziskovalna vprašanja in njihovi odgovori	46

UVOD

Organizacije za svoje delovanje potrebujejo ljudi, njihova znanja, spretnosti in talente. V času krize, organizacije pogosto odreagirajo tako, da začnejo zmanjševati število zaposlenih, ne iščejo talentiranih posameznikov in zaustavijo zaposlovanje. Vendar pa obstajajo posamezniki, ki so za organizacijo pomembni in jih organizacije potrebujejo tako v dobrih kot slabih časih – to so ključni kadri, ki jih organizacije identificirajo in jih morajo zadržati za vsako ceno. Konkurenčno prednost imajo tako organizacije, ki se zavedajo pomena posameznikov in tega, da se morajo z zaposlenimi ukvarjati.

Dolgoročen uspeh organizacije je odvisen od talentiranih posameznikov. Dejstvo je, da si organizacije ne morejo privoščiti, da bi vsem zaposlenim posvečale enako pozornost, zato so nekateri posamezniki pomembnejši za organizacijo kot drugi in naloga managerja je, da organizacija zaposli in obdrži najboljše med njimi. Prav zato je pomembno, da imajo organizacije programe za razvoj in načrtovanje ključnih kadrov in naslednikov, ki jim omogočajo da obdržijo visoko talentirane zaposlene.

Količina talentov v organizaciji je povezana s kakovostjo managementa. Dober management privlači in obdrži najboljše ljudi, medtem ko jih slab management odganja stran (Stuart-Kotze & Dunn, 2008, str. 129).

Namen magistrskega dela je razširiti zavedanje o pomenu managementa talentov v bankah in oblikovati model managementa talentov za banke.

Cilj magistrskega dela je s pomočjo domače in tuje literature preučiti management talentov in v več slovenskih bankah preveriti, ali se z njim ukvarjajo sistematično, primerjati načine oziroma koncepte dela pri managementu talentov ter poiskati skupne značilnosti in razlike v konceptih. S pomočjo raziskovalnih vprašanj je cilj prav tako preveriti, ali velikost banke, vrsta lastništva – domači ali tuji lastniki in razvitost kadrovske funkcije vplivajo na sistematično ukvarjanje s talenti, ter predlagati model managementa talentov za banke.

Metodologija raziskovanja. V teoretičnem delu magistrskega dela sem preučila domačo in tujo literaturo s področja managementa talentov. Empirični del magistrskega dela temelji na kvalitativni raziskavi, ki sem jo opravila v sedmih bankah v Sloveniji. S pomočjo intervjuja zaposlenih v kadrovskih službah sem dobila odgovore na raziskovalna vprašanja.

Struktura magistrskega dela. Magistrsko delo sem razdelila v 5 poglavij. 1. poglavje je namenjeno proučevanju managementa talentov v teoriji in opredelitvi talenta, managementa talentov, identifikacije talentov, ocenjevanja talentov, razvoja talentov, zadržanja talentov in nasledstev.

V 2. poglavju sem predstavila management talentov v praksi in v sklopu tega poglavja tudi praktične primere in izsledke raziskav s področja managementa talentov. Tako sem povzela ugotovitve raziskave ključnih kadrov v Sloveniji in primere iz bančne prakse v tujini. Osredotočila sem se na banke in predstavila ING, ABN AMRO in Danske Bank. Več pozornosti sem namenila predstavitvi primera dobre prakse Bank of America.

V 3. poglavju sem se posvetila raziskovalnemu načrtu, namenu in ciljem raziskave. S pomočjo intervjuja sem v sedmih slovenskih bankah opravila kvalitativno raziskavo s strokovnjaki iz kadrovske službe.

4. poglavje je v celoti namenjeno rezultatom intervjujev in ključnim ugotovitvam. S številčnimi podatki sem predstavila vse banke in sodelujoče banke. Na podlagi opravljenih intervjujev sem predstavila management talentov v posamezni slovenski banki. S pomočjo kategorij sem opravila podrobnejšo analizo intervjujev in primerjavo odgovorov med posameznimi bankami in tako identificirala najpogostejše odgovore in skupna stališča.

V 5. poglavju sem zapisala priporočila za model managementa talentov in ga oblikovala na podlagi teoretičnih spoznanj in raziskave v bankah.

1 MANAGEMENT TALENTOV V TEORIJI

V organizaciji imamo opravka z različnimi generacijami zaposlenih, in sicer od generacije baby boom in generacije X do generacije Y ali milenium. Med njimi so talentirani zaposleni, ki jih je treba še odkriti in jih potem ustrezno razvijati, zato je poznavanje vsake generacije posebej pomembno. Najstarejši predstavnik generacije baby boom (1946–1964) je sedaj star 69 let in se je že upokojil ali pa o tem razmišlja. Gre za generacijo, ki ima veliko znanja in izkušenj. Predstavniki te generacije so zanesljivi, potrpežljivi in razumski. Radi pomagajo drugim in ker imajo veliko znanja in izkušenj, so zelo dobri mentorji mlajšim generacijam (Stuart-Kotze & Dunn, 2008, str. 73). Na starost si ne želijo napredovanja, ampak si želijo opravljati pomembno delo in biti cenjeni (Newman, 2011, str. 142). So zvesti in pripravljeni trdo delati (Newman, 2011, str. 137). Predstavniki generacije X (1965–1977) so samostojnejši od predstavnikov generacije baby boom, radi imajo spremembe, zato nimajo težav z menjavo služb. Veliko jim pomeni prijazno delovno okolje. Generacija Y (1978–1997) je internetna generacija, ki ima velika pričakovanja. Predstavniki te generacije so ambiciozni, idealistični, odprti. Na prvo mesto postavljajo sebe in svojo družino, nato sledijo prijatelji in služba. Če s službo niso zadovoljni, dajo odpoved. Motivirajo jih prilagodljivost, dosežki, priznanja, odgovornost, rast in razvoj ter denar (Stuart-Kotze & Dunn, 2008, str. 74). Generacija Y si želi mentorstva in coachinga (Newman, 2011, str. 142). Tako za generacijo X kot tudi za generacijo Y je značilno sidro življenjskega stila, saj jim veliko pomeni usklajevanje poklicnega in družinskega življenja. Za večino predstavnikov generacije Y pa je značilno tudi karierno sidro izziva (Brečko, 2008, str. 27).

Za sodobne zaposlene je značilno, da iščejo smiselno delo, polno izzivov, da so vedno bolj mobilni in pripravljeni na spremembe, da niso zvesti organizaciji, temveč le sebi, da slabše sprejemajo avtoriteto, da jim je zelo pomembno usklajevanje poklicnega in družinskega življenja, da so pripravljeni prevzeti odgovornost za svoj razvoj in razvoj kariere ter da so pogosto nestrpni (Busine & Watt, 2011, str. 227).

McKinsey in Company (2001, str. 4–6) so ugotovili, da najuspešnejše organizacije na področju managementa talentov sledijo naslednjim usmeritvam:

- iskanje talentov je odgovornost vseh vodilnih kadrov v organizaciji. Obstaja povezava med strategijo organizacije in talenti, ki jih organizacija potrebuje;
- pomembno je privabiti in nato tudi obdržati talentirane posameznike. Ti si želijo zanimivo delo, ki jih navdušuje in je polno izzivov. Želijo se poistovetiti s kulturo in vrednotami organizacije. Želijo biti cenjeni in dobiti priznanje za trud;
- zaposlovanje talentiranih posameznikov je stalen proces;
- talentirani posamezniki se želijo razvijati, zato zapustijo organizacijo, če jim tega ne nudi;
- v organizacijah razlikujejo med najboljšimi in najslabšimi izvajalci. Najboljše nagradijo in jim nudijo delo polno izzivov, najslabše pa prerazporedijo na drugo delovno mesto ali jih odpustijo. Ne pozabijo pa niti na druge zaposlene, ki dosegajo a ne presežejo ciljev, zato vlagajo tudi v njihov razvoj, da lahko napredujejo.

1.1 Opredelitev talenta

Slovar slovenskega knjižnega jezika (Potočnik, 2008, str. 2920) opredeljuje talent na naslednji način:

1. »Talent -ênta m (ě é): velika prirojena sposobnost za določeno umsko ali fizično dejavnost, dar: imeti talent za glasbo; oblikovati, razvijati svoj talent; odkriti pri kom pesniški talent; talent za matematiko; ekspr. zakopati svoj talent narediti, povzročiti, da se ne uresniči;
2. ekspr. kdor je posebno nadarjen za kaj: iskati, odkrivati nove talente; biti velik slikarski talent / nastop mladih talentov«.

Talent je težko definirati in opisati, vendar ko ga vidiš, veš, da si ga našel (Stuart-Kotze & Dunn, 2008, str. 10). Talent je nekaj, kar je naravno dano in se ne da naučiti (Branham, 2000, str. 85). Definiran je kot zmožnost in sposobnost, da nekaj naredimo dobro. S tem mislimo tako trenutno zmožnost kot tudi prihodnjo sposobnost. In prav v prihodnji sposobnosti je skrit potencial ljudi, ki ga moramo prepoznati (Stuart-Kotze & Dunn, 2008, str. 25). Talenti niso redki in dragoceni – vsi jih imamo. S pomočjo talenta lahko nekaj naredimo bolj od drugih oseb (Branham, 2000, str. 85).

Pogosto ima oseba talent, ki ga še ne uporablja. Z izkušnjami tako lahko razvijemo talent, ki v nas že obstaja, le odkriti in uporabljati ga je treba. Talenti, ki jih radi uporabljamo, so motivacijski talenti. Odkrijemo jih tako, da ljudem naročimo, naj napišejo 20 stvari, ki jih radi počnejo oziroma kaj počnejo, ko jim nihče ne reče, kaj naj delajo (Branham, 2000, str. 85).

Talentirani ljudje se po vrednotah in motivaciji razlikujejo od večine ljudi. Od njih se veliko pričakuje, ampak tudi oni pričakujejo še več nazaj. Imajo velik vpliv, razmišljajo drugače in hitreje. Učinkovitejši so tudi pri pridobivanju novih spretnosti. Hitro se začnejo dolgočasiti, zato potrebujejo različne izzive (Areiqat, Abdelhadi & Al-Tarawneh, 2010, str. 329–338). Talentirani posamezniki imajo posebne darove, sposobnosti in zmožnosti, ki jim omogočajo, da so učinkovitejši od drugih (Armstrong, 2009, str. 580). Pri posameznikih, ki mislijo, da so talentirani ali so celo potrjeni kot talentirani, obstaja nevarnost, da ne bodo spoštovali drugih, ki niso tako »pametni« kot oni ter da se od njih ne bodo pripravljeni učiti in jih poslušati (Pfeffer, 2001, str. 20).

Talenti so pomembni za uspeh organizacije, saj jo usmerjajo tja, kjer želi biti (Kehinde, 2012, str. 180). Tansley (2011, str. 271–272) je zbral različne poglede na to, kdo so talenti in kako ga predstavljajo organizacije. Organizacije ga predstavljajo v odvisnosti od vrste dejavnosti, na ravni skupine z grupiranjem talentov ali z osredotočanjem na posameznika. Grupiranje talentov s pomočjo bazenov talentov predstavlja skupino talentiranih zaposlenih, ki so bili identificirani kot talenti. Gre za različne člane, ki jih lahko organizacija uporabi kot človeške vire za projekte in za notranje zaposlovanje. Nekatere organizacije talent predstavljajo kot spretnosti, znanja, kompetence in potencial zaposlenih. Talent je lahko tudi določeno obnašanje, ki se ga težko spremeni, vendar če se ga razvija v pravo smer, to lahko vpliva na posel. Talentirani posamezniki so tisti, ki največ prispevajo k učinkovitosti organizacije – s takojšnjim prispevkom ali s prikazanim najvišjim potencialom. Talenti z največjim potencialom za napredovanje na višja mesta, še posebej na vodstvena mesta, imajo sposobnosti, željo in si prizadevajo za rast in uspeh na kritičnih mestih. Sposobnosti so prirojene lastnosti, ki jih zaposleni dnevno uporablja pri delu, vključno s čustveno inteligenco in naučenimi in tehničnimi spretnostmi. Želje predstavljajo finančne nagrade, usklajevanje poklicnega in zasebnega življenja ter zadovoljstvo pri delu. Zaposleni verjame v organizacijo, v njegovem interesu je, da v organizaciji ostane in dela nad pričakovanji, je strasten in motiviran. Visoko učinkoviti posamezniki imajo visoko raven strokovnega znanja in izkušenj, vodstvene spretnosti, so ustvarjalni, samoiniciativni, samozavestni in prepričani da zmorejo.

Visoko talentirani posamezniki so čustveno zreli, komunikativni, odlični motivatorji in navdih drugim (Cook & Macaulay, 2009, str. 40). Smiselno je, da zaposlimo talentirane ljudi zato, da nam oni povedo, kaj naj delamo, in ne, da jim mi povemo, kaj naj delajo. Talentirani posamezniki potrebujejo izzive in vzpodbudno okolje, ne marajo biti nadzorovani in cenijo samostojnost pri delu (Mihalič, 2006, str. 227).

Obstajajo različna poimenovanja talentiranih posameznikov: ključni kadri, kritični kadri, zelo učinkoviti zaposleni, najbolj izkušeni (Mlakar, 2010, str. 25). Ključni kadri niso nujno vodilni kadri, temveč posamezniki, ki imajo veliko praktičnega in strokovnega znanja, ki predstavlja prednost pred ostalimi. Gre za manjšino talentiranih, ki za organizacijo predstavljajo prednost, ki jo ta potrebuje (Berger & Berger, 2004, str. 21). Ključne skupine zaposlenih so: vodilni in vodstveni zaposleni, kandidati za naslednike, najbolj talentirani posamezniki, najuspešnejši sodelavci na vseh področjih delovanja organizacije. Ključni kadri so kadrovsko jedro organizacije, so strateško pomembni in imajo dobre rezultate (Mlakar, 2010, str. 25). Perspektivni kadri so ljudje, ki dosegajo visoko delovno uspešnost, so motivirani za delo in za pridobivanje novih znanj in imajo visoko razvite kompetence za opravljanje dela. Za njih se predvideva hitrejša strokovna kariera, zato se jih vključuje v programe za prevzem novih, projektnih nalog. Nekatere med njimi vključimo v proces izbora ključnih kadrov (Majcen, 2008, str. 25).

Zaposleni, ki so na ključnih delovnih mestih, niso vedno tudi najboljši zaposleni, hkrati pa najboljši zaposleni niso nujno na ključnih delovnih mestih (Phillips, 2009, str. 1).

Organizacije si želijo imeti čim več tako imenovanih zvezd, ki predstavljajo ključne sodelavce, zaposlene, ki so strateško pomembni in imajo veliko praktičnega in strokovnega znanja, so motivirani in imajo dobre rezultate. V organizaciji jih je običajno 3–5 % (Berger & Berger, 2004, str. 1). Rickard (2009, str. 77) meni, da je v organizaciji 10–15 % zaposlenih opredeljenih kot talent.

1.2 Opredelitev managementa talentov

Tabela 1 prikazuje različna razmišljanja o elementih managementa talentov v organizaciji. V organizaciji sta še vedno prisotna tako starejše kot novejše razmišljanje, zato se morajo v organizaciji odločiti, kateremu načinu razmišljanja bodo sledili.

Tabela 1: Razmišljanja o managementu talentov

	Starejše razmišljanje	Novejše razmišljanje
Pomembnost talentov	Kadrovska funkcija je zadolžena za ravnanje z ljudmi v organizaciji, in to od zaposlovanja do načrtovanja nasledstev.	Ključna konkurenčna prednost organizacije so talentirani posamezniki. Vsi managerji so odgovorni, da zaposlijo, razvijajo in obdržijo talentirane.
Zaposlovanje talentov	Izbor talentov poteka tako, da izberejo najboljše v množici kandidatov.	Ne samo kadrovska funkcija, temveč vsi managerji so odgovorni za zaposlovanje najboljših.

se nadaljuje

nadaljevanje

	Starejše razmišljanje	Novejše razmišljanje
Dodana vrednost za zaposlene	Od zaposlenih se pričakuje, da odgovorno opravljajo svoje delo in da ključna delovna mesta in visoke plače dosežejo s postopnim napredovanjem.	Organizacije se zavedajo, da morajo zaposlenim izpolniti njihove želje, če jih želijo obdržati. Poznajo načine, kako privabiti in obdržati talentirane posameznike.
Razvoj vodij	Imeti moraš srečo, da naletiš na dobrega vodjo, od katerega se boš učil.	Razvoj poteka preko coachinga in s pomočjo delovnih izkušenj.
Razlikovanje talentov	Vsem zaposlenim posvečajo enako pozornost in med njimi ne delajo razlik, saj želijo, da zaposleni med sabo sodelujejo.	Najboljšim zaposlenim organizacije nudijo priložnosti in jih cenijo. Razvijajo in negujejo ključne kadre.

Vir: McKinsey in Company, The War for Talent, 2001, str. 7, tabela 5.

Na eni strani je tradicionalna praksa kadrovske funkcije, na drugi strani pa strateško ukvarjanje z zaposlenimi. Za integracijo ciljev organizacije v njene procese so pomembni strateško razmišljanje in vključenost talentiranih posameznikov, investiranje vanje in ne le izkoriščanje njihovih talentov (Areiqat et al., 2010, 329–339).

Kadrovska funkcija v organizaciji izvaja različne naloge, kot so: oblikovanje organizacijske strukture in delovnih mest, načrtovanje, privabljanje in izbor zaposlenih, usposabljanje in razvoj zaposlenih, vrednotenje dela, spremljanje uspešnosti, zagotavljanje varstva pri delu ter zdravstvenega varstva in izvajanje administracije v povezavi z zaposlovanjem (Armstrong, 1996, str. 28–29).

Kljub množici literature in pomembnosti managementa talentov ostaja to področje še vedno neraziskano in njegova opredelitev še vedno ni dovolj jasna. Ne obstaja namreč samo ena definicija managementa talentov, ki bi ji v organizaciji lahko sledili, temveč jih je več.

V Tabeli 2 so predstavljeni različni pogledi avtorjev na opredelitev pojma management talentov. Predstavljene so 3 skupine pogledov na management talentov, in sicer 1. skupina pojem človeški viri nadomesti s pojmom management talentov, 2. skupina se osredotoča na bazen talentov, ki se oblikuje iz notranjih zaposlenih, 3. skupina pa management talentov opredeli na splošno in kot talenta opredeli visoko učinkovite posameznike s potencialom neodvisno od njihove vloge v organizaciji. Talent je pomemben in 3. skupina meni, da morajo biti visoko učinkoviti posamezniki obravnavani drugače.

Tabela 2: Pogledi avtorjev na opredelitev pojma management talentov

1. skupina: Pojem človeški viri nadomesti s pojmom management talentov	
Definicija	Avtorji definicije
Sestavljen iz standardnih kadrovskih funkcij, ki so: zaposlovanje, izbor, razvoj, kariera ter management nasledstva.	Byham, 2001; Chowanec in Newstrom, 1991; Heinen in O'Neill, 2004; Hilton, 2000; Mercer, 2005; Olsen, 2000)
Poiskati in zaposliti najboljšega kandidata.	Sullivan, 2004
Program razvoja vodij.	Cohn, Khurana in Reeves, 2005
Poudarek je na procesu uspešnosti.	Garger, 1999
Razvoj vodij in načrtovanje nasledstev.	Conger in Fulmer, 2003
2. skupina: Osredotočanje na bazen talentov znotraj organizacije	
Definicija	Avtorji definicije
Skupek procesov, ki omogočajo vključitev zaposlenih na delovna mesta po vsej organizaciji.	Kesler, 2002; Pascal, 2004
Načrtovanje nasledstva oziroma kadrov.	Jackson in Schuler, 1990, Rothwell, 1994
Vključuje zaposlovanje in selekcijo.	Lermusiaux, 2005
Ključno je razumevanje notranje delovne sile.	Schweyer, 2004
3. skupina: Splošni pogled	
Definicija	Avtorji definicije
Zaposleni so glede na učinkovitost in uspešnost razdeljeni v stopnje A, B in C ter so glede na stopnjo ustrezno nagrajeni: A – najboljši, B – uspešni, C – neučinkoviti.	Axelrod, Handfield-Jones in Michaels, 2001 in 2002
Vsak posameznik, ki ima talent, lahko postane najboljši.	Buckingham in Vosburgh, 2001; Walker in Larocco, 2002
Demografski kazalci kažejo, da postaja talent vse pomembnejši.	Ganossy in Kao, 2004; Romans in Lardner, 2005; Tucker, Kao in Verna, 2005

Vir: R. Lewis in R. Heckman, *Talent Management: A critical review*, 2006, str. 140–141.

Management talentov pomeni skupek kadrovskih aktivnosti, od privabljanja, izbiranja, razvoja, do zadržanja najboljših zaposlenih (Cook & Macaulay, 2009, str. 39). Pomeni sistematičen način ravnanja z določeno skupino posameznikov, ki jih organizacija prepozna kot ključne ali perspektivne in zanje predstavljajo dodano vrednost (Burbridge, 2009, str. 44). Prav tako pomeni dobiti prave ljudi na prava mesta ob pravem času za pravo ceno (Galagan, 2008, str. 42). Predstavlja pa tudi pozitivna dejanja, ki jih organizacija nudi zaposlenim z investiranjem v njihov razvoj in s tem, ko jim pomaga izkoristiti njihove

prednosti in izboljšati njihove slabosti ter zadostiti tako potrebam organizacije kot posameznika (Garrow & Hirsh, 2008, str. 389).

Dejstvo je, da vsi zaposleni ne morejo biti v ospredju, zato organizacije v ospredje postavljajo ključne skupine zaposlenih, s katerimi se lahko sistematično ukvarjajo (Mlakar, 2010, str. 29). Organizacije se vse bolj osredotočajo na tiste zaposlene, ki jih ne želijo izgubiti, torej tiste, ki so za organizacijo najbolj dragoceni. Stroški, povezani z izgubo najdragocenejših kadrov, so višji od stroškov potrebnih za zaposlovanje novih kadrov (Branham, 2000, str. 15).

Management talentov je pomemben strateški cilj organizacije, ki predstavlja konkurenčno prednost in vpliva na uspeh in učinkovitost organizacije. Gre za jasen sistem identifikacije in razvoja zaposlenih, ki imajo visok potencial za razvoj (Phillips, 2009, str. 1).

Management talentov pomeni dodatne, drugačne aktivnosti s skupino posameznikov, ki jih je organizacija identificirala kot talente, ne glede na to, ali so to najučinkovitejši posamezniki, posamezniki z visokim potencialom za razvoj ali posamezniki za ključna delovna mesta (Blass, 2007, str. 7).

Z vidika posameznika pomeni management talentov sistematično skrb organizacije za njegov profesionalni oziroma osebni razvoj ter s tem povezano možnost napredovanja znotraj organizacije. Pomeni osredotočanje na razvoj posameznikove kariere in z njim povezan razvoj strategij in načrtovanja nasledstev (Woollard, 2009, str. 6).

1.3 Aktivnosti, povezane z managementom talentov

Samo privabiti prave ljudi ni dovolj, treba jih je tudi zadržati v organizaciji, zato je v organizaciji treba ustvariti ustrezno klimo, v kateri bodo talentirani posamezniki želeli ostati in razvijati svoje spretnosti (Cook & Macaulay, 2009, str. 39).

V organizaciji je treba ugotoviti, kaj talentirani posamezniki želijo, in jim to dati. Če tega ne dobijo, bo to namreč izkoristila konkurenca in jih na pravi način privabila v svojo organizacijo (Areiqat et al., 2010, str. 332).

Armstrong (2009, str. 582–583) trdi, da se management talentov začne s poslovno strategijo, ki je osnova za načrtovanje kadrov, in z opredelitvijo talentov, ki jih organizacija potrebuje. Cilj organizacije je razvijati in ohranjati bazen nadarjenih ljudi. Sledijo identifikacija talentiranih posameznikov znotraj organizacije ter razvoj in njihovo napredovanje. Zunaj organizacije potekajo privabljanje, zadržanje ter zaposlovanje in izbor talentov. Rezultat je pritok talentov, ki ustvarjajo bazen talentov. Znotraj tega bazena talentov organizacija identificira tiste s potencialom in jim nudi načrtovanje kariere in razvoj, da bodo v prihodnje lahko opravljali zahtevnejše naloge. Hkrati se opredelijo tudi

možne nevarnosti za odhod talentiranih posameznikov in ukrepi, ki so potrebni, da se to ne zgodi. Omogočiti jim je treba, da se v novih vlogah učijo in razvijajo in da imajo možnost razviti svoje talente. Na splošno to pomeni ustvariti prijetno delovno okolje za delo, ravnati z njimi pošteno, priznati njihovo vrednost in jim omogočiti, da se razvijajo. Cilj je, da so talenti predani tako delu kot tudi organizaciji. Lažje je namreč vlagati v obstoječe odnose, kot ustvariti nove, ko nekdo odide. Zavzetost in motiviranje ljudi s pozitivno povratno informacijo in priznanjem sta pomembna dela nagrajevanega sistema. Identifikacija potenciala talentov, učenje in razvoj so ključne komponente v procesu, saj zagotavljajo, da bodo ljudje pridobili spretnosti in kompetence, ki jih potrebujejo in jih je treba razvijati z namenom, da ima organizacija čim več od njih. Uspeh zaposlenih se odraža v njihovih vlogah. Organizacija mora zagotoviti, da ima managerje, ki se bodo spopadli z njenimi prihodnjimi poslovnimi potrebami.

Management talentov združi različne procese, ki se v organizaciji uporabljajo za iskanje in razvoj talentov. Ti procesi so: načrtovanje virov in iskanje načinov kako jih obdržati, načrtovanje naslednikov, ki bodo lahko v prihodnje prevzeli ključna mesta, identificiranje in razvoj potreb talentiranih zaposlenih, nadgrajevanje spretnosti in potenciala, privabljanje, zadržanje in motiviranje talentov (Armstrong, 2011, str. 237).

Ker je v današnjih časih mogoče vedno najeti talentirano delovno silo zunaj organizacije, za organizacijo pomanjkanje talentov ne predstavlja težav. Stroški najema od zunaj so višji od stroškov razvoja kandidata znotraj organizacije, še višji pa so stroški, ko nam konkurenca prevzame kandidata, v katerega smo veliko vlagali. Za obvladovanje tveganj na strani povpraševanja za talenti je za organizacijo najbolje, da ima tako notranji razvoj kot tudi zaposlovanje od zunaj. Za zmanjšanje negotovosti pri iskanju talentov je najboljši način oblikovanje portfelja oziroma tako imenovanega bazena talentov, saj se tako izognemo razvoju zaposlenih za točno določena delovna mesta. Organizacija ima tako na voljo množico zaposlenih, ki s svojimi kompetencami ustrezajo različnim delovnim mestom in ko se prosto mesto pojavi, se izbira med vsemi kandidati v bazenu talentov. Organizacije, ki vlagajo v razvoj talentiranih zaposlenih, od njih pričakujejo povrnitev stroškov s prostovoljnim delom na projektih, na katerih delajo skupaj z vodilnimi kadri in si tako pridobijo izkušnje in napredujejo hitreje. Zaposleni dajejo pobudo za spremembo na delovnem mestu in za premik na karierni poti. Vodje tekmujejo za notranje talente s ponujanjem višje plače in zanimivejših delovnih mest in tako usklajujejo interese organizacije in zaposlenih (Cappelli, 2009, str. 5–7).

1.4 Model managementa talentov

Docherty in Wasdin (2007, str. 7) management talentov predstavljata kot skupek petih elementov, ki se ne smejo obravnavati ločeno, temveč kot celota. Model je sestavljen iz zaposlovanja in pridobivanja talentov (identificiranje, privabljanje, ocenjevanje in zaposlovanje pravih zaposlenih), managementa učenja in učinkovitosti (presoja

učinkovitosti, ciljno vodenje, metoda 360° povratne informacije), načrtovanja zaposlenih in naslednikov (odkriti motivirane ljudi s primernimi spretnostmi in izkušnjami, jih dati na ustrezna delovna mesta in jih načrtovati za naslednike) ter nagrajevanja (usklajevanje nagrajevanja s pričakovanji in cilji organizacije). Na Sliki 1 so predstavljeni model managementa talentov in povezave med posameznimi elementi. Za model je značilna povezanost vseh elementov z managementom kompetenc, poročanjem in analitiko. Kompetence predstavljajo obstoječi potencial zaposlenega, da doseže merljive rezultate in so osnova managementa talentov.

Slika 1: Grafični prikaz modela managementa talentov

Vir: R. Docherty in M. Wasdin, Talent Management for dummies, 2007, str. 8.

Strateški management talentov pomeni identifikacijo ključnih delovnih mest, ki za organizacijo pomenijo konkurenčno prednost, oblikovanje bazena talentov s posamezniki, ki imajo potencial in so učinkoviti in katerim bo organizacija namenila dodaten razvoj njihovega potenciala, da bodo lahko zapolnili ključna delovna mesta (Collings & Melahi, 2009, str. 311).

Da bo model managementa talentov uspešen, morajo organizacije opredeliti kompetence, ki ustrezajo temeljnim vrednotam organizacije (Siliker, 2011, str. 8).

Integracija managementa talentov je v veliki meri odvisna od usklajenosti s poslovno strategijo, zato je pomembno, da se s talenti ukvarja najvišje vodstvo v organizaciji in da ukvarjanje s talenti ni izključno skrb kadrovske službe in linijskih vodij (Mihelič & Plankar, 2010, str. 1252).

1.5 Identifikacija talentov

V organizaciji izbirajo talente na različne načine. Pri identifikaciji talenta sta pomembni njegovi sposobnosti učenja in razvijanja (Cook & Macaulay, 2009, str. 39). Najbolj pogost način izbiranja talentov poteka na podlagi predlogov ostalih zaposlenih, večinoma vodij. Ker jih predlagajo drugi, gre pogosto za subjektivna mnenja vodij, ki niso vedno utemeljena. Marsikateri vodja ne bo predlagal svojega najboljšega kadra, ker se boji, da ga bo tako izgubil. Lahko pa se želi znebiti slabega kadra in ga zato predlaga za napredovanje. Vendar pa si ne želijo vsi postati perspektiven kader. Prav zato je pomembno, da svoje zaposlene vprašamo, ali si želijo spremembe, kariernega razvoja in izzivov ter se tako pokažejo kot primerni kandidati za vključitev (Stuart-Kotze & Dunn, 2008).

Ko posameznik izve, da je bil nominiran v bazen talentov, predstavlja to za njega motivacijski dejavnik. Vendar vse organizacije podatka o nominiranih posameznikih v bazen talentov ne objavijo javno. Takrat niti posamezniki, ki so vključeni v bazen talentov, tega ne vedo. Razlog za to odločitev je v tem, da to lahko povzroči neproduktivnost nekaterih zaposlenih.

Smiselno je, da vključeni posamezniki vedo, zakaj so bili izbrani v bazen talentov, in predvsem, kakšna so pravila in kaj se od njih pričakuje. Pomembno je, da jim povemo, da nominacija ne pomeni stalne vključitve in da je odvisna od njihovega delovanja (Burbridge, 2009, str. 45).

Branham (2001, str. 16) glede na učinkovitost razvrsti zaposlene v štiri kategorije:

- zvezde so najpomembnejše za organizacijo in presegajo pričakovanja tako organizacije kot tudi strank. V tej skupini je veliko sedanjih in prihodnjih voditeljev. Dokler so njihova pričakovanja enaka pričakovanjem vodstva in dokler ustrezajo kulturi organizacije, mora vodstvo narediti vse, kar je v njegovi moči, da jih obdrži v njihovi organizaciji. Vendar pa je treba biti pazljiv, da se teh zaposlenih preveč ne povečuje, ker se lahko zgodi, da postanejo vzvišeni in individualisti. Predstavljajo 10 % vseh zaposlenih;
- zelo učinkoviti posamezniki dosegajo in pogosto presegajo pričakovanja organizacije. Če odkrijete njihove talente in jim daste naloge, ki ustrezajo njihovim talentom, lahko postanejo zvezde. Med zaposlenimi jih je 20–30 %;
- učinkoviti posamezniki predstavljajo večino med zaposlenimi, in sicer 40–50 %. So kompetentni, zvesti in zanesljivi. Verjetno niso vodje, so pa odlični strokovnjaki. Na

delo prihajajo točno in so pripravljeni delati tudi nadure, vendar ne ves čas, saj želijo preživeti svoj prosti čas s prijatelji in družino ter se ukvarjati z različnimi aktivnostmi;

- neučinkoviti posamezniki so zaposleni, ki opravljajo delo, ki jim ne ustreza in imajo slabe delovne navade. Med zaposlenimi jih je 15–20 %.

Kategorije učinkovitosti zaposlenih so predstavljene v Tabeli 3.

Tabela 3: Učinkovitost zaposlenih

Učinkovitost zaposlenih	% v organizaciji	Ključni kader?
ZVEZDE Visok potencial, delovna učinkovitost in motiviranost	10	Da
OPAZOVALCI/VPRAŠAJI Visok potencial, nizka učinkovitost in motiviranost	20–30	Lahko postanejo
IZGUBLJENI TOPOVI/IZKUŠENI Nizek potencial, visoka delovna učinkovitost in motiviranost	40–50	Da
ŠIBKI ČLENI/PROBLEMATIČNI Nizka delovna učinkovitost, potencial in motiviranost	15–20	Ne

Vir: Energos, Kdo so vaši ključni kadri?, 2010.

Uspešne organizacije se osredotočajo na tri rezultate (Berger & Berger, 2004, str. 5):

1. identifikacija, izbor, razvoj in zadržanje ključnih kadrov. Ključni kadri so majhna skupina ljudi, ki so prikazali superiorne dosežke in motivirali druge, da so jih dosegli, ter posebej kompetence in vrednote organizacije;
2. identifikacija in razvoj naslednikov na ključnih mestih;
3. klasifikacija in investicija v vsakega zaposlenega na podlagi sedanjega in prihodnjega potenciala za povečanje vrednosti organizacije. Skupine so: ključni kadri, ki zelo presežejo pričakovanja, perspektivni kadri, ki presežejo pričakovanja organizacije, posamezniki, ki izpolnijo pričakovanja in posamezniki, ki ne zadostijo pričakovanjem organizacije.

Na podlagi delovne uspešnosti, emocionalnega in intelektualnega kapitala ter potenciala za razvoj v organizacijah lahko določijo ključne kadre. Na Sliki 2 je prikazana matrika določanja ključnih kadrov. Ključni kadri imajo visok razvojni potencial in dosegajo visoko delovno uspešnost. Za njih je značilen visok nivo intelektualnega in emocionalnega kapitala.

Slika 2: Grafični prikaz matrike določanja ključnih kadrov

Vir: Energos, Kdo so vaši ključni kadri?, 2010.

1.6 Ocenjevanje talentov

Nekatere organizacije si pri identifikaciji ključnih lastnosti, kompetenc in področij, kjer je potreben dodaten razvoj talentiranih posameznikov, pomagajo s centri za razvoj (Cook & Macaulay, 2009, str. 39).

Ocenjevanje uspešnosti in učinkovitosti kandidata se v nekaterih organizacijah opravi dvakrat na leto. V prvi polovici leta posameznik na podlagi pripravljenega obrazca opravi samooceno svojega dela in oceni dosežene cilje, omejitve, s katerimi se je pri tem soočal in predloge za izboljšave. Ob koncu leta sledi ponovna ocena na podlagi enakega obrazca z dodanimi glavnimi dosežki, njegovimi prednostmi in razvojnimi potrebami. Sledijo pregled opravljenih nalog in njihovo načrtovanje ter ocenjevanje uspešnosti in končna ocena talenta (Sahai & Srivastava, 2012, str. 243–244).

Za osebni razvoj in ocenjevanje talentov z vidika delovne uspešnosti, je vse pogostejše uporabljena metoda 360° povratne informacije, ki se uporablja na podlagi vprašalnika, ki omogoča primerjavo posameznikovega obnašanja na podlagi seznama kompetenc. Vprašanja ocenjujejo pomembnost kompetenc z lestvico od 1 do 6, pri čemer pomenita 1 – ni pomembno in 6 – pomembno, izstopajoče. Metoda je anonimna in njeni rezultati se najpogostejše predstavijo samo posamezniku, včasih pa samo njegovemu nadrejenemu ali obema (Armstrong, 2009, str. 645). Rezultat metode je spoznanje, kako nas vidijo drugi in s tem priložnost za spremembo. Gruban (2004) trdi, da gre posameznik, ki pridobi povratno informacijo o sebi skozi fazo šoka in se čudi kako so lahko to trdili, fazo jeze v

kateri krivi druge, fazo zavračanja ter zanikanja in fazo sprejemanja, ko želi razmisliti. Pomembno je, da povratna informacija ne pride iz enega samega vira, torej od vodje ali nadrejenega, temveč tudi od sodelavca, podrejenega in zunanje stranke.

Ocenjevalni center predstavlja pristop pri selekciji novo zaposlenih, pri napredovanju obstoječih zaposlenih in pri nadaljnjem razvoju kariere. Kandidati opravijo poglobljen intervju, psihološke teste, študije primerov, poslovne igre in predstavitve. Na podlagi simulacije delovne izkušnje na delovnem mestu ugotovijo, kako kandidat deluje v novih situacijah. Opazovalci kandidata na takšen način dobijo informacije o primernosti kandidata za določeno delovno mesto in informacije o njegovih prednostih, slabostih in potencialu ter na tej osnovi ocenjujejo in planirajo njegov nadaljnji razvoj (Amen, 2010, str. 134–136).

1.7 Razvoj talentov

Najboljši programi razvoja talentov vsebujejo strateško načrtovanje zaposlenih, zaposlovanje in ocenjevanje, načrtovanje kariere, razvoj kariere, mentorstvo in coaching (Pruis, 2011, str. 207).

V Tabelah 4–8 so predstavljena načela razvoja talentov s pomočjo vprašanj in odgovorov, ki prikazujejo vsako izmed načel.

V Tabeli 4 je navedeno, kaj je potrebno pri ravnanju s talenti opredeliti. Določiti je potrebno merila, kdaj je nekdo talent, kakšen bo razvoj talenta, ali bodo razlike v razvoju različnih skupin generacij in na kakšen način se bo razvoj talentov spremljal.

Tabela 4: Jasna opredelitev politike ravnanja s talenti v organizaciji

Vprašanje	Odgovor
Kakšna so merila za opredelitev zaposlenega kot talenta?	Nadpovprečna uspešnost v zadnjih 2–3 letih.
	Potencial za nadpovprečno uspešnost na trenutnem delovnem mestu ali dolgoročno
Kakšna je povezava talentov in delovnih mest v organizaciji?	Jasna opredelitev bazena talentov za različna delovna mesta.
Katero orodje je ključno za razvoj talentov?	Ocenjevanje.
	Metoda 360° povratne informacije.
Ali bo razvoj namenjen vsem generacijam zaposlenih?	Da, in sicer različno za veterane, generacijo baby boom, generacijo x in generacijo y.
	Ne.

se nadaljuje

nadaljevanje

Vprašanje	Odgovor
Kakšen sistem bo podpiral razvoj talentov?	Sistem, ki se uporablja pri ocenjevanju.
	SAP.
	Drugi sistemi.

Vir: E. Pruis, *The five key principles for talent development*, 2011, str. 208.

Tabela 5 opredeljuje karierne načrte, spremljavo učinkovitosti managementa talentov in določitev odgovornih v procesu managementa talentov.

Tabela 5: Management talentov kot del procesa v organizaciji

Vprašanje	Odgovor
Ali so karierni načrti opredeljeni?	Da, vendar samo za najvišji management.
	Da, za različne skupine: izvršne direktorje, vodje, specialiste, komercialiste, podporne službe in kadrovske službe.
Kako se spremlja učinkovitost managementa talentov?	S pomočjo zunanjega izvajalca.
	S strani kadrovske službe.
Kdo je odgovoren za management talentov?	Kadrovska funkcija je odgovorna za izvedbo, uprava za celoto.

Vir: E. Pruis, *The five key principles for talent development*, 2011, str. 210.

V Tabeli 6 so vprašanja in odgovori s pomočjo katerih organizacija opredeli, kaj želi doseči z razvojem talentov in naslednikov. Organizacija mora jasno opredeliti kateri poslovni strategiji in strategiji talentov bodo talenti sledili. Opredeliti je potrebno skupine talentov – vodstveni zaposleni, specialisti in znotraj skupine opredeliti novo zaposlene, zaposlene na sredi kariere in zaposlene, ki jim je to zadnja možnost za napredovanje, saj so na koncu svoje kariere poti, in temu prilagoditi programe razvoja in možnosti za napredovanje. Opredeli se izbor naslednikov zunaj ali znotraj organizacije in področja, za katera ni na voljo naslednikov.

Tabela 6: Opredeliti, kaj želi organizacija doseči z razvojem talentov, naslednikov

Vprašanje	Odgovor
Katero načelo nasledstva podpira razvoj talentov?	Zaposlovanje in izbor: talente izbirajo zunaj organizacije.
	Razvoj kariere: nasledniki so izbrani in razviti znotraj organizacije.

se nadaljuje

nadaljevanje

Vprašanje	Odgovor
Kateri strategiji sledijo talenti?	Rast, inovacije, globalizacija, specializacija, diverzifikacija, združevanje in prevzemi, zmanjšanje poslovanja, preživetje.
Za katera področja ni na voljo nasledstva?	Za upravo.
	Za srednji vodstveni nivo.
	Za specialiste.
	Za zaposlene.
Za katere skupine je razvoj talentov potreben?	Za vodstvene zaposlene.
	Za specialiste.
Na kakšen način opredeli organizacija pričakovanja talentov?	Kompetenčni model talentov.
	Karierni načrt za talenta.
	Delovne naloge, izbrane glede na lastnosti.

Vir: E. Pruis, *The five key principles for talent development*, 2011, str. 211.

Tabela 7 predstavlja mentorstvo v organizaciji. Mentorji igrajo pomembno vlogo v organizaciji. Pogosto so mentorji hkrati tudi talentovi vzorniki, ki so aktivno vključeni v program talentov. Talenti pogosto delajo zanje in z njimi in se tako učijo od njih. Mentorji so naročniki nalog, ki jih talenti izvajajo v sklopu programa in aktivno sodelujejo ob njihovem napredovanju. Pomagajo pri ocenjevanju, odločajo o zaposlitvi novih talentov. Talentom najdejo primerno delovno mesto in ustrezne zadolžitve.

Tabela 7: Mentorstvo in vzorniki

Vprašanje	Odgovor
Kdo so vzorniki talentov?	Uprava
	Najboljši zaposleni.
Na kakšen način pridejo talenti v stik z vzorniki?	Prek mentorstva.
	Prek coachinga.
	Da delajo zanje ali z njimi.
	Da opravijo naloge zanje ali z njimi.
	Ne pridejo v stik.
Kako se talenti učijo od vzornikov?	Preko mentorstva in coachinga.
	Vzorniki postanejo njihovi trenerji
	Preko komunikacije z njimi.
	Se ne učijo.

se nadaljuje

nadaljevanje

Vprašanje	Odgovor
Kako spodbuditi mentorstvo v organizaciji?	V organizaciji ima mentorstvo dolgoročno tradicijo.
	Brez mentorstva bodo talenti odšli.
	Mentorji niso aktivno vključeni.
Kakšna je vloga mentorjev v organizaciji?	Pomagajo pri ocenjevanju novih talentov.
	Odločajo o zaposlitvi novega talenta.
	Sodelujejo v razvojnih centrih ob napredovanju talentov.
	Pomagajo postaviti razvojni načrt talentom.
	So naročniki nalog, ki jih talenti opravijo v sklopu programa.

Vir: E. Pruis, *The five key principles for talent development*, 2011, str. 213.

Tabela 8 predstavlja način delovanja bazena talentov. Oblikovane so skupine talentov, ki imajo potencial. Talenti so med sabo povezani in se družijo na posebnih organiziranih dogodkih, s pomočjo intraneta dostopajo do podatkov o elektronski pošti in telefonskih številkah, tako da se lahko med sabo povežejo in se družijo tako znotraj kot tudi izven organizacije. Organizirane imajo splošne programe, ki so namenjeni vsem talentom. Talenti, njihovi nadrejeni, sodelavci in skupine talentov dobijo povratno informacijo o njihovem delovanju. Talent ima določenega zaposlenega, ki skrbi za njegov razvoj.

Tabela 8: Kaj dosežemo z bazenom talentov

Vprašanje	Odgovor
Kako je urejen pretok informacij med talenti?	Med programom za talente organizirajo dogodke za druženje.
	Kontaktiranje preko elektronske pošte, prek interneta in po telefonu.
Na kakšen način pridejo talenti do povratnih informacij, kritik?	Metoda 360° povratne informacije.
	Vsak talent ima določenega zaposlenega za razvoj, coaching in povratno informacijo.
Kako pridejo talenti v stik s talenti iz drugih področij?	Preko programa, ki je v enem delu splošen in se ga udeležijo vsi.
Kako talenti sodelujejo z drugimi?	Preko programa za talente, ki nudi skupinsko delo.

Vir: E. Pruis, *The five key principles for talent development*, 2011, str. 215.

Talentirani posamezniki so sami odgovorni za razvoj svoje kariere. Managerji imajo pri tem pomembno vlogo, saj predstavljajo njihove mentorje v razvoju. Da se ne bi počutili ogrožene od svojih mlajših kolegov, je pomembno, da vedo, kaj je njihova vloga in da jih naučijo ravnanja z njimi (Burbridge, 2009, str. 45).

Osredotočanje na talentirane posameznike je smiselno takrat, ko talenti izbranih zaposlenih ustrezajo potrebam organizacije. Prav zato je treba prepoznati sedanje in prihodnje potrebe organizacije in se ne ozirati na preteklost. Učenje iz izkušenj drugih, še posebej višjega managementa, je dober način razvoja talentiranih posameznikov (Cook & Macaulay, 2009, str. 38–40).

Posameznik lahko napreduje na vodstveno delovno mesto ali v strokovnosti. Pri razvoju kariere posameznika ne smemo pozabiti na karierna sidra, ki predstavljajo individualne razlike med vrednotami in pričakovanji posameznika in so pomembna za razvoj in usmerjanje kariere. Poznamo osem kariernih sider: tehnično-funkcionalno sidro, managersko sidro, sidro samostojnosti in neodvisnosti, sidro varnosti in stabilnosti, sidro podjetniške ustvarjalnosti, sidro predanosti, sidro izziva in sidro življenjskega stila (Brečko, 2008, str. 25).

1.8 Zadržanje talentov

Organizacije se morajo vprašati, zakaj dobri zaposleni odhajajo. Branham (2000, str. 11–12) navaja naslednje razloge:

- neustrezno plačilo glede na vložek: delajo več, bolje, imajo boljše rezultate, so učinkovitejši kot sodelavci, vendar imajo plačilo enako kot oni – zato niso motivirani;
- organizacija ne vlaga vanje, jih ne razvija; vodje se ne pogovarjajo z njimi o njihovi karieri, o tem, kakšne načrte imajo z njimi;
- ne občutijo svojega dela kot pomembnega, ne dobijo priznanja za njihov prispevek, niso cenjeni. Ker jim je pomembno, da je njihovo delo za organizacijo pomembno, mora vodja komunicirati z zaposlenimi, opaziti in tudi pohvaliti njihovo dobro opravljeno delo, saj bodo le tako zaposleni imeli občutek, da je njihovo delo pomembno;
- ne uporabljajo svojih naravnih talentov;
- imajo nerealna pričakovanja. Ko se je oseba zaposlila, ji niso predstavili dela in delovnih pogojev, prav tako ji niso povedali, kaj pričakujejo od nje;
- odločijo se, da ne bodo več delali za vodjo, ki jih izkorišča, jim nalaga preveč dela, daje prekratke roke in nad njimi izvaja psihični pritisk. Zaposleni izgorevajo, so pod stresom, nimajo časa za družino, ker so ves čas v službi.

Razlogi, da ljudje ne zapustijo organizacije, so: primerno plačilo in dodatki, pripadnost in prijeteljstva na delovnem mestu, poznavanje vizije organizacije, spoštovanje in zaupanje

managementu, zadovoljstvo z delom, zanimivo in pomembno delo, izzivi in spodbudno okolje za razvoj in rast, samostojnost pri delu, svoboda in fleksibilnost (Stuart-Kotze & Dunn, 2008, str. 138).

Sistem nagrajevanja mora biti transparenten, z jasnimi standardi in cilji za doseganje nagrade, sicer lahko med zaposlenimi povzroči zavist in bo sprejet kot negativen in nepošten (Doherty, 2010, str. 36).

Zadovoljstvo zaposlenih in zadržanje talentov lahko organizacije dosežejo na različne načine, nekateri med njimi so predstavljeni na Sliki 3. V organizaciji jim morajo nameniti posebno pozornost.

Slika 3: Načini privabljanja in zadržanja talentov v organizaciji

Vir: McKinsey in Company, The War for Talent, 2001, str. 5, tabela 4.

1.9 Opredelitev nasledstev

Načrtovanje nasledstev kot del managementa talentov je dolgoročna kadrovska strategija (Stadler, 2011, str. 265). Za organizacijo je to strateški proces, ki je namenjen načrtovanju vodstvenih kadrov na ključnih pozicijah. Za talente načrtovanje nasledstev predstavlja priložnost, da za prihodnje potencialne vodstvene vloge razvijejo potrebne spretnosti (Lamoureux, Campbell & Smith, 2009, str. 3). Proces načrtovanja nasledstev vključuje pregled talentov, in sicer z vrha organizacije navzdol (Galagan, 2008, str. 43).

Prvi korak pri načrtovanju nasledstev predstavlja poznavanje sedanjih zaposlenih. Med njimi managerji identificirajo visoko talentirane posameznike, ocenijo njihov potencial, primeren čas za napredovanje, njihovo tveganje za odhod, se pogovorijo o njihovih željah glede kariere in jih na osnovi tega vključijo v bazen talentov. Posamezniki, zbrani v bazenu talentov, predstavljajo naslednike, ki bodo zadovoljili prihodnje potrebe organizacije. Zanje je zato treba definirati ključne kompetence, razvojne načrte, jih oceniti in jim, če je potrebno, nuditi potrebne manjkajoče kvalifikacije. Proces mora biti pregleden, tako da vsi razumejo, kaj se od njih pričakuje. V zadnjem koraku sledi zaposlovanje naslednikov na primerna delovna mesta (Knox, 2012, str. 36).

Organizacije za obvladovanje nasledstev uporabljajo tri pristope. Prvi pristop je kratkoročno načrtovanje ali nujne zamenjave, kjer znotraj ali zunaj organizacije poiščejo primerne kandidata. Pri dolgoročnem načrtovanju so zaposleni vabljeni, da sodelujejo v postopku ocenjevanja naslednikov, katerega rezultat je bazen z nasledniki za vsako kritično vlogo, definirane so tudi spretnosti, ki jih bo organizacija potrebovala v prihodnje, hkrati pa so zaposleni primerno motivirani, saj sodelujejo pri načrtovanju svoje kariere. Ta pristop je dražji in dolgotrajnejši. Tretji pristop je kombinacija obeh (Stadler, 2011, str. 265).

Strategija managementa nasledstev vključuje identifikacijo vodstvenih delovnih mest, ki bodo vključena v načrtovanje nasledstev, razvoj vodstvenih meril za prepoznavanje možnih naslednikov, identifikacijo kritičnih delovnih mest, identifikacijo potencialnih naslednikov, pripravo programov za razvoj in pridobivanje njihovih spretnosti, postavitev ciljev in sledenje napredku naslednikov (Stadler, 2011, str. 266).

Organizacije se pri razvoju naslednikov srečujejo z različnimi ovirami, kot so (Busine & Watt, 2011, str. 231): omejeno število delovnih mest, na katerih posamezniki svobodno in z avtoriteto odločajo, organizacije se osredotočajo na pospešen razvoj dela naslednikov, razvoj je drag in obremenjuje managerje, vsi si ne želijo vodstvenega delovnega mesta, saj to prinaša potovanja, menjavo prebivališča in veliko dela.

Načrtovanje nasledstev se razlikuje od načrtovanja zamenjav. Izbrani nasledniki morajo biti seznanjeni s tem, da so bili izbrani za potencialne naslednike v bazen, kar pa še ne pomeni, da so oni edini, ki lahko napredujejo. Jasno jim morajo biti predstavljene njihove odgovornosti. Od njihovega lastnega razvoja in od potreb organizacije je odvisen vstop oziroma izstop iz bazena naslednikov (Busine & Watt, 2011, str. 233). Informacije o nasledniku lahko v primeru javne objave povzročijo odhode zaposlenih, ki niso bili izbrani, zato se je treba pogovoriti z vsemi kandidati za naslednika in jim obrazložiti izbiro (Dimovski et al., 2009, str. 156).

Lamoureux, Campbell in Smith (2009, str. 9–10) so ustvarili petstopenjski model za management nasledstva. Stopnja 0 je brez procesa nasledstva. V redkih primerih imajo

identificirane naslednike za upravo in izvršne direktorje. V raziskavi je bilo ugotovljeno, da je 21 % organizacij na stopnji 0. Na stopnji 1 je 15 % organizacij. Te organizacije se osredotočajo na direktorska delovna mesta in imajo oblikovano A-listo zaposlenih z visokim potencialom. Stopnja 2 predstavlja tradicionalno načrtovanje nasledstva, kjer se organizacije osredotočajo na načrtovanje naslednikov za višja ključna delovna mesta. Na tej stopnji je 52 % organizacij. Stopnja 3 ima integriran management nasledstev. Organizacije se osredotočajo na vsa ključna delovna mesta na vseh nivojih. Management nasledstva je povezan s strategijo organizacije in z ostalimi procesi v managementu talentov. Organizacij, ki so na tej stopnji, je 12 %. Stopnja 4 je najvišja stopnja v organizaciji, ki pomeni, da se v organizaciji zavedajo potenciala in sposobnosti zaposlenih in da je talent tesno povezan s celotnim poslovanjem. V raziskavi te stopnje ni dosegla nobena organizacija.

2 MANAGEMENT TALENTOV V PRAKSI

Organizacije, ki so zelo uspešne pri managementu talentov, sledijo naslednjim praksam (McCauley & Wakefield, 2006, str. 5):

- management talentov opredelijo na splošno;
- elemente managementa talentov vključijo v celovit sistem;
- osredotočijo se na najbolj pomemben talent;
- uprava in vodstveni delavci se zavezujejo za delo z nadarjenimi;
- zgradijo kompetenčni model, ki vsebuje spretnosti in vedenja, ki jih organizacija potrebuje in ceni pri zaposlenih;
- nadzorujejo sistem managementa talentov, saj lahko le tako odkrivajo pomanjkljivosti;
- so zelo uspešne pri identifikaciji, razvoju, spremljanju uspešnosti nadarjenih in zadržanju le-teh;
- redno spremljajo rezultate sistema managementa talentov.

Na Sliki 4 je prikazan strateški management talentov za banke, ki ga je Accenture postavil na osnovi raziskave in izkušenj v bankah in predstavlja dober primer za vpeljavo managementa talentov v bankah. Iz modela je razvidno, da je potrebno najprej opredeliti poslovno strategijo, ki je povezana s poslovnim izidom in predstavlja osnovo za strategijo talentov. Strategija talentov opredeljuje načine doseganja poslovnih ciljev in je povezana z učinkovitostjo talenta. Banka opredeli, kakšne talente potrebuje za doseganje poslovne strategije in na katerih delovnih mestih jih primanjkuje. Talente morajo v banki odkriti ali jih privabiti iz drugih bank, vlagati v njihov razvoj in razvoj njihovega potenciala ter jih postaviti na pravo mesto ob pravem času. Inovativni in učinkoviti zaposleni imajo pozitiven vpliv na poslovanje.

Slika 4: Grafični prikaz modela managementa talentov za banke

Vir: Accenture, Becoming a Talent-Powered Bank, 2008, str. 8, slika 2.

V nadaljevanju sem se osredotočila na primere iz prakse ter predstavila rezultate raziskave ključnih kadrov v Sloveniji, raziskavo v evropskih bankah in management talentov v Bank of America, ING, ABN AMRO in Danske Bank, in na takšen način pridobila vpogled v bančno prakso na področju managementa talentov in si s pregledom pomagala oblikovati model managementa talentov za banke.

2.1 Raziskava o ključnih kadrih v Sloveniji

Žezlina je v letu 2010 s pomočjo vprašalnika izvedel raziskavo upravljanja in razvoja ključnih kadrov v slovenskih organizacijah. Vprašalnik je bil sestavljen iz upravljanja ključnih kadrov v organizacijah, vodstvenega potenciala in kompetenc ter podatkov o anketirancih. Anketiral je zaposlene na področju upravljanja človeških virov, izobraževanja in razvoja kadrov v sto organizacijah. Organizacije, ki so sodelovale v raziskavi so bile iz industrije (25 %), izobraževanja, svetovanja in založništva (21 %), javne uprave (13 %) in finančnih storitev (11 %).

Rezultati raziskave so bili (Žezlina, 2010, str. 62–66):

- 46 % organizacij ima strategijo za upravljanje ključnih kadrov (najvišje vodstvo premalo aktivno sodeluje s kadrovsko funkcijo);
- 65 % organizacij ima opredeljena ključna merila (vodstveni ali strokovni potencial ali kompetence, delovna uspešnost) za izbor ključnih kadrov;

- 67 % organizacij ima določene ciljne kompetence ključnih kadrov. Informacije o kompetencah najpogosteje pridobivajo s pomočjo letnih razgovorov (85 %) ter s pomočjo metode 360° povratne informacije (36 %). Kompetence so premalo povezane s strateškimi cilji;
- organizacije v 68 % nimajo individualnih razvojnih načrtov in v 63 % ne predvidevajo naslednikov;
- ključne vodstvene kompetence bodo v prihodnje ciljno usmerjeno delovanje, jasna vizija prihodnosti ter pozitiven odnos do sprememb.

Splošna ugotovitev raziskave je bila, da je področje upravljanja in razvoja ključnih kadrov v Sloveniji precej slabo razvito in da bo to v prihodnje prioriteta. Organizacije se osredotočajo na interne načine upravljanja, kjer so še možnosti izboljšav. V prihodnje bodo organizacije več pozornosti posvetile razvoju in načrtovanju nasledstev ter usposabljanju vodij za razvijanje talentov ključnih kadrov. Vodje so namreč še vedno preveč usmerjeni k delovnim nalogam in manj k vodenju zaposlenih (Žezlina, 2010, str. 65).

2.2 Management talentov Bank of America

Bank of America je razvila najboljši sistem zaposlovanja novih izvršnih direktorjev kar dokazujejo rezultati 7-letne študije, opravljene med letoma 2001 in 2008, v kateri so zaposlili več kot 500 notranjih in zunanjih vodij (Fishel & Conger, str. 18). Razvoj izvršnih direktorjev v Bank of America je prikazan na Sliki 5 in prikazuje na kakšen način se spremlja zaposlene na kritičnih delovnih mestih.

Slika 5: Razvoj izvršnih direktorjev v Bank of America

Vir: Fishel in Conger, Bank of America, 2010, str. 22, slika 2.1.

Program zaposlovanja izvršnih direktorjev vsebuje naslednje štiri faze: izbor novega izvršnega direktorja, začetki delovanja v novi vlogi, vmesna faza po 100–130 dnevih dela na delovnem mestu in zaključek po koncu enega leta. Sodelujoči v programu so kandidat, zaposleni v kadrovski službi, odgovoren za razvoj in lastniki (Fishel & Conger, 2010, str. 24). Oseba, odgovorna za talente, ima 10–15 let izkušenj na področju razvoja in zaposlovanja izvršnih direktorjev in/ali razvoja organizacije (Fishel & Conger, 2010, str. 25). V sklopu programa dobijo kandidati povratne informacije o njihovem napredku v zadnjem letu (Fishel & Conger, 2010, str. 33).

V **fazi izbora** zaposleni za razvoj s pomočjo intervjuja s kandidatom ugotovi njegovo razumevanje kulture banke, njegovo dodano vrednost in vodstveni pristop, lastniki pa preverijo znanje in izkušnje kandidata. Na podlagi pridobljenih podatkov in vprašanj dobijo splošno sliko o kandidatu (Fishel & Conger, 2010, str. 24):

- Ali bi kandidatu zaupali svojo kariero?
- Ali si predstavljate, da se učite od njega?
- Ali je oseba zmožna postaviti cilje banke pred lastne?
- Ali se bo oseba pripravljena izboljšati na podlagi treninga in povratne informacije?
- Ali ima oseba v sebi strast in zagon, da postane del zmagovalne ekipe?
- Bo oseba sledila vrednotam banke in ustrezala njeni kulturi?
- Ali bo oseba v prihodnje lahko prevzela večje odgovornosti?

Izbrani kandidat nato preide v **fazo zaposlitve**, v kateri mora razviti poslovni čut, spoznati organizacijsko kulturo, obvladati zahteve vodstva in zgraditi dobre odnose z drugimi lastniki. Pri tem mu je v pomoč zaposleni za razvoj, ki zanj v roku enega tedna pripravi povezovalni načrt, ki vključuje pomembne informacije o poslu, ki ga bo vodil, finančne informacije, poslovni načrt, ključne pobude, ocene svojih sodelavcev, življenjepise ključnih vodilnih delavcev in raziskave strank. Da bi bili na svojem delovnem mestu uspešni, kandidati stopijo v stik z izvršnimi direktorji, ki predstavljajo vir notranjih informacij in starejšimi svetovalci, ki imajo širši pregled nad organizacijo. Za vzpostavitev učinkovitega delovnega okolja med novim izvršnim direktorjem in njegovo ekipo uporabljajo povezovalni program za vodje in ekipo, za navezovanje stikov z novimi vodji pa povezovalni program za nove izvršne direktorje. Oba programa vodi zaposleni za razvoj. Ta zastavi vprašanja izvršnemu direktorju, njegovi ekipi in drugim novim izvršnim direktorjem (Fishel & Conger, 2010, str. 25–26).

V Tabeli 9 so navedena vprašanja, ki jih postavi zaposleni za razvoj izvršnemu direktorju in njegovi ekipi ločeno. Ko so odgovori dani, se vsi skupaj sestanejo, zaposleni za razvoj pa jim posreduje odgovore in vzpostavi odprto komunikacijo in izmenjavo mnenj med njimi.

Tabela 9: Vprašanja izvršnemu direktorju in ekipi

Vprašanja izvršnemu direktorju	Vprašanja ekipi
Kaj bi radi izvedeli o svoji ekipi?	Kaj že veste o novem izvršnem direktorju?
Česa še ne veste o svoji ekipi?	Česa še ne veste, pa bi želeli izvedeti o izvršnem direktorju?
Kaj vas skrbi?	Kakšen nasvet mu boste dali, da bo učinkovitejši?
Kaj je za vas kot vodjo najpomembnejše?	Kaj želite vprašati izvršnega direktorja?
Kaj naj ekipa izve o vaših pričakovanjih in načinu delovanja?	Kakšni so vaši pomisleki glede izvršnega direktorja?
Na kakšen način vas lahko ekipa najboljše podpira?	Na kakšne ovire ste naleteli kot ekipa? Kaj so vaše priložnosti?
Kakšno sporočilo želite poslati ekipi?	Kaj dobrega želite obdržati? Kaj želite spremeniti?

Vir: Fishel in Conger, Bank of America, 2010, str. 27.

V Tabeli 10 so zbrana vprašanja, ki jih zaposleni za razvoj postavi izvršnemu direktorju in timu vodij. Izvršni direktor in drugi vodje si v dvournem pogovoru, ki ga vodi zaposleni za razvoj, izmenjajo svoje poglede.

Tabela 10: Vprašanja izvršnemu direktorju in timu vodij

Vprašanja izvršnemu direktorju	Vprašanja timu vodij
Kaj želite novemu vodji povedati o sebi?	Kakšen nasvet želite dati novemu izvršnemu direktorju?
Kaj želite izvedeti o novem izvršnem direktorju?	Kako bi predstavili zapisana in nenapisana pravila ekipnega dela?
Predstavite svojo osebno in delovno zgodovino?	Kaj želite novemu izvršnemu direktorju sporočiti o ekipi?
Kaj počnete v prostem času?	Kako je lahko izvršni direktor uspešen?
Kako vas lahko novi vodja podpira pri delu?	Kaj lahko izvršnemu direktorju povzroča preglavice?
	Kako se bo izvršni direktor lažje vključil v ekipo?
	Na kakšen način delujejo posamezni člani ekipe?

Vir: Fishel in Conger, Bank of America, 2010, str. 28.

Orientacijski program za izvršne direktorje, katerega sponzor je najvišje vodstvo banke poteka en dan v obliki neformalnega srečanja z vodji, ki so bili zaposleni v zadnjih dveh

letih. Izmenjajo si izkušnje, poglede. Najvišje vodstvo banke jim predstavi vrednote, kulturo, strategijo banke in pričakovanja glede vodenja (Fishel & Conger, 2010, str. 29).

Po 100–130 dnevih zaposlitve sledi faza, v kateri lastniki podajo mnenje o novem vodji. Naloga novega vodje je, da skupaj z zaposlenim za razvoj vodij izbere področje in osebo, od katere želi pridobiti mnenje. Za lastnike so pripravljena naslednja vprašanja (Fishel & Conger, 2010, str. 30):

- Kakšne so po vašem mnenju močne točke novega vodje?
- S kakšnimi ovirami se potencialno lahko sooča novi vodja?
- Kakšen nasvet bi dali novemu vodji, da bi bil učinkovitejši v novi vlogi?
- Katere tri stvari potrebujete od novega vodje?
- Katere stvari naj še naprej počne, preneha delati in naj začne delati novi vodja, da bo povečal učinkovitost?

Leto do leto in pol po zaposlitvi zaposleni zaključi program zaposlitve in dobi oceno o kompetencah na podlagi metode 360° povratne informacije (Fishel & Conger, 2010, str. 31).

2.3 Management talentov v evropskih poslovnih bankah

McKinsey in Company so v letu 2008 v raziskavi zajeli trinajst velikih evropskih univerzalnih bank v osmih državah, v katerih so opravili intervjuje s kadrovskimi direktorji. Ugotovili so, da bodo banke na področju poslovanja s prebivalstvom v prihodnjih petih letih občutile pomanjkanje talentov na področju managementa talentov, optimizacije procesov, elektronskih poti in trženja neposredno stranki. Vsi sodelujoči so bili mnenja, da mora banka za dobičkonosno rast zaposliti, razvijati in zadržati najboljše zaposlene. Sodelujoče banke so razvrstili v tri skupine glede uporabe managementa talentov v praksi. V prvi skupini so bile banke, ki jim management talentov ni prioriteta in imajo nesistematično zaposlovanje. V srednji skupini se banke zavedajo pomembnosti managementa talentov in imajo identificirane talentirane vodstvene delavce, ne ukvarjajo pa se z njihovim razvojem. V najnaprednejši skupini so najbolj učinkoviti pri obvladovanju talentov. Vodstvo se zaveda pomembnosti managementa talentov in v ta namen centralizira njihov razvoj (Putzer, Sermpetis & Tsopela, 2008).

Dive (2009, str. 15) meni, da ni pomanjkanja talentov v bankah, temveč je premalo bank, ki vedo, kako naj ravnaajo s talenti in izkoristijo njihove zmožnosti. Banke so hierarhične ustanove s preveč vodji, ki imajo težave pri identificiranju dobrih zaposlenih.

2.3.1 ING

Banka ING je nastala leta 1991 z združitvijo nacionalne nizozemske zavarovalnice in poštne skupine. V letu 2011 je imela 71.175 zaposlenih. V banki ING se ukvarjajo z identifikacijo, razvojem, ocenjevanjem in zadržanjem talentov za vodstvena in izvršilna mesta. Načrtovanje nasledstev je vzpostavljeno za vse ključne položaje v banki. V banki imajo triletni mednarodni program za razvoj talentov, ki je namenjen pripravnikom. Pripravniki opravijo eno do dve delovni nalogi na enem od petih področij: splošni management, komercialno bančništvo, upravljanje s tveganji, finance ali informacijska tehnologija. Imajo tudi ING bančno akademijo, katere poudarek je na strateškem vodenju, bančništvu ter projektni aktivnosti. Preko spleta so opravili 4.800 treningov. V strategiji imajo zapisano, da jim je cilj, da postanejo najboljši zaposlovalec, saj se zavedajo da je bančništvo odvisno od ljudi. Raziskave so namreč pokazale, da imajo najboljši zaposlovalci bolj zavzete zaposlene, ki ustvarijo tesne vezi s strankami. Najboljši zaposlovalci so bolj produktivni in dobičkonosni, imajo nizko fluktuacijo in obsežnejši bazen talentov iz katerega lahko izbirajo (ING, 2011).

Primer dobre prakse v banki je bančni program za vodenje, katerega namen je razvoj mladih talentov v prihodnje voditelje. Program traja 5 let in vključuje projekte in različne položaje ob jasno določenih poklicnih oziroma kariernih poteh. 80 % udeležencev programa doseže tretjo stopnjo, ki je dve stopnji od uprave (Pruis, 2011, str. 211).

2.3.2 ABN AMRO

ABN AMRO je 3. največja nizozemska banka s 23.059 zaposlenimi. V ABN AMRO se zavedajo, da je uspeh odvisen od strank, zato želijo v banko privabiti najboljše in jih tudi obdržati. Program vodenja so v letu 2011 prenovili in ga prilagodili vrednotam banke, viziji vodenja in kompetencam potrebnih za vodenje. Njihov program »Next Generation Professionals«, je bil na Nizozemskem najboljši program za pripravnike. Kandidati lahko izbirajo med 22 kariernimi potmi in si sami oblikujejo program, ki jim ustreza. V letu 2011 se je na program prijavilo 3.000 kandidatov za 100 prostih mest. S tem programom so želeli postati zanimiv zaposlovalec za generacijo Y. V banki je namreč več kot 45 % zaposlenih starejših od 45 let. Prav zato si želijo večjo angažiranost in razvoj s strani generacije Y (ABN AMRO 2011: Annual Report).

2.3.3 Danske bank

Danske bank je največja danska banka. V Danske bank se v kadrovske strategiji osredotočajo na merjenje rezultatov, odprto kulturo in tehnologijo. Na področju zaposlovanja merijo število prosilcev. Ko se prosilec zaposli, čez 3 mesece ponovno preverijo, ali sta delo in usposabljanje takšna, kot mu je bilo obljubljeno ob zaposlitvi. Po 1 letu zaposlitve dobijo zaposleni še več vprašanj v zvezi z delom in o odnosih s sodelavci in nadrejenimi. V banki verjamejo, da morajo zaposleni vedeti, kako jih organizacija dojema

in kakšne informacije ima o njih. Omogočen jim je vpogled v plače, bonuse, medtem ko se ocene učinkovitosti od A do F oblikujejo v komunikaciji z nadrejenim. A je najvišja ocena in pomeni, da je zaposleni pripravljen za nove izzive, napredovanje. Zaposleni lahko dostopajo do informacij o svojih prednostih in slabostih ter do informacij o spretnostih in sposobnostih, ki so potrebne za določena delovna mesta. Zaposleni si tako oblikuje cilje glede kariere in samo od njega je odvisno, ali jih bo dosegel. S pomočjo e-učenja zaposleni pridobi manjkajoča znanja, ki se na koncu tudi preverijo. Podatki o uspešno opravljenih tečajih se evidentirajo in so pomembni pri prihodnjem ocenjevanju. Zaposleni so tako opolnomočeni, banka pa ima jasno sliko o portfelju talentov, kar ji omogoča, da je učinkovitejša pri iskanju talentov, ki jih potrebuje. Tehnologijo za spremljanje učinkovitosti so v kadrovske službi razvili v sodelovanju s poslovnim delom (Millar, 2007, str. 9–11).

3 METODOLOGIJA RAZISKAVE O MANAGEMENTU TALENTOV V BANKAH V SLOVENIJI

Bančni sektor je v letu 2011 zaposloval 11.475 ljudi v 17 bankah. Banke so finančne storitvene organizacije, odvisne od znanja svojih zaposlenih, zato so ljudje tisti, ki ustvarjajo dodano vrednost. Zaposleni v banki prispevajo k dolgoročnim ciljem banke ter k zadovoljstvu strank in sodelavcev. Osredotočenost na konstanten razvoj zaposlenih, njihovih sposobnosti in znanj je zato ključnega pomena. V nasprotnem primeru bodo najboljši zaposleni odšli h konkurenci in s sabo odnesli znanja in spretnosti, ki so težko nadomestljive.

V bankah v Sloveniji sem opravila raziskavo na temo managementa talentov, ki jo predstavljam v nadaljevanju naloge.

3.1 Namen in cilji raziskave

Namen raziskave je v več slovenskih bankah preveriti, ali se sistematično ukvarjajo z managementom talentov, in primerjati načine dela oziroma koncepte dela pri managementu talentov ter poiskati skupne značilnosti in razlike v konceptih. S pomočjo raziskovalnih vprašanj želim preveriti, ali velikost banke, vrsta lastništva – domači ali tuji lastniki in razvitost kadrovske funkcije vplivajo na sistematično ukvarjanje s talenti, in na koncu predlagati model managementa talentov za banke.

Raziskovalna vprašanja:

R1: Ali se koncept managementa talentov razlikuje glede na velikost banke in večinsko lastništvo banke?

R2: Ali se z managementom talentov bolj sistematično ukvarjajo v večjih bankah?

R3: Ali se z managementom talentov bolj sistematično ukvarjajo v bankah z večinskim tujim lastništvom v primerjavi z bankami v večinski domači lasti?

R4: Ali banke v večinski tuji lasti model managementa talentov dobijo od lastnice, medtem ko ga banke v večinski domači lasti razvijajo same?

R5: Ali se v bankah, kjer so na kadrovske funkcije manj kot štirje zaposleni, s talenti ukvarjajo sistematično?

3.2 Raziskovalni načrt

Na internetni strani Banke Slovenije so objavljene banke in hranilnice, ki delujejo v Sloveniji. Trenutno v Sloveniji deluje sedemnajst bank, s katerimi sem stopila v stik. Banka Slovenije, Slovenska investicijska banka, d.d. – v likvidaciji in hranilnice v raziskavo niso vključene. S pomočjo objavljenega seznama sem po telefonu oziroma osebno kontaktirala banke in jih povabila k sodelovanju v raziskavi managementa talentov. Glede na to, da področje managementa talentov pokrivajo v kadrovske službah, sem se s prošnjo za sodelovanje v raziskavi obrnila na zaposlene v kadrovske službah.

Za namen raziskave o managementu talentov v bankah sem pripravila vprašalnik za strukturiran intervju. Pred oblikovanjem vprašanj za intervju sem pregledala literaturo s področja managementa talentov, predvsem vprašanja avtorja Pruisa, ki so predstavljena v Tabelah 4–8, se pogovorila s strokovnjakinjo s področja razvoja talentiranih posameznikov, ter na tej osnovi oblikovala vprašanja za intervju. Vprašanja so bila vsebinsko razdeljena na naslednje sklope: namen managementa talentov in vloge sodelujočih, merila in kriteriji za talente, faze managementa talentov, razvoj talentov, nagrajevanje talentov, nasledstvo in spremljava managementa talentov. Izvedla sem en pilotski intervju, saj sem želela preveriti razumljivost vprašanj. Na osnovi ugotovitev sem osnovni vprašalnik malce spremenila.

Vprašanje, ki se nanaša na splošne podatke o banki, je vključevalo tudi izobrazbo vseh zaposlenih in zaposlenih v kadrovske službi po Klasiusu – klasifikacijskem sistemu izobraževanja in usposabljanja. Ker to ni bilo dovolj, sem pri stopnji izobrazbe opredelila stopnje opisno in jih razvrstila tako: V. stopnja – srednješolska izobrazba, VI. stopnja – višja izobrazba, VII. stopnja – visoka strokovna in univerzitetna izobrazba, VIII. stopnja ali več – znanstveni magisterij in doktorat.

Splošni podatki o banki na dan 31.12.2011 so vključevali: izobrazbo zaposlenih po deležih nad V. stopnjo, povprečno starost vseh zaposlenih, delež moških in žensk, število zaposlenih v kadrovske službi ter njihovo izobrazbo in delovno dobo v banki. Splošne podatke o banki sem pridobila iz letnih poročil za leto 2011, če ti podatki niso bili dostopni, so mi jih banke poslale po elektronski pošti po zaključenem intervjuju. To je razlog, zakaj splošna vprašanja o banki nisem vključila v intervju.

V nadaljevanju so predstavljene spremembe vprašanj, medtem ko so končna vprašanja za intervju v Prilogi 2:

Vprašanje 6 sem brisala, saj že vprašanje 3 vključuje merila, kriterije. Vprašanje 6 se je glasilo: Ali so posamezniki, ki so vključeni v model managementa talentov, razdeljeni v podskupine in kakšne (glede na starost, izobrazbo, delovne sposobnosti, znanja – različni načini nagrajevanja)? Vprašanje 7 je bilo treba spremeniti, ker so bili kriteriji vključeni že v tretjem vprašanju, zato sem ga preoblikovala tako: Kakšen je časovni interval za vključitev posameznika v skupino talentov? Vprašanje 7 je tako postalo vprašanje 6. Druga vprašanja sem preštevilčila.

Vprašanje 8 sem dopolnila in dodala še vlogo izbranega talenta in s tem zajela vse udeležence v procesu managementa talentov: Kakšne so vloge uprave, neposrednega vodje, kadrovske službe, zunanjih svetovalcev in izbranega talenta pri modelu managementa talentov?

Zadnje vprašanje, vprašanje 28, je bilo dodano na željo banke, ki je sodelovala v pilotskem intervjuju: Ali se s talenti po izboru sistemsko ukvarjate? Na kakšen način?

Ker rezultati pilotskega intervjuja niso bistveno odstopali od nadaljnjih izvedb intervjujev, sem tudi tega vključila v analizo vseh intervjujev.

Vprašalnik, ki je v Prilogi 2, je namenjen bankam, ki se že ukvarjajo z managementom talentov ali imajo pripravljene postopke za delo s talenti. Z zbranimi podatki predstavljam sodelujoče banke, naredila sem primerjavo managementa talentov med bankami in s pomočjo zbranih podatkov odgovorila na raziskovalna vprašanja.

Model managementa talentov sem oblikovala s primerjalno analizo in ob upoštevanju dobrih praks tako iz opravljene raziskave kot tudi iz sekundarnih virov bank in drugih finančnih organizacij.

3.3 Zbiranje podatkov

Za raziskavo sem izvedla strukturirani intervju, ki temelji na vnaprej pripravljenem vprašalniku Priloga 2. V posamezni banki sem izvedla intervju z vsaj eno osebo iz kadrovske službe, ki se ukvarja z razvojem talentiranih zaposlenih. Telefonsko sem najprej kontaktirala kadrovske službe in tako prišla v stik z osebo, ki se ukvarja z razvojem zaposlenih. Predstavila sem namen mojega magistrskega dela in jim postavila vprašanje ali se ukvarjajo z managementom talentov in elektronski pošti priložila vprašalnik iz Priloge 2. V kolikor je bil odgovor pritrdilen, sem jih prosila za sodelovanje v raziskavi na podlagi vprašalnika za intervju, ki bi jim vzel približno eno uro. Banke, ki se ukvarjajo z razvojem kadrov, talentov, in so bile pripravljene sodelovati, so si lahko vnaprej ogledale

vprašanja in se pripravile na pogovor, saj je tako intervju potekal hitreje. Nekatere banke, ki so bile pripravljene sodelovati, so na podlagi vprašalnika ugotovile, da tega področja nimajo pokritega v takšni meri, da bi lahko odgovorile na vprašanja, zato v raziskavi niso sodelovale. Te banke sem zato štela med banke, ki se z managementom talentov ne ukvarjajo. Banke, ki v intervjuju niso sodelovale, sem prosila za splošne podatke o banki in kadrovske službi. Vse sodelujoče banke so želele, da je raziskava anonimna in da so tako tudi predstavljeni podatki, kar sem v nalogi upoštevala.

S sodelujočimi bankami sem datum in čas intervjuja uskladila po elektronski pošti in po potrebi tudi v telefonskem razgovoru. Intervjuje sem opravila v obdobju od oktobra 2012 do marca 2013. Dogovorila sem termin ob 8. uri ali po 14. uri. V eni izmed bank sem intervju opravila v 2 terminih in z več osebami, v preostalih bankah sem imela intervju z 1 osebo. Intervjuje sem opravila v sedmih bankah, ki se ukvarjajo z managementom talentov, dve banki, ki se ukvarjata z managementom talentov, v raziskavi nista želeli sodelovati. Intervju sem z dovoljenjem intervjuvanca posnela, saj so mi bili posnetki v pomoč pri obdelavi podatkov. Intervjuji so v povprečju trajali 1 uro in 30 minut. Potekali so v pisarnah bank brez vmesnih motenj in v sproščenem vzdušju. Intervjuvanci so odgovarjali na vnaprej pripravljena vprašanja. V primeru nejasnosti ali nerazumevanja sem postavila dodatna vprašanja.

Fontana in Frey (2005, str. 713) menita, da intervjuvanec v času trajanja intervjuja ne razlaga preobsežno o raziskavi in ne podaja svojega osebnega mnenja, ne odstopa od pripravljenih vprašanj in ne dovoli, da kdorkoli zmoti intervju.

3.4 Analiza intervjujev

Raziskovalec s pomočjo intervjuja zbere opisni material, ki ga lahko po zaključku intervjujev testira (Denzin, 2005, str. 9). Kvalitativni raziskovalec lahko z opazovanjem in podrobnim intervjujem pridobi boljši vpogled v avtorjevo perspektivo (Denzin, 2005, str. 12). Raziskovalec zbere material s pomočjo vprašalnika in s pomočjo analize podatke interpretira. Kvalitativna raziskava je kreativna in neskončno interpretativna. Ne omogoča enostavne in hitre analize (Denzin, 2005, str. 26). Pri analizi intervjuja se uporablja kvalitativna vsebinska analiza, s pomočjo katere opišemo proučevano temo. Besedilo se pregleda in se ga interpretira s procesom kodiranja (Vogrinc, 2008, str. 61–64).

Po opravljenem intervjuju sem posnetek še isti dan prepisala in odgovore navedla pod posamezno vprašanje ter tako uredila gradivo. Pridobljene podatke sem obdelala pod naključno izbranimi črkovnimi oznakami bank in tako zagotovila anonimnost bank. Ena izmed bank je želela, da jim končno delo pred objavo pošljem v dodatni pregled. Celoten intervju sem razdelila na pomenske enote s pomočjo tehnike zgoščevanja pomenov in tako odgovore predstavila v obliki tabele v Prilogi 3.

4 PRIMERJALNA ANALIZA MANAGEMENTA TALENTOV V BANKAH V SLOVENIJI

S pomočjo zbranih podatkov o bankah, sem predstavila vse banke in sodelujoče banke. Na podlagi opravljenih intervjujev sem primerjala managemente talentov v bankah v Sloveniji, predstavila načine dela s talenti, jih primerjala med seboj in odgovorila na raziskovalna vprašanja.

4.1 Predstavitev vseh bank in sodelujočih bank

Splošne informacije o vseh bankah in o sodelujočih bankah v Sloveniji na dan 31.12.2011 sem pridobila iz javno dostopnih virov (letna poročila, internet) in na podlagi intervjuja. V raziskavo je bilo vključenih sedemnajst bank, brez hranilnic, Slovenske investicijske banke d.d. – v likvidaciji in Banke Slovenije.

Od skupno sedemnajst bank jih je deset v domači in sedem v tuji lasti. Na podlagi zbranih podatkov o bankah sem v Tabeli 11 in Tabeli 12 oblikovala razrede, razvrstila banke po posameznih razredih in na koncu podatek o številu bank, ki spadajo v posamezen razred, prikazala v stolpcih. 2. stolpec predstavlja število vseh bank in 3. stolpec število sodelujočih bank. V Tabeli 11 prikazujem podatke o številu zaposlenih, povprečni starosti zaposlenih, deležu moških, deležu žensk in bilančni vsoti banke.

Tabela 11: Podatki o bankah

Število zaposlenih	Število vseh bank	Število sodelujočih bank
Do vključno 400	8	1
Nad 400 do vključno 800	5	4
Nad 800	4	2
Povprečna starost zaposlenih	Število vseh bank	Število sodelujočih bank
Do 38 let	4	3
Nad 38 let do vključno 42 let	4	1
Nad 42 let	7	3
Ni podatka	2	
Delež moških (v %)	Število vseh bank	Število sodelujočih bank
Do 24	3	2
Nad 24 do vključno 36	4	3
Nad 36	6	2
Ni podatka	4	

se nadaljuje

nadaljevanje

Delež žensk (v %)	Število vseh bank	Število sodelujočih bank
Do 62	4	2
Nad 62 do vključno 65	3	1
Nad 65	6	4
Ni podatka	4	
Bilančna vsota (v 1000 EUR)	Število vseh bank	Število sodelujočih bank
Do 2.000.000	9	2
Nad 2.000.000 do vključno 4.000.000	4	3
Nad 4.000.000	4	2

Vir: Letna poročila bank 2011

Glede na zgoraj navedene podatke, ima 8 bank do 400 zaposlenih, v 7 bankah je povprečna starost zaposlenih nad 42 let, v 6 bankah je nad 36 % moških in nad 65 % žensk. Povprečna bilančna vsota vseh bank je 2.800.000.000 EUR.

V Tabeli 12 prikazujem podatke o stopnji izobrazbe in deležu zaposlenih z določeno stopnjo izobrazbe.

Tabela 12: Stopnja izobrazbe in delež zaposlenih

Stopnja izobrazbe	Delež zaposlenih (v %)	Število bank	Sodelujoče banke
V.	Do 10	0	
	Nad 10 do vključno 20	1	
	Nad 20 do vključno 30	1	
	Nad 30 do vključno 40	7	4
	Nad 40 do vključno 50	5	2
	Nad 50	3	1
VI.	Do 10	6	3
	Nad 10 do vključno 20	6	3
	Nad 20 do vključno 30	1	
	Nad 30 do vključno 40	0	
	Nad 40 do vključno 50	3	1
	Nad 50	1	
	Ni podatka	3	

se nadaljuje

nadaljevanje

Stopnja izobrazbe	Delež zaposlenih (v %)	Število bank	Sodelujoče banke
VII.	Do 10	1	1
	Nad 10 do vključno 20	0	
	Nad 20 do vključno 30	1	
	Nad 30 do vključno 40	4	2
	Nad 40 do vključno 50	5	3
	Nad 50	3	1
	Ni podatka	3	
VIII. ali več	Do 2	5	3
	Nad 2 do vključno 4	2	2
	Nad 4 do vključno 6	3	1
	Nad 6	4	1
	Ni podatka	3	

Vir: Letna poročila bank 2011

Delež zaposlenih glede na stopnjo izobrazbe je v bankah največji pri V. in VII. stopnji izobrazbe. Od skupno sedemnajst bank ima v dvanajstih bankah V. stopnjo izobrazbe med 30–50 % zaposlenih in v devetih bankah VII. stopnjo izobrazbe med 30–50 % zaposlenih.

Od sedmih sodelujočih bank, imajo 4 banke do vključno 40 % zaposlenih s V. stopnjo izobrazbe, 6 bank do vključno 20 % zaposlenih s VI. stopnjo izobrazbe, 3 banke nad 40 % do vključno 50 % zaposlenih s VII. stopnjo izobrazbe in 3 banke do 2 % zaposlenih z VIII. stopnjo izobrazbe.

4.2 Predstavitev managementa talentov v slovenskih bankah

V nadaljevanju sem povzela posamezne intervjuje in na takšen način predstavila management talentov v sodelujočih bankah.

Banka A ima že od leta 2011 pripravljen koncept managementa talentov, ki je bil zavržen na upravi. Koncept so pripravili sami v kadrovski službi. V letu 2013 bo šel ponovno v potrditev vodstvu banke. V banki A ločijo med ključnimi in perspektivnimi kadri. Merila za ključne kadre so: večletne delovne izkušnje, perspektiva za razvoj, strokovna izobrazba, osebnostne lastnosti in nad pet let delovnih izkušenj v banki. Perspektivni kadri so tisti, ki so mlajši od trideset let z visokošolsko izobrazbo in potencialom za razvoj. Vključitev med ključne in perspektivne kadre je predvidena na 2 leti. Po izboru kandidatov sledi izpolnitev vprašalnika tako s strani vodje kot tudi kandidata. Vprašanja se nanašajo na osebnostne lastnosti, delovno uspešnost, ocenitev osnovnih bančnih kompetenc, kompetenc za vodstvene kadre in strokovnih ter komercialnih kompetenc. Kandidat s pomočjo SWOT-analize oceni svoje spretnosti in veščine in skupaj z vodjo oblikuje karierni načrt in čas

izvedbe. Kadrovska funkcija obdela podatke na vprašalnikih in se s kandidatom pogovori. Ko je opravljeno še testiranje kandidata, sledi točkovanje rezultatov. Ključni kader je lahko oseba, ki doseže določeno število točk. Na podlagi individualnega kariernega načrta kandidat skupaj s svojim nadrejenim pripravi program razvoja, izobraževanja in veščin, ki se ga preverja enkrat do dvakrat letno s kariernimi razgovori s kadrovsko službo in letnim pogovorom z upravo. Za vodstveno kariero vodij oddelkov in vodij projektov je predviden pet do 9-letni razvoj. Za podporni in komercialni profil je predvidenega do 5 let razvoja. Na 2 leti v model vključijo na novo zaposlene. Nasledstvo je predvideno znotraj vodstvene piramide. Že sedaj ima vodstveni kader svoje namestnike, vendar ti niso nujno nasledniki. Nasledstvo ni znano niti vsem zaposlenim niti nasledniku. Izbrane kandidate za ključni in perspektivni kader bodo javno objavili, saj menijo, da tega ni treba skrivati. Za perspektivni kader je predviden mentor, ki je vodja ali nekdo od sodelavcev. Mentor mu mora biti na voljo in ga vodi skozi program. Uspešnost in učinkovitost managementa talentov spremlja vodja v obliki kariernega načrta. Sistemski načini ukvarjanja s ključnimi in perspektivnimi kadri so: kroženje po banki, delo v različnih projektnih skupinah, bančna šola, izobraževanja v tujini, dodatek k osnovni plači v višini do 50 % osnovne plače, uporaba službenega vozila in službenega telefona.

Banka B, ima že od leta 2007 s strani uprave potrjen razvoj ključnih kadrov, ki so ga pripravili sami v kadrovski službi. Uprava tudi potrdi seznam ključnih kadrov. Namen managementa talentov je identifikacija ključnih kadrov ter naslednikov za ključna delovna mesta znotraj banke. Ključni kader so lahko zaposleni, ki so v banki najmanj 2 leti, z vsaj visoko strokovno izobrazbo in znanjem enega svetovnega jezika, s ključnimi strokovnimi znanji, strokovnjaki z vodstvenimi lastnostmi in ambicijami ter, strokovnjaki, ki so usmerjeni v stroko in specialistični razvoj. Ključni merili sta visoka delovna uspešnost in razvojni potencial. Management talentov banka razdeli na več faz, ki so med sabo povezane. Osnova je priprava kriterijev za izbor ključnih kadrov. Sledita identifikacija ključnih kadrov s strani izvršnih direktorjev in razvojni pogovor s kadrovsko službo. Zunanji izvajalec opravi oceno potenciala. Po opravljeni oceni sledita pogovor kadrovske službe s ključnimi kadri in priprava kariernega načrta skupaj s ključnim kadrom in direktorjem. Ker zaposleni aktivno sodelujejo pri pripravi in izvedbi kariernega načrta, seveda vedo, da so vključeni med ključne kadre. Javno podatkov o ključnih kadrih ne razkrivajo in ne objavljajo. Vsi ključni kadri obiskujejo bančno šolo, katere cilj je priprava projektne naloge. Na voljo so jim tudi strokovna izobraževanja in izobraževanja za vodstveni kader. Ključnim kadrom nudijo naslednje nagrade: srečanje z upravo, srečanje izobraževalcev, nagrade v okviru kvote izvršnih direktorjev, izbor najboljšega komercialista oziroma sodelavca v podpornih službah. Prek letnih in razvojnih pogovorov preverjajo zadovoljstvo s programi. Po preteku 2 let preverijo izvedbo kariernega načrta. Za izstop iz programa nimajo dogovorjenih pravil. Predlog za izstop poda direktor. Za banko B so ključna delovna mesta, mesta na 2. in 3. vodstvenem nivoju. Za ključna delovna mesta direktorji izbirajo zaposlene iz nabora ključnih kadrov. Banka B ima med ključnimi kadri 8 % vseh zaposlenih. Manjka jim še aplikativna podpora za vodenje ter

spremljavo uspešnosti in učinkovitosti ključnih kadrov. Prav tako se še ne poslužujejo mentorstva.

Banka C ima od leta 2009 s strani uprave potrjen program ključnih kadrov in program razvoja talentov, za katerega so orodje in kriterije prejeli od mame v tujini, sam program pa so razvili sami v kadrovski službi. V prvi vrsti je namenjen zaposlenim v banki, medtem ko za vodstveni kader izbirajo talente tudi zunaj nje. Management talentov pomeni za banko identifikacijo talentov in razvoj njihovih sposobnosti in znanj ter skrb za zagotavljanje novih generacij sposobnih vodij tako naslednikov kot tudi potencialnih vodij in strokovnjakov. Programe za talente predstavijo na intranetu, kjer so objavljeni tudi sezname in predstavitve talentov. Kandidati morajo biti v banki najmanj eno leto in zaposleni za nedoločen čas. Kriteriji za vstop v program so: delovna uspešnost, potencial in želja glede vodstvene kariere, motivacija in sposobnost za razvoj. Neformalno pravilo je tudi starost do petintrideset let. Vodje in uprava nominirajo in potrdijo talente, jih obvestijo o nominaciji in pridobijo njihovo soglasje. Po potrditvi sodelovanja v programu kadrovska funkcija organizira prvi sestanek, kjer se vsi kandidati sestanejo s kadrovsko službo, ki jim predstavi potek programa. Konec leta zaposleni zapiše svoje nove cilje in ocenjuje tiste za nazaj. Ocenjo poda tudi neposredni vodja, ki na podlagi matrike uspešnosti in potenciala oceni preteklo delo zaposlenega. Nadpovprečno uspešnim, ki imajo nadpovprečni potencial za razvoj, je treba hitro ponuditi nekaj več, saj so že pripravljeni prevzeti zahtevnejšo funkcijo. Tako dobijo bazen talentov. S primerjavo 2 kandidatov iz različnih organizacijskih enot preverijo ali sta na istem nivoju in tako dobijo realno sliko. Sledita povratna informacija in razvojni načrt med vodjem, kandidatom in kadrovsko službo. Izvedli so že »teambuilding«, da se je skupina med sabo spoznala in potem še psihološko testiranje v ocenjevalnem centru, kjer je psihologinja izvajala psihološke teste. Tako so dobili prednosti kandidata, njegova močna področja in ugotovili, kje je še potreben razvoj. Sledi pogovor z vodjo in priprava individualnega razvojnega načrta. Vodja spremlja posameznika in sodeluje pri njegovem razvoju. Tukaj je bilo premalo izvedbe in spremljave, saj kandidati tega programa niso vzeli kot priložnosti za razvoj. Trenutno zato še ne preverjajo realiziranih razvojnih načrtov, kar bodo v prihodnje spremenili. Na začetku leta je vodstvo nominiralo maksimalno 3 projekte, na katerih so talenti delali v skupinah in jih na koncu leta predstavili upravi. Ta se je odločila ali bodo projekte uporabili v praksi. Namen projektov je bil, da ima oseba, ki želi biti vodja in o tem razmišlja, umetno ustvarjeno okolje, kjer se lahko testira in hkrati spozna druga področja, saj projekt ni bil iz področja, na katerem je deloval kandidat. Večina je to vzela kot dodatno delo, ne pa kot možnost za razvoj na področju vodenja. V večini primerov so bili to kandidati, ki še niso vodje. Projekti, na katerih so delali, so bili: družini prijazna banka, e – novice s področja prebivalstva za zaposlene in stranke ter s področja tveganja, zavedanje pomembnosti tega področja tveganja, projekt kako približati poslovalnico, projekt na področju managementa učinkovitosti. V prihodnje za program vodij načrtujejo mentorstvo. V management talentov imajo vključeno tudi nasledstvo, ki je predvideno za vodstvena delovna mesta. Naslednikom je namenjen program vodij. Vodje nominirajo

svoje naslednike, ki niso nujno vedno tudi talenti. Nasledstvo se načrtuje za vse vodstvene nivoje, ni pa javno objavljeno. Nasledniki vedo, da so neformalni nasledniki. Zaposlenim nudijo dodatna usposabljanja in delo na projektih. Zadovoljni so z izobraževanji, ocenjevanji, manj pa s projekti na katerih delajo. Banka C lahko še dodatno izboljša svoj program na področju spremljave posameznika. 27 % talentov je po 4 letih vključenosti v program vertikalno napredovalo, horizontalno pa je napredovalo 11 % talentov. Banka C ocenjuje, da je kadrovska služba premalo kadrovsko okrepljena in je zato premalo komunikacije in koordinacije. V letu 2012 so 4 talenti odstopili zaradi preobremenjenosti, ni bilo motivacije, delo jim je bilo v breme. V prihodnje se bodo ukvarjali z obstoječimi in prihodnjimi vodji, bodočimi vodji in s tistimi, ki so relativno novi vodje, ki v večini prihajajo iz operative in napredujejo na vodstveno pozicijo. Ne bo dodatnih delavnic in projektov. Začeli so s programom vodja, ki je sestavljen iz korakov managementa talentov, saj želijo razvijati njihove spretnosti. Vsak vodja, ki bo v programu, bo imel nalogo, da je mentor nekomu izmed talentov. Talent tako nima za pomoč samo nadrejenega, ki mu pomaga, temveč še nekoga drugega na vodstveni funkciji. Vsak, ki je ključen kader, si lahko sam izbere mentorja. Posamezni mentor ima lahko maksimalno dva talenta. Popisa kompetenc še nimajo, si ga pa želijo pripraviti za vse zaposlene. Za delovna mesta imajo predpisane splošne kompetence. Ideje in znanje dobijo od mame in to prilagodijo lokalni banki. Med letom imajo okrogle mize, kjer se vodja kadrovske službe mame in kadrovska služba banke C pogovarjajo o vlogi ključnih kadrov.

Banka D se je s tem področjem pričela ukvarjati v letu 2012. Uprava je naklonjena projektu, čeprav še nimajo uradne potrditve z njihove strani. Za banko D management talentov pomeni identifikacijo in motivacijo talentiranih zaposlenih, razvoj ključnih kadrov in predvsem imeti ključne ljudi na ključnih delovnih mestih. V banki so v kadrovske službi sami razvili model kompetenc, ki jim bo osnova za nadaljevanje. Kadrovska funkcija je pripravila zahtevnostne stopnje za delovna mesta, medtem ko oceno kompetenc opravita vodja in zaposleni. Identifikacija talentov poteka na podlagi letnega razgovora, kjer se poslužujejo tudi matrike delovne uspešnosti glede na zastavljene cilje. Izbor ključnih kadrov opravi kadrovska funkcija, ki ima pregled nad identificiranimi kadri in izvaja kontrolo letnih razgovorov v smislu nerealnih ocen. Vodja, zaposleni in kadrovska funkcija skupaj pripravijo karierni načrt, ki je odvisen od posameznika in delovnega mesta. Kandidata tudi ocenijo in se po ocenjevanju z njim pogovorijo o nadaljnjih smereh razvoja. Razvoj poteka v smeri izobraževanja in osebnega razvoja v okviru delovnega mesta. Na koncu sledi spremljanje uspešnosti. Banka D sodeluje tudi z zunanjimi izvajalci, ki jim nudijo različna izobraževanja in pripravljajo aplikativno podporo, saj imajo sedaj vse vodeno na papirju. Informacije o ključnih kadrih bodo znane tako ključnemu kadru kot tudi vsem zaposlenim, saj menijo, da tega ni treba skrivati. Ključna delovna mesta bodo imela naslednike. Trenutno še nimajo določenih ključnih delovnih mest. Najprej bodo pogledali znotraj banke in poiskali primerne kandidate. Nekdo, ki je na ključnem delovnem mestu, bo verjetno identificiran kot talent. Nasledniki bodo znani kandidatu in nasledniku. Seveda pa to še ne pomeni, da bo kandidat tudi dejansko nasledil naslednika. Mentorstvo imajo

trenutno vpeljeno samo pri na novo zaposlenih, in sicer v času pripravništva. Ključne kadre bodo motivirali z denarnimi nagradami v obliki višjega variabilnega dela. Vedno bolj bodo nagrajevali najboljše. Ključne kadre bodo izbirali znotraj banke, občasno pa že sedaj za vodstvene pozicije uporabljajo zunanje organizacije. V letu 2013 načrtujejo tehnološko podporo za kadre, ki jo bodo morali še prilagoditi banki. Uspešnost in učinkovitost bodo spremljali polletno s pomočjo matrike iz letnih razgovorov, na podlagi katere bodo preverili dosežene cilje in kompetence. Na sistemski ravni imajo organizirana izobraževanja po sklopih. Za svetovalce na gospodarstvu imajo pripravljeno interno izobraževanje, kroženje v drugih organizacijskih enotah, ki so povezani z njihovim delom, dobijo mentorja, ki jim je na voljo, spoznavajo delovna orodja, ki jih potrebujejo za delovno mesto (na primer aplikacije, zemljiško knjigo, upravljanje nepremičnin), zanje organizirajo delavnice s konkretnimi primeri, produktne in prodajne module. Za svetovalce fizičnim osebam – prebivalstvu organizirajo izobraževanja za prodajne svetovalce, izobraževanja na področju svetovanja stranki na podlagi prihodkov in odhodkov ter izobraževanja za svetovalce na področju stanovanjskih kreditov. Vsi zaposleni morajo spoznati delo v banki in pridobiti osnovno znanje o njej. V ta namen je predvidena podelitev splošnega certifikata.

Banka E, ima s strani uprave potrjeno kadrovsko politiko, s katero želijo urediti delo na področja razvoja kadrov in na področju talentov. Pripravili so jo sami v kadrovski službi. Management talentov še razvijajo, zato se bodo v letu 2013 posvetili delu s talenti, vodilnimi kadri in perspektivnimi kadri, in sicer predvsem področju motiviranja in nagrajevanja. V preteklosti so se že ukvarjali z mladimi perspektivnimi kadri, ki jih je bilo 10 % in so sedaj že na vodilnih delovnih mestih. Talente ugotavljajo na podlagi delovne uspešnosti in razvojnega potenciala. Od zaposlenih, ki so že dolgo v banki, pričakujejo visoko delovno uspešnost in visok razvojni potencial, od mladih, ki še niso dolgo v banki in še nimajo dovolj znanja, pa pričakujejo visok razvojni potencial in nižjo delovno uspešnost. Za mlade je kriterij tudi starost pod 40 let in delo v banki manj kot 5 let. Razvojne potenciale odkrivajo s testiranjem, metodo 360° povratne informacije in z razvojnimi pogovori. Direktorji identificirajo talente skozi njihove delovne naloge in procese dela in naredijo nabor teh kadrov. Kadrovska služba z direktorji komunicira in jih usmerja. Direktorji naredijo subjektivni nabor, kadrovska služba pa skozi vprašalnike in teste ta izbor pregleda. Sledi razvojni pogovor s kandidati s strani kadrovske službe, kjer se pogovorijo o njegovih dosežkih, ugotovijo njihove cilje glede napredovanja, kariere, in tako ugotovijo želje kandidata. Za vodje je predviden stresni intervju v različnih situacijah. Naredijo testiranje in ugotovijo pomanjkljivosti. Sledi zaključni pogovor z direktorjem in posameznik dobi povratno informacijo. Naredijo karierne načrte, ki jih podpišeta tako direktor kot zaposleni. Na podlagi kariernih načrtov oblikujejo izobraževalne oziroma razvojne aktivnosti. Enkrat na pol leta kadrovska funkcija in zaposleni spremljajo karierne načrte in cilje in oblikujejo načrt razvoja za eno leto. Izbrani zaposleni ne vedo, da so ključni kadri, ker so pretekle izkušnje pokazale, da to ni v redu, da jim preveč »zrastejo peruti«. Zato tudi javno ne objavljajo seznama ključnih kadrov. Glede na področje dela

imajo določeno kadrovske strategijo. Kompetence za skupine so določene. Kriteriji za izstop niso predpisani, so pa to lahko neuresničevanje kariernega načrta, ključni kader se ne želi razvijati, ni napredka v razvoju. Naslednike pripravljajo za vodje in direktorje in za strokovnjake. Nabor imajo pripravljen, vendar ni objavljen in ni poznan niti nasledniku. Pripravljajo drevesa nasledstva. Namestnik direktorja je neformalno tudi naslednik, ni pa nujno. Ključna delovna mesta imajo definirana v sistemizaciji delovnih mest. Ločijo 2 skupini ključnih kadrov, in sicer ključne kadre, ki so že na ključnih delovnih mestih in ključne kadre, ki še niso na ključnih delovnih mestih. Primer: direktor, pravni svetovalci. Mentorstvo imajo vpeljeno za pripravnike, za projektno vodenje ga uvajajo. Vsi projektni vodje opravijo šolo za vodenje. Analizo kadrovske funkcije so naredili, ostalo zadovoljstvo ne spremljajo. Motiviranje: nagrajevanje z variabilnimi plačami, posebni dosežki, prednost pri dodatnem izobraževanju, obrestnih merah, kadrovske politiki. Identifikacija samo znotraj. Informacijska podpora je v prenovi. Kompetence in ciljno vodenje je uvedeno. Sistemsko se ne ukvarjajo, ker ne želijo tega izpostavljati.

Banka F, ima s strani uprave potrjeno upravljanje in razvoj vodij kot ključnih kadrov, ki ga vodi mama v tujini in banka F pri tem ne igra nobene aktivne vloge in ne vpliva na njihov potek. V kadrovske službi pa imajo s strani uprave leta 2008 potrjen projekt za mlade perspektivne kadre, ki omogoča sistematičen in pospešen razvoj teh kadrov. Za banko F pomeni management talentov pravočasno odkrivanje, razvoj in zadržanje perspektivnih kadrov, pripravo »zadostnega« števila potencialnih kandidatov za ključna delovna mesta v banki iz bazena pripravljenih kadrov. Znotraj banke iščejo potencialne za delovna mesta vodenja, potencialne za strokovna delovna mesta, potencialne za delovna mesta v komerciali. Management talentov pomeni za posameznika sistematično skrb za razvoj nadarjenih mladih kadrov in eden najpomembnejših motivacijskih dejavnikov. Kandidate v program vključujejo vsake 3 leta in pri tem upoštevajo naslednje kriterije: najmanj visoka strokovna izobrazba, starost do 40 let, najmanj 2 leti delovnih izkušenj v banki, nadpovprečna ocena delovne uspešnosti, visok potencial za razvoj v okviru istega in drugih strokovnih delovnih mest ali za vodilna delovna mesta. Potencial za razvoj se oceni v ocenjevalnem centru na podlagi podrobnejših kriterijev, kar potem vpliva na razvrstitev kandidatov za nadaljnji razvoj in bodočo možnost kadrovanja. V projekt razvoja mladih perspektivnih kadrov je vključenih približno 13 % vseh zaposlenih. Glede na to, da je od vključitve prve generacije poteklo že 4 leta, pripravljajo v kadrovske službi politiko izstopa kandidatov iz projekta.

Projekt za mlade perspektivne kadre poteka na sledeč način:

- identifikacija potencialov s strani vodij po posameznih organizacijskih enotah;
- prvi razvojni pogovor v kadrovske službi s kandidati, ki bodo vključeni v projekt. Vsebina strukturiranega pogovora vključuje dosedanje delo (vsebina, dosežki, zadovoljstvo, izzivi, motivacija, doživljanje dela), lastno oceno potenciala (močne in

šibke strani), želje za razvoj (najpomembnejši dejavniki razvoja, ovire, zanimiva področja, kje se vidijo čez 5 let) ter pričakovanja do banke in do vodje;

- ocena potencialnih kandidatov v ocenjevalnem centru s strani zunanjega izvajalca. Ocenjevanje zajema oceno intelektualnih sposobnosti (verbalne in neverbalne sposobnosti), oceno osebnostnih lastnosti, oceno emocionalne inteligentnosti (360° ocenjevanje), izražena karierna sidra, igre vlog (individualne in skupinske), domača naloga;
- priprava skupne ocene glede usmeritve razvoja posameznega kadra in razvrstitev v eno izmed 3 skupin v skladu z bodočimi kadrovske organizacijskimi potrebami: potenciali za delovna mesta vodenja, potenciali za strokovna delovna mesta (široki bančniki), potenciali za delovna mesta v komerciali;
- priprava in potrditev programa razvoja na upravi za 3 letno obdobje. Razvoj poteka v 2 delih:
 - 1. del zajema izobraževalne aktivnosti. Zanje je odgovorna strokovna služba. Splošno izobraževanje zajema poslovno komuniciranje in profesionalne medosebne odnose. Šola spoznavanja poslovnih procesov je potekala interno s predavatelji iz različnih področij. Cilj šole je, da zaposleni spoznajo organizacijski vidik banke in se zavedajo, da so odvisni eni od drugih, kar omogoči boljšo komunikacijo.
 - 2. del zajema osebni razvoj v okviru delovnega mesta. Zanj je odgovoren mentor oziroma neposredni vodja skupaj s kandidatom;
- zaključni oziroma drugi razvojni pogovor s kandidati in povratna informacija o celotnem dosedanjem postopku in rezultatih, dogovor o nadaljnji smeri razvoja, seznanitev s programom;
- povratna informacija neposrednim vodjem: drugi pogovor z vodji, seznanitev z rezultati ocenjevanj in nadaljnjo smerjo razvoja, pogovor glede vloge vodje pri osebnem razvoju sodelavca;
- konkretna organizacija planiranih izobraževanj ter pričetek izvajanja in spremljanja izvajanja zastavljenih razvojnih načrtov ter sprotno spremljanje izvajanja zastavljenih kariernih načrtov tako glede izobraževanja kot osebnega razvoja na delovnem mestu.

Za posameznika je razvoj pomemben z vidika pridobivanja znanja in izkušenj, ne pomeni pa avtomatičnega napredovanja in višje plače, ima pa kandidat večje možnosti za napredovanje. Za razvoj je najprej odgovoren posameznik, za identifikacijo in razvoj perspektivnih kadrov pa so odgovorni neposredni vodje. Kadrovska služba je tista, ki vodjem pomaga pri načinih in postopkih njihovega razvoja, ki so zato bolj dorečeni in poglobljeni. Hkrati kadrovska služba zagotavlja, da so kadri, vključeni v projekt, dejansko dojeti kot kadri »banke« in kadri posameznega področja. Kadrovska služba prav tako s svojim znanjem in sodelovanjem zagotavlja, da so vse aktivnosti s perspektivnimi kadri pripravljene v skladu s stroko in spoznanji najboljših praks ter vodene na enak način in z enakimi kriteriji v celi banki. Z zunanjimi svetovalci sodelujejo pri postopku ocenjevanja in testiranja posameznikov zaradi njihove strokovnosti in zaradi dodatne zunanje ocene. Organizacija je odgovorna za informiranje zaposlenih o poslanstvu, politiki in strateških

ciljih razvoja. Kandidati vedo, da so del projekta, saj projekt vodijo in komunicirajo transparentno in vse zaposlene preko internih glasil obveščajo o projektu. Imen vključenih v projekt ne prikrivajo, jih pa tudi javno ne objavljajo v internem časopisu ali na intranetu. Oblikovane imajo tri programe razvoja posameznikov, in sicer za smer vodenje, bančna stroka in komerciala. Posameznika se umesti v posamezno smer glede na njegovo delovno mesto in glede na njegove osebnostne lastnosti ter znanja. Na smeri vodenje je poudarek razvoja na področju vodenja. Na smeri stroka je poudarek razvoja na področju bančništva. Na smeri komerciala je poudarek na trženju produktov in odnosu s komitenti. Ves čas poteka spremljanje izvajanja zastavljenih kariernih načrtov tako glede izobraževanja kot osebnega razvoja na delovnem mestu. V kolikor se posamezniki ne strinjajo z vključitvijo v projekt oziroma želijo iz projekta izstopiti, se o tem svobodno odločajo. Ključna delovna mesta so vsa delovna mesta vodenja do nivoja vodje poslovalnic in najbolj ključna strokovna delovna mesta, ki so opredeljena glede na posamezno delovno področje. Skoraj 70 % vključenih kadrov iz prve generacije so prerazporedili na za njih in za banko bolj primerno delovno mesto tako na področju stroke, komerciala ali vodenja. Trije kandidati so odšli iz banke. Uprava banke vsako leto potrdi plan stroškov, namenjen upravljanju projekta. Ob vzpostavitvi projekta je bil delež sredstev večji kot je potreben sedaj. Vsi kandidati, vključeni v projekt, imajo določenega mentorja, ki je največkrat njihov neposredni vodja. Zadovoljstvo s programom spremljajo sistematično v okviru letnih razvojnih pogovorov. Poleg tega najboljšim kandidatom omogočajo dodatno izobraževanje v domovini in tujini; za vse kandidate poskušajo izobraževanja organizirati izven banke, da se tudi neformalno družijo med seboj. Kandidati se enkrat letno srečajo z upravo banke. Uspešnost in učinkovitost spremljajo na podlagi pogovora z neposrednim vodjo med letom, na podlagi ocene delovne uspešnosti na koncu leta in opredelitvijo možnosti za napredovanje ali razporeditev.

Banka G, ima s strani uprave potrjen program za najboljše izvajalce. Management talentov razumejo kot privabljanje visoko kvalificiranih delavcev, njihovo vključevanje v obstoječe poslovno okolje in zadržanje le teh v banki. Zaposleni je odgovoren za razvoj svojih spretnosti, znanja in izkušenj. Odgovornost nadrejenega je, da oceni, svetuje, vodi in razvija zaposlenega tako, da poveže trenutno delo in učinkovitost s potencialom za prihodnost čim bolj realno, ter da uporablja individualni razvojni načrt kot orodje za stalne povratne informacije in razvoj. Kadrovska služba zagotavlja organizacijske informacije in daje navodila vodjem, pomaga zaposlenim razviti realne cilje za njihovo poklicno pot, jim pomaga razumeti njihove možnosti in omejitve, ter svetuje o različnih možnostih poklicnih poti. Identifikacija ključnih kadrov poteka med vsemi zaposlenimi. Zaposleni so bili ocenjeni na podlagi njihovih dosežkov in prispevkov v preteklem letu kot vrhunski izvajalci z oceno 5 in z nadpovprečno oceno za potencial 4 in 5. Najboljši izvajalci so zaposleni, ki se izkažejo s prispevki na visokem nivoju, z vrednotami organizacije, s potencialom za napredovanje na določena mesta v okviru določenega časa, ter s potencialom, da prevzamejo več odgovornosti. To so vrhunski izvajalci, ki dosledno in bistveno bolje delajo kot njihovi sovrstniki. Jasno jim je razloženo, da je status najboljšega

izvajalca začasen in ne pomeni zagotovitev za napredovanje. Vodja je na podlagi letnega razgovora identificiral svoje talentirane sodelavce na podlagi rezultatov v preteklem letu in potenciala, ki ga ima. To je bila subjektivna ocena vodje. Zadnje potrditev so dali v kadrovske službi. V primeru neskladja, so ocene posredovali v ponovno presojo vodji. Pri ocenjevanju uporabljajo matriko potenciala za uspešnost, katere namen je oceniti in izmeriti nadarjene v organizaciji. Sestavljena je iz dveh osi. Os X v treh poljih ocenjuje razvojni potencial, os Y pa v treh poljih ocenjuje učinkovitost zaposlenih. Na ta način pridemo do mreže 9 polj. Matriko so v banki prilagodili in vodjem na podlagi pet točkovne lestvice omogočili ocenjevanje učinkovitosti in potenciala zaposlenih. Za identifikacijo delovnih mest, ki bi lahko bila tvegana za dejavnost banke, uporabljajo matriko za ocenjevanje tveganosti delovnega mesta. Matrika opredeli delovno mesto glede na naslednje kriterije: ranljivost delovnega mesta, kjer se oceni verjetnost, da se bo to delovno mesto izpraznilo in kako težko oziroma lahko bi bilo najti primerno nadomestilo in vpliv delovnega mesta na poslovanje. V banki G spremljajo tudi slabe izvajalce. To so zaposleni s podpovprečnimi ocenami glede njihove učinkovitosti v preteklosti, ki so ocenjeni z oceno 1 in 2, ne glede na oceno njihovega potenciala. V letu 2011 je bilo izbranih 10 % najboljših izvajalcev od vseh zaposlenih. V letu 2012 se zaradi drugih prioritet niso posvečali temu segmentu. Če se je tako odločil, je vodja zaposlenim na letnih razgovorih povedal, da so bili izbrani. Podatki o ključnih izvajalcih še niso javno znani, ker še ni oprijemljivih meril. Ko bo objavljen katalog z jasnimi merili, bodo tudi podatki o izbranih zaposlenih javni, saj želijo biti transparentni. Posebni programi razvoja so razvidni iz kataloga in se trenutno ne izvajajo. Tudi načrt razvoja posameznika se še ne preverja. Novo zaposleni se v skupino lahko vključijo po pol leta usposabljanja in po opravljenem letnem razgovoru. Naslednike identificirajo med izbranimi najboljšimi izvajalci. To so šele pričeli izvajati. Ključna področja določa mama v tujini in jim daje usmeritve. Gre za delovna mesta, ki imajo velik vpliv na poslovni proces in jih v banki G še niso opredelili. Za najboljše izvajalce nimajo predvidenih posebnih denarnih sredstev. Sistema mentorstva še nimajo vpeljanega. Zadovoljstvo s programi razvoja spremljajo s pomočjo letnih razgovorov. Spremljajo odhode vseh, ne le talentov. V preteklosti so s pomočjo zunanjih organizacij prišli do najboljših zaposlenih. Sedaj jih identificirajo samo v organizaciji. Pripravlja se aplikacija spremljanja učinkovitosti, ki bo v pomoč pri opravljanju letnih razgovorov. Zaposleni se bo lahko sam prijavil na izobraževanje, ki ga bo želel. V letu 2013 pripravljajo model kompetenc, čemur sledi razvoj vseh kadrov. Ne bo več klasičnega opisa delovnih mest. Določene bodo generične kompetence za banko in 10 kompetenc na delovno mesto, ki se bodo nanašale na posameznika.

4.3 Primerjalna analiza značilnosti managementa talentov v slovenskih bankah

Poleg povzetkov intervjujev sem pripravila tudi Tabelo 13, ki prikazuje frekvenco odgovorov po posameznih kategorijah. Kategorije sem pripravila na podlagi teoretičnih spoznanj, podkategorije pa na podlagi odgovorov bank. Pri vsaki podkategoriji sem

zabeležila število potrditev, zanikanj in število bank, ki določene kategorije niso omenile. S pomočjo kategorij sem opravila podrobnejšo analizo in primerjavo odgovorov med posameznimi bankami in tako identificirala najpogostejše odgovore in skupna stališča. Celotna Tabela 3 s kategorijami po posameznih bankah je v Prilogi 4.

Tabela 13: Število potrditev in zanikanj po posameznih kategorijah

Kategorija	Podkategorija	Potrdi	Zanika	Ne omeni
Namen managementa talentov	Identifikacija ključnih kadrov, naslednikov, talentov	5	0	2
	Ključne ljudi na ključnih delovnih mestih	2	0	5
	Sistematična skrb za razvoj in zadržanje kadrov	4	0	3
	S politiko urediti delo na področju talentov	1	0	6
Vloga sodelujočih	Uprava potrdi razvoj, nominira in potrdi ključne kadre	4	0	3
	Vodja identificira ključne kadre	4	0	3
	Kadrovska služba sodeluje, izvede pogovore, koordinator	6	0	1
	Zunanji izvajalec izvede proces ocenjevanja, izobražuje	5	0	2
	Izbrani talent odgovoren za razvoj	6	0	1
Merila in kriteriji za izbor talentov	Delovne izkušnje	3	0	4
	Strokovna izobrazba	3	0	4
	Starost	3	0	4
	Razvojni potencial	6	0	1
	Visoka delovna uspešnost	7	0	0
	Ocena kompetenc	1	0	6
Faze managementa talentov	Priprava kriterijev	2	0	5
	Kompetenčni model	2	0	5
	Identifikacija	5	0	2
	Pogovor	5	0	2
	Ocenjevanje, testiranje	6	0	1
	Ocena potenciala, preteklih ciljev	2	0	5
	Karierni načrt	6	0	1
	Izobraževalne aktivnosti	3	0	4
	Spremljanje uspešnosti	3	0	4
Informiranost o talentih znotraj organizacije	Talenta	6	1	0
	Vseh zaposlenih	4	3	0

se nadaljuje

nadaljevanje

Kategorija	Podkategorija	Potrdi	Zanika	Ne omeni
Razvoj	Izobraževanje	2	0	5
	Razvoj za vodilna delovna mesta	3	0	4
	Strokovno bančni razvoj	3	0	4
	Komercialni razvoj	2	0	5
	Projektna naloga	1	0	6
	Karierni načrt	2	0	5
Nagrajevanje	Izobraževalni programi	4	0	3
	Srečanje z upravo	2	0	5
	Nagrade (variabilni del)	3	0	4
Nasledstvo	Uradni namestniki	2	0	5
	Znotraj vodstvene piramide	4	0	3
	Del ključnih kadrov/delovnih mest	3	0	4
Razlogi za izstop iz programa talentov	Dosežen potencial za razvoj	1	0	6
	Ni napredka	1	0	6
	Pomanjkanje motivacije za razvoj	2	0	5
	Neuresničitev kariernega načrta	1	0	6

4.4 Ključne ugotovitve

Sodelujoče banke so na različnih stopnjah razvoja managementa talentov. V bankah se zavedajo tako pomembnosti managementa talentov kot pomembnosti svojih zaposlenih, zato talentom namenjajo posebno pozornost in jih razvijajo. Raziskava je pokazala, da razlikujemo med bankami, ki so šele začele delati na managementu talentov in model šele vzpostavljajo, in bankami, ki imajo pripravljene programe za talente in jih v praksi že uporabljajo. Namen managementa talentov je za sodelujoče banke identifikacija ključnih kadrov, naslednikov in talentov ter sistematična skrb za razvoj talentov. Uprava banke potrди management talentov in identificirane talente s strani vodje. Kadrovska služba pripravi model managementa talentov in je vezni člen med talentom in vodjem ter izvaja pogovore. Zunanji izvajalec izvede proces ocenjevanja in izobražuje. Talent pa je odgovoren za svoj razvoj. Za izbor talentov sta glavni merili razvojni potencial in visoka delovna uspešnost. Glavne faze managementa talentov za banke predstavljajo identifikacija, pogovor, ocenjevanje, testiranje in karierni načrt. Banke obvestijo talenta, da je izbran, medtem ko nerade objavijo njihove podatke. Pri nagradah za talente uporabljajo denarne in nedenarne nagrade. Prevladujejo izobraževalni programi in povišanje plače na podlagi variabilnega dela. Za izstop iz programa talentov nimajo opredeljenih razlogov. V bankah ocenjujejo, da je približno 10 % zaposlenih identificiranih kot talent.

Ključna delovna mesta so tista, ki imajo velik vpliv na poslovni proces. Banke imajo ta ključna delovna mesta, predvsem vodstvena, definirana. Ni pa nujno, da talenti zasedajo

ključna delovna mesta. Ključna delovna mesta in nasledstvo so povezani, saj imajo naslednike identificirane znotraj vodstvene piramide. Ključna delovna mesta imajo torej naslednike in so del nabora ključnih kadrov. Nasledniki so identificirani, vendar gre v večini primerov za neformalne naslednike.

Banke nimajo pripravljenih kompetenčnih modelov, manjkajo jim tudi ocene kompetenc, zato je tu še vedno priložnost za razvoj.

Odgovor na raziskovalno vprašanje R1 sem dobila ob pregledu faz managementa talentov. Glede na velikost in večinsko lastništvo banke se koncept ne razlikuje.

Na podlagi bilančne vsote se banke razvrščajo po velikosti. Za potrebe raziskave sem izračunala povprečno bilančno vsoto in na njeni podlagi razdelila banke na 5 velikih in 12 majhnih bank. Ugotovila sem, da se z managementom talentov ukvarja 60 % velikih in 50 % majhnih bank, in tako potrdila raziskovalno vprašanje R2.

Od skupno 17 bank se jih z managementom talentov ukvarja 9 oziroma 53 %. Od skupno 7 bank v tuji lasti se jih z managementom talentov ukvarja 6, kar predstavlja 86 %, od 10 domačih bank pa 3, kar predstavlja 30 %. Na postavljeno raziskovalno vprašanje R3 podajam odgovor, da se v bankah z večinskim tujim lastništvom bolj sistematično ukvarjajo z managementom talentov kot v bankah v večinski domači lasti.

71 % sodelujočih bank je samih pripravilo model managementa talentov, med njimi tudi 2 banki v tuji lasti. Odgovor na raziskovalno vprašanje R4 lahko podam samo za banke v večinski domači lasti, saj zanje velja, da model managementa talentov razvijajo same. Banke v tuji lasti dobijo model managementa talentov od lastnice ali pa ga razvijajo same, zato lahko le delno odgovorim na raziskovalno vprašanje R4.

V kadrovskih službah sodelujočih bank je na kadrovski funkciji skupaj 64 zaposlenih oziroma v povprečju 9. 64 % zaposlenih v kadrovski službi ima najmanj VII. stopnjo izobrazbe ali več in v povprečju 16 let delovnih izkušenj v banki. Podatke za kadrovske službe sem dobila od 11 od skupno 17 bank. Pri 4 bankah je povprečna delovna doba višja od 21 let, medtem ko je povprečna delovna doba vseh zaposlenih v vseh 11 bankah 11 let. Podatki prikazujejo, da imajo zaposleni v kadrovskih službah večletne delovne izkušnje na kadrovski funkciji.

V eni izmed sodelujočih bank so v kadrovski službi manj kot 4 zaposleni. Podatek o številu zaposlenih v kadrovski službi sem pridobila za 12 od 17 bank. Ugotovila sem, da so v 4 bankah v kadrovski službi manj kot 4 zaposleni in za te banke tudi velja, da se s talenti ne ukvarjajo sistematično. Na podlagi teh podatkov sem ugotovila, da se v bankah, kjer so v kadrovski službi zaposleni manj kot 4 zaposleni, s talenti ne ukvarjajo sistematično, in tako

oblikovala odgovor na raziskovalno vprašanje R5. Zanimiv je tudi podatek o številu kadrovikov na sto zaposlenih, saj med sodelujočimi bankami prevladujejo banke, ki imajo na sto zaposlenih v povprečju 1,2 kadrovika.

Banke imajo na izmenjavo dobrih praks preveč konzervativen pogled in na tem področju premalo sodelujejo. Z izmenjavo informacij bi lahko vse banke pridobile in ne izgubile.

V Tabeli 14 so prikazani postavljena raziskovalna vprašanja in odgovori nanje.

Tabela 14: Postavljena raziskovalna vprašanja in njihovi odgovori

	Raziskovalno vprašanje	Odgovor
R1	Ali se koncept managementa talentov razlikuje glede na velikost banke in večinsko lastništvo banke?	Ne.
R2	Ali se z managementom talentov bolj sistematično ukvarjajo v večjih bankah?	Da.
R3	Ali se z managementom talentov bolj sistematično ukvarjajo v bankah z večinskim tujim lastništvom v primerjavi z bankami v večinski domači lasti?	Da.
R4	Ali banke v večinski tuji lasti model managementa talentov dobijo od lastnice, medtem ko ga banke v večinski domači lasti razvijejo same?	Delno drži.
R5	Ali se v bankah, kjer so na kadrovske funkcije manj kot štiri zaposleni, s talenti ukvarjajo sistematično?	Ne.

5 PREDLOG MODELA MANAGEMENTA TALENTOV ZA SLOVENSKE BANKE

Model managementa talentov, ki ga banka vzpostavi, mora biti pravičen za vse v banki in ne sme veljati samo za nekatere posameznike ali generacije. Vsi managerji v banki so odgovorni za izbor talentov, vsak posameznik pa je odgovoren za osebni in karierni razvoj. Uspeh banke je odvisen od uspešnosti vsakega posameznika, še posebej pa talenta, ki predstavlja konkurenčno prednost. Imeti talente in njihove spretnosti predstavlja za banko prednost pred drugimi. Pomembno je, da v banki verjamejo, da ima talent vpliv na vseh nivojih in da morajo prav vsi v banki prevzeti miselnost, da je talent pomembno odkriti (Lockwood, 2006, str. 2). Banka mora jasno opredeliti, kdo je talent, in oblikovati skupine talentov. Komunikacija v banki mora biti odprta in iskrena tako s talenti kot tudi s preostalimi zaposlenimi. Merila in kriteriji morajo biti znani vsem in vse generacije v banki morajo imeti enake možnosti, da postanejo člani skupine talentov.

Banke lahko model managementa talentov vključijo na različne načine. Lahko ga kopirajo od drugih uspešnih organizacij, kupijo že pripravljen model ali pa na podlagi poslovnih

ciljev razvijejo svoj lastni model, ki bo najbolje ustrežal tako banki kot tudi ljudem v njej. Vsaka izmed teh možnosti ima svoje prednosti in slabosti. Slabost kopiranja je, da model ne ustreza banki in da ga je nemogoče nadgraditi oziroma prilagoditi. Nakup že pripravljenega modela predstavlja večjo investicijo v denarju. Če banki ne ustreza, ga je treba prilagoditi. V primeru, da banki ustreza, pa ne potrebuje velikih posegov in je lahko uporaba takšnega modela zelo hitra. Potrebna sta le izobraževanje uporabnikov in izvedba v praksi. Za razvoj lastnega modela banka potrebuje ustrezno izobražene ljudi ali zunanje izvajalce, ki bodo uspeli razviti model, prilagojen poslovnim ciljem banke in ljudem. Menim, da je najboljša kombinacija kopiranje modela, ki se ga prilagodi banki z lastnim razvojem.

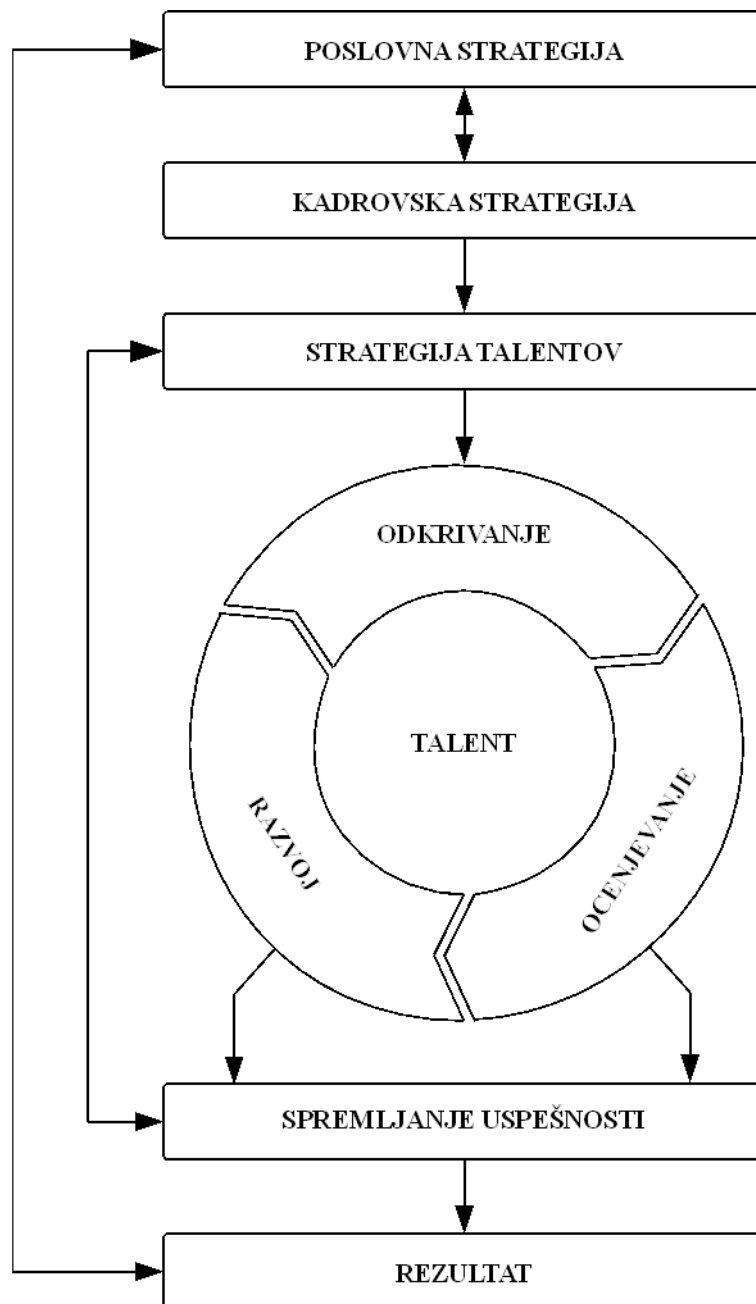
Cilj postavitve modela managementa talentov je nuditi zaposlenim čas in informacije, da naredijo spremembe. Z jasno zastavljenimi spretnostmi in kompetencami ter s pripravljenostjo organizacije na talente lahko tako kadrovska funkcija kot tudi vodstveni kader sprejemata prave odločitve. Rezultati modela managementa talentov so večja učinkovitost organizacije, boljši karierni razvoj in zadovoljstvo zaposlenih (Little, 2010, str. 48).

Kompetence, ki jih organizacija potrebuje, lahko razvrstimo v tri kategorije: temeljne kompetence, ki se jih zahteva od vseh zaposlenih, vodstvene kompetence, ki se jih pričakuje od vodstvenega kadra, in specifične kompetence, kot so spretnosti, znanja, zmožnosti in vedenja, opredeljene z vlogami in delovnimi mesti (Little, 2010, str. 47).

Teoretična in praktična spoznanja ter opravljeni intervjuji so mi bili v pomoč pri pripravi modela managementa talentov. Osnovi za oblikovanje managementa talentov sta poslovna strategija in znotraj nje opredelitev ciljev banke. Ko je oblikovana poslovna strategija in se banka odloči, da bo vzpostavila management talentov, pristopijo v kadrovske službi k oblikovanju kadrovske strategije, v okviru katere se določi ključna delovna mesta in opredeli, kakšne zaposlene banka potrebuje, da bo dosegla poslovne cilje. Sledi oblikovanje strategije talentov, in sicer z opredelitvijo talenta, kriterijev in meril za izbor talentov, namena managementa talentov ter sodelujočih in njihovih vlog. Ko je strategija talentov postavljena, v banki lahko začnejo odkrivati talente znotraj banke, privabljati talente od zunaj in jih zaposlovati. Ko so talenti izbrani, sledita ocenjevanje s pomočjo letnega razgovora in metode 360° povratne informacije ter predlog njihovega razvoja. Razvoj talentov vključuje opredelitev karierne poti talenta s pomočjo kariernih načrtov. Spremljava uspešnosti je povezana s strategijo talentov in spremlja tako uspešnost talentov kot tudi uspešnost modela. Rezultat managementa talentov je za talenta lahko naslednji: talent lahko napreduje in zaključi program ali pa izstopi iz njega po svoji lastni želji ali ker je dosegel želeni razvoj. Rezultat managementa talentov je povezan s poslovno strategijo.

Model managementa talentov za banke je prikazan na Sliki 6 in podrobneje predstavljen v nadaljevanju.

Slika 6: Model managementa talentov za banke



Poslovna strategija. Poslovna strategija banke pove, kaj želi banka v prihodnje doseči, torej kaj so njeni cilji in na kakšen način jih bo dosegla.

Kadrovska strategija. Kadrovska strategija izhaja iz poslovne strategije. V kadrovski strategiji banka opredeli, kakšne zaposlene potrebuje za dosego poslovnih ciljev in katera so ključna delovna mesta. Na podlagi opredelitve ključnih delovnih mest banka ugotovi, kakšne zaposlene potrebuje, ali jih bo razvijala v smer strokovnosti ali komercialne in kdaj jih bo uporabila. Na podlagi opredelitve kritičnih delovnih mest banka ugotovi, na katerih mestih ji primanjkuje zaposlenih, saj je treba vanje vlagati in jih razvijati. Gre za

kratkoročen ukrep. Ključna in kritična delovna mesta so pomembna z vidika nasledstva. Na podlagi dogovorjenih poslovnih ciljev se identificirajo manjkajoči talenti na ravni banke in delovnega mesta.

Strategija talentov. Iz strategije talentov mora biti jasno razvidno, zakaj in na kakšen način se bo banka lotila managementa talentov ter kako bo zagotovila, da se v primeru odhoda zaposlenega ključna delovna mesta napolnijo s primernim posameznikom. Samo tako se banki omogoči, da lahko nemoteno posluje kljub odhodu ali izgubi posameznikov (Berger & Berger, 2004, str. 21). Brez ustrezne transparentnosti informacij management talentov ne more biti uspešen. Prepogosto se ga namreč razume kot favoriziranje posameznikov. Prav zato mora temeljiti na kvalitativnih in ne kvantitativnih merilih (Williamson, 2011, str. 36). Pomembno je, da komunikacija poteka na vseh nivojih in v vseh smereh. Vse zaposlene v banki se seznani s programom managementa talentov.

Talent s svojimi lastnostmi, potencialom in predvsem s svojim delom banki zagotavlja, da bo z njim pokrila svoje kadrovske potrebe. Talenti morajo slediti strategiji in ciljem organizacije ter so potrebni za njen nadaljnji razvoj in za njeno uspešnost.

Z vzpostavitvijo managementa talentov ima banka transparenten sistem za pravočasno odkrivanje, razvoj in zadržanje talentov v banki. Zagotavlja si nasledstvo za ključna delovna mesta in s tem obvladuje operativno tveganje, ki bi lahko nastalo zaradi odhoda zaposlenih na ključnih delovnih mestih. Ob vsakem kadrovanju na zahtevnejša delovna mesta lahko banka primerne kandidate najprej poišče v skupini talentov.

V managementu talentov sodelujejo uprava, vodja, kadrovska služba, talent in zunanji izvajalec. Gre za tesno prepletenost in povezanost vseh sodelujočih:

- uprava banke se mora zavedati pomena managementa talentov in podpirati kadrovske razvojne naloge. Uprava banke mora verjeti in podpirati management talentov, saj bo v nasprotnem primeru ta le administrativno sredstvo, ki ne bo nikomur koristilo. Uprava potrdi razvoj in izbrane talente;
- vodja je tisti, ki identificira talent, ga razvija. Pri tem komunicira s kadrovsko službo;
- kadrovska služba zagotavlja organizacijske informacije in ima pregled nad identificiranimi talenti. V primeru nerealnih ocen izvede ponovni pogovor s kandidati. Je v pomoč vodjem pri načinih in postopkih njihovega razvoja ter jim daje navodila. Talentu nudi pomoč pri oblikovanju kariernih načrtov. Kadrovska služba skrbi, da so talenti zadovoljni, zvesti, in za njih pripravlja programe za nagrajevanje;
- talent je odgovoren za razvoj svojih spretnosti in za pridobivanje znanja in izkušenj. Od njega se pričakuje, da bo motiviran in bo sodeloval v programu razvoja in izobraževanja;
- zunanji izvajalec izvede ocenjevanje in poda oceno potenciala.

Predlagam oblikovanje dveh skupin talentov, in sicer skupino A in skupino B. Skupina A vključuje talente stare do 35 let in skupina B talente stare nad 35 let. Druga merila, ki veljajo za obe skupini so: najmanj visoka strokovna izobrazba, 2 leti delovnih izkušenj v banki, nadpovprečna delovna uspešnost, potencial za razvoj in motiviranost. Talenti se izbirajo na 2 leti. Talentom bi povedali, da so bili identificirani kot talenti in v katero skupino so vključeni. Z vključitvijo se mora talent strinjati, saj mora biti pripravljen na nadaljnji razvoj in motiviran za spremembo, če je ta potrebna.

Vodja najboljše pozna svoje zaposlene in ve, kako delujejo, zato jih lahko na podlagi matrike talentov razvrsti v skupine A, B, C in D ter prepozna na podlagi razvojnega potenciala in visoke delovne uspešnosti. Poleg talentov A, B in C vodja prepozna tudi neučinkovite zaposlene.

Slika 7: Matrika talentov

Vir: D. Williamson, Talent management in the new business world, 2011, str. 34, slika 1.

V skupino A spadajo zaposleni, ki so za organizacijo najdragocenejši in zato potrebujejo najboljši razvoj in povratne informacije. Zaposleni v skupini B so najboljši tehnični strokovnjaki. Pri njih je treba razvijati komunikacijske spretnosti in jih spodbujati, da delujejo na projektih, saj imajo veliko znanja, ki ga lahko posredujejo drugim. V skupini C so zaposleni, ki so dobri timski igralci, zato jim je treba postaviti jasne cilje in jih spremljati. Zaposleni v skupini D so neučinkoviti in jih zato organizacija ne potrebuje (Williamson, 2011, str. 34).

Odkrivanje talentov. Banka odkriva talente najprej znotraj banke. V primeru specifičnih znanj vodstvenih kadrov pa poišče talente tudi zunaj banke. Zunaj banke privablja talente s pomočjo oglasov za zaposlitev ali prek zaposlitvenih agencij. V oglasih za zaposlitev lahko banka poudari vrednote in kulturo organizacije ter omeni morebitne nagrade, kot sta:

najboljši zaposlovalec, družini prijazna banka. Prave ljudi je treba postaviti na pravo mesto ob pravem času. Na podlagi vnaprej določenih kriterijev vodje izberejo talente.

Ocenjevanje talentov. Ocenjevanje talentov je v pomoč pri identifikaciji prihodnjih vodij na vseh nivojih. Osnova za ocenjevanje je ocena njihovega dela (Williamson, 2011, str. 35). Pri ocenjevanju talentov ločimo ocenjevanje v banki in ocenjevanje zunaj nje. Najprej se opravi ocenjevanje potenciala talenta s strani zunanjega izvajalca. Ko so vsi talenti ocenjeni, na podlagi rezultatov zunanjega izvajalca kadrovska služba naredi izbor kandidatov, ki ustrezajo naslednjim kriterijem: visoka ocena čustvene inteligence (samozavest, samospoštovanje in skrb za osebni razvoj), visoka stopnja pripravljenosti na spremembe in obvladovanje stresa.

Letni razvojni pogovor je namenjen pregledu splošnega zadovoljstva in nadaljnjih želja po razvoju. Vodja in zaposleni pregledata rezultate preteklega leta in dosežene cilje ter opredelita prihodnje aktivnosti in razvoj zaposlenega (Zupan, 2009, str. 448). S pomočjo letnega razvojnega pogovora dobi zaposleni v komunikaciji z vodjo povratne informacije o svoji delovni uspešnosti.

Metoda 360° povratne informacije je namenjena ocenjevanju talentov s strani njihovih nadrejenih in sodelavcev ter je v pomoč pri načrtovanju razvoja posameznika (Williamson, 2011, str. 35).

Razvoj talentov. Karierni načrti vsebujejo osnovne podatke o talentu, njegova močna in šibka področja, vodstveni potencial, karierna sidra, strokovno področje dela, razvojni načrt, ki vključuje projektno delo, interno izobraževanje, vodenje in izobraževanje, predlog kariernega razvoja in lastne ambicije.

Talente se glede na smeri razvoja razdeli na smeri Komerciala, Bančna stroka in Vodenje. Na smeri Komerciala je poudarek na trženju produktov in odnosu s komitenti, na smeri Bančna stroka je poudarek na bančnem področju in na smeri Vodenja je poudarek na vodenju zaposlenih.

Razvoj na delovnem mestu je namenjen pridobivanju praktičnih znanj in izkušenj znotraj same organizacijske enote. Zaposleni lahko prevzema zahtevnejše naloge in nadomešča svojega nadrejenega.

Program razvoja vodij je namenjen zaposlenim na različnih delovnih mestih vodenja. Za vodje se organizira delavnica, katere cilji so oceniti potencial vsakega vodje in poiskati močne in šibke točke njegovega vodenja, pripraviti program razvoja na področju vodenja za vsakega posebej, opozoriti vodje na pomembnost vsakega zaposlenega v organizacijski enoti, ki jo vodijo, posredovati vsa ključna znanja in veščine, ki so potrebne za vodenje

sodelavcev, in naučiti vodje, da prepoznajo in upoštevajo pričakovanja sodelavcev, ki jih vodijo.

Talent skozi razvoj in delovanje spoznava sebe, odkriva in razvija lastni potencial, izboljša način delovanja, komunikacijo, odnose in samozavest. Poveča se mu notranje zadovoljstvo in postaja boljša oseba.

Sistematično izobraževanje je sestavljeno iz splošnega in specifičnega dela, vezanega na smer razvoja izbranega talenta. Za izobraževanje skrbi kadrovska služba, ki tudi pripravi dolgoročni načrt razvoja za vsako smer razvoja posebej. V okviru 4 let razvoja bodo kandidati deležni sistematičnega razvoja skupnih izobraževanj za vsa področja in posebej izobraževanj iz njihovega področja razvoja. Vsak kandidat bo tako pridobil osnovna znanja, ki se pričakujejo od dobrega vodje, komercialista oziroma bančnega strokovnjaka. Kandidati se bodo v enem letu udeležili najmanj enega skupnega izobraževanja in najmanj enega izobraževanja iz njegove smeri razvoja.

Splošna izobraževanja bodo zajemala vsebine poznavanja poslovnih procesov v banki, retoriko, upravljanje sprememb, skrb za osebni razvoj, samospoštovanje in samopodobo, obvladovanje stresa, osnove komercialnega pristopa in odnosa s komitenti.

Šola vodenja bo zajemala situacijsko vodenje, načrtovanje in organizacijo dela ter obvladovanje časa, motiviranje in skrb za sodelavce, projektno vodenje, vodenje sestankov in reševanje konfliktov.

Šola komerciale bo zajemala pripravo na prodajo, strategije za ugotavljanje potreb stranke, poslovna pogajanja pri trženju bančnih storitev, prepričljive prodajne predstavitve, kako ohraniti obstoječe kupce in kako pridobiti nove, reševanje problemov in prodajna komunikacija z zahtevnimi strankami.

Šola splošne bančne stroke bo zajemala področje računovodstva in kontrolinga, področje upravljanja s tveganji, področje bančne zakonodaje in regulacije in področje plačilnega prometa.

Talentom se določi mentorje, ki bodo odgovorni za realizacijo razvojnih načrtov in spremljanje posameznikovega dela. Mentorji so lahko neposredno nadrejeni ali pa nekdo izmed zaposlenih, ki ima potrebna znanja in spretnosti. Mentorji so svetovalci talentom (Davis, 2007, str. 9). Mentor je lahko vodja ali sodelavec, ki je talent. Mentorja si talent izbere sam. Priporočljivo je, da si mentorja izbere iz drugega področja delovanja. Mentorjeva vloga je, da pomaga ocenjevati talenta, sodeluje z razvojnimi centri ob napredovanju, pomaga pri oblikovanju razvojnega načrta in je naročnik naloge.

Za izboljšanje spretnosti komercialistov so primerni naslednji načini: mentorstvo, praktični programi, kjer se učijo svojega dela, kroženje v organizaciji in na takšen način spoznavanje drugih delov v organizaciji, ki se nanašajo na njihovo delo.

Coach je izkušen manager, ki talentu pokaže, kako naj dela (Davis, 2007, str. 9).

Talenti sodelujejo na projektih, ki so povezani s cilji banke in prispevajo svoj talent in svoje znanje. Sodelujejo na projektih, ki niso iz njihovega področja delovanja in pridobivajo izkušnje iz vodenja in delovanja v timu ter se predvsem učijo.

Banka na intranetu objavi kontakte talentov in organizira njihova letna srečanja. Mreženje poteka med talenti in med ostalimi zaposlenimi ter pomaga razvijati razmerja in dobre odnose med njimi, kar vpliva na delovanje talenta in posredno na njegovo uspešnost in uspešnost banke. Talenti prenašajo znanje med sabo, se družijo in sodelujejo na projektih.

Spremljanje uspešnosti. Spremljanje uspešnosti poteka tako za talenta kot tudi za model managementa talentov. Uspešnost talenta se spremlja z letnimi pogovori in v sklopu letnega pogovora se ocenjuje delovno uspešnost in zadovoljstvo talenta s preteklim delom in razvojem. Na osnovi nadpovprečne ocene delovne uspešnosti je talent nagrajen z napredovanjem na zahtevnejše delovno mesto ali z denarno nagrado v enkratnem znesku ali mesečnem dodatku variabilnega dela. Spremljata se lahko tudi uspešnost enot, v katerih delajo talenti, in njihova uspešnost v primerjavi s preostalimi enotami.

Pri spremljanju uspešnosti modela managementa talentov banka vzpostavi učinkovit sistem spremljave rezultatov banke s pomočjo informacijske tehnologije. S pomočjo vzpostavljenega modela managementa talentov je organizacija učinkovitejša in uspešnejša ter obvladuje operativno tveganje.

Nagrajevanje in priznanje za dobro delo sta načina za zadržanje talenta in za izboljšanje njegove učinkovitosti. Zavedati se je treba, da imajo talenti različne želje glede nagrajevanja, in da jih lahko zadovoljimo, moramo poznati načine nagrajevanja, ki ustrezajo izbranim talentom. Prav zato je ključnega pomena komunikacija med kadrovsko službo in talentom glede programov nagrajevanja.

Rezultat. Rezultat modela managementa talentov je za talenta zaključek programa talentov in nadaljnji razvoj zaposlenega izven tega programa, napredovanje na delovnem mestu ali znotraj banke na drugo delovno mesto ali izstop iz modela. Vpliv talentov na banko je pozitiven poslovni izid, ki je rezultat poslovne strategije in učinkovitega delovanja talentov.

Razlogi za izstop iz modela so lahko: talent je zaključil program, ni več potrebe, da se talenta spremlja, ker je dosegel svojo stopnjo razvoja, talent je napredoval na višje delovno

mesto, talent se ne želi več razvijati, ker ima druge prioritete v življenju, svobodna odločitev brez jasno izraženega razloga.

SKLEP

Motivirani in zadovoljni zaposleni v banki so ključ do uspeha. Najboljši zaposlovalci privabijo najboljše zaposlene. Posameznik je odgovoren tako za uspešnost banke kot tudi za lasten razvoj. Management talentov je danes izrednega pomena, saj predstavlja eno izmed ključnih področij kadrovske službe za motiviranje in razvoj zaposlenih, ki brez ustrezne podpore vodstva ne more delovati.

Model managementa talentov, ki ga banka vzpostavi, mora biti vsem zaposlenim predstavljen jasno, z jasnimi merili in kriteriji za uvrstitev talenta v model, in vsi zaposleni morajo imeti možnost, da se vanj vključijo. Talentirani zaposleni morajo vedeti, kako jih v banki dojemajo in kaj od njih pričakujeta tako vodja kot tudi banka. Pomembno je, da talent ve, da je bil identificiran kot talent in da se od njega pričakuje sodelovanje. Povratne informacije so za talente zelo pomembne, saj se na podlagi teh razvija in raste, zato je priporočljivo, da vsak talent dobi določenega zaposlenega za razvoj in povratno informacijo o njegovem razvoju.

V raziskavi sodelujoče banke imajo management talentov vzpostavljen kot proces, sestavljen iz identifikacije, pogovora, ocenjevanja, testiranja in kariernega načrta talenta, neodvisno od velikosti in lastništva banke. V bankah je 10 % zaposlenih vključenih med talente. Banke v tuji lasti se v primerjavi z bankami v domači lasti z managementom talentov ukvarjajo bolj sistematično. Prednost bank v tuji lasti je, da dobijo model od »mame« in jim ga za razliko od bank v domači lasti ni treba razvijati. Število zaposlenih v kadrovske službi vpliva na sistematičen način dela s talenti. V raziskavi sem ugotovila, da se v bankah z manj kot 4 zaposlenimi v kadrovske službi s talenti sistematično ne ukvarjajo.

V slovenskih bankah so zaposleni visoko izobraženi, z dolgoletnimi delovnimi izkušnjami in stari v povprečju nekaj več kot 41 let. Ker imajo veliko znanja in izkušenj, so idealni mentorji generacijama X in Y. Banke bi zato morale v prihodnje nameniti več pozornosti razvoju mentorstva in prenosu znanja in izkušenj na talente, kar bi imelo pozitiven pomen tako za mentorja kot za talenta. Mentorji bi tako dobili priznanje za svoje delo in denarno motivacijo v obliki dodatka za mentorstvo, talenti pa bi hitreje in lažje pridobivali nova znanja.

Banke imajo identificirane naslednike – pogosto so to neformalni nasledniki, ki niti ne vedo, da so bili identificirani kot nasledniki. V prihodnje bi morale banke večji poudarek nameniti razvoju naslednikov in tudi za njih opredeliti jasna merila in programe razvoja. Programu vodij in njihovem razvoju bi se lahko banke v prihodnje bolj posvetile, saj so

vodje tisti, ki identificirajo talente. Vzpostaviti bi bilo treba informacijsko podporo za spremljavo talentov in njihove uspešnosti na podlagi rezultatov in nalog, kar za zdaj še ni vzpostavljeno v nobeni banki.

LITERATURA IN VIRI

1. ABN AMRO. (2011). *Annual Report*. Najdeno 10. oktobra 2012 na spletnem naslovu http://www.abnamro.com/en/images/010_About_ABN_AMRO/035_Reports_and_reviews/2011_Annual_report.pdf
2. Accenture (2008, 15. oktober). *Becoming a Talent-Powered Bank*. Najdeno 15. oktobra 2012 na spletnem naslovu <http://www.accenture.com/us-en/Pages/insight-becoming-talent-powered-bank-summary.aspx>
3. Amen, U. (2010). Assessment Centre as an Effective Tool to Select the Potential Candidate for Future Management Needs of an Organization. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 2(2), 134–142.
4. Areiqat, A. Y., Abdelhadi, T., & Al-Tarawneh, H. A.(2010). Talent Management as a Strategic Practice of Human Resources Management to Improve Human Performance. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business*, 2(2), 329–341.
5. Armstrong, M. (1996). *A Handbook of Personnel Management Practice* (6th ed.). London: Kogan Page.
6. Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (11th ed.). London, Philadelphia: Kogan Page.
7. Armstrong, M. (2011). *Handbook of Strategic Human Resource Management* (5th ed.). London, Philadelphia: Kogan Page.
8. Banka Slovenije (2012). *Banke v Sloveniji*. Najdeno 25. junija 2012 na spletnem naslovu <http://www.bsi.si/nadzor-bank.asp?MapaId=521>
9. Berger, L. A., & Berger, D. R. (2004). *The Talent management handbook : Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People*. New York: McGraw-Hill.
10. Blass, E. (2007). *Talent Management: Maximising talent for business performance*, London: Chartered Management Institute.
11. Branham, L. (2001). *Keeping the people who keep you in business : 24 ways to hang on to your most valuable talent*. New York: American Management Association.
12. Brečko, D. (2008). Karierna sidra kot instrument za načrtovanje kariere. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 25(6), 24–29.
13. Burbridge, M. (2009). HR professionals share talent management views. *Strategic HR Review*, 8(4), 44–46.
14. Busine, M., & Watt, B. (2005). Succession management: Trends and current practice. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 43(2), 225–237.
15. Butterfield, B. (2008). Talent Management Strategies for Attracting and Retaining the Best and the Brightest. *CUPA-HR Journal*, 59(1), 33–38.
16. Cappelli, P. (2009). A Supply Chain Model for Talent Management. *People and Strategy*, 32(3), 4–7.
17. Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*. 19(4), 304–313.

18. Cook, S., & Macaulay, S. (2009, julij). Talent management: Key questions for learning and development. *Training Journal*, 37–41.
19. Davis, T. (2007). *Talent Assessment: A New Strategy for Talent Management*. Burlington: Ashgate Publishing limited.
20. Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2009). *Avtentično vodenje v učeči se organizaciji*. Ljubljana: Planet GV.
21. Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2005). *The Sage Handbook of Qualitative Research* (3rd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
22. Dive, B. (2009). Why do banks continue to waste talent? *Industrial and Commercial Training*, 41(1), 15–19.
23. Docherty, B., & Wasdin, M. (2007). *Talent Management for dummies*. Sum Total edition. Indianapolis Indiana: Wiley Publishing.
24. Doherty, R. (2010). Making employee engagement an end-to-end practice. *Strategic HR Review*, 9(3), 32–37.
25. Energos. (2010, 8. julij). Kdo so vaši ključni kadri? Najdeno 5. maja 2012 na spletnem naslovu <http://www.energossvetovanje.si/index.php?module=clanki&op=pokazi&clankiID=109>
26. Fishel, B., & Conger, J. (2010). Bank of America. V M. Goldsmith & L. Carter (ur.), *Best practices in talent management. How the world's leading corporations manage, develop, and retain top talent* (str. 17–35). San Francisco: Pfeiffer.
27. Fontana, A., & Frey, J. H. (2005). The interview. From Neutral Stance to Political Involment. V N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (ur.), *The Sage Handbook of Qualitative Research* (str. 695–727). Thousand Oaks: Sage Publications.
28. Galagan, P. (2008). Talent management: What is it, who owns it, and why should you care? *T+D*, 62(5), 40–44.
29. Garrow, V., & Hirsh, W. (2008). Talent Management: Issues of Focus and Fit. *Public Personnel Management*, 37(4), 389–402.
30. *ING international talent programme*. Najdeno 30. avgusta 2012 na spletnem naslovu <http://www.ing.jobs/Graduates.htm>
31. ING. (2011). *Annual Reports*. Najdeno 30. avgusta 2012 na spletnem naslovu <http://www.ing.com/Our-Company/Investor-relations/Annual-Reports/Annual-Reports-Archive.htm>
32. Kehinde, S. J. (2012). Talent Management: Effect on Organizational Performance. *Journal of Management Research*, 4(2), 178–186.
33. Knox, K. (2012). Creating a Succession Plan That Works. *Credit Union Management*, 35(5), 34–37.
34. Letna poročila bank v Sloveniji za leto 2011, najdena na spletnih naslovih bank.
35. Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139–154.
36. Lamoureux, K., Campbell, M., & Smith, R. (2009, april). *High-Impact Succession Management. Executive Summary*. Najdeno 27. maja 2012 na spletnem naslovu <http://www.ccl.org/leadership/pdf/research/HighImpactSuccessionManagement.pdf>

37. Little, B. (2010, november). Best practice talent management. *Training Journal*, 45–49.
38. Lokwood, N. R. (2006). Talent Management: Driver for Organizational Success. *HR Magazine*, 51(6), 1–11.
39. Majcen, M. (2008). Kompetence za strateške cilje. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 6(26), 22–25.
40. McKinsey & Company. (2001, april). *The War for Talent. Organization and Leadership Practice*. Najdeno 27. maja 2012 na spletnem naslovu http://autoassembly.mckinsey.com/html/downloads/articles/War_For_Talent.pdf
41. McCauley, C., & Wakefield, M. (2006). Talent Management in the 21st Century: Help Your Company Find, Develop, and Keep its Strongest Workers. *The Journal for Quality and Participation*, 29(4), 4–7.
42. Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala*. Škofja Loka: Mihalič in Partner.
43. Mihelič, K. K., & Plankar, K. (2010). The growing importance of talent management. *An enterprise Odyssey: International Conference Proceedings*. Zagreb: Faculty of Economics & Business. 1251–1263.
44. Millar, B. (2007, november). Building an integrated talent management strategy. *Danske Bank: Growth takes talent*. The Economist Intelligence Unit 2007. Najdeno 01. februarja 2013 na spletnem naslovu http://www.zanett.com/assets/pdf/wp_datasheets/Economist-White-Paper-building-an-integrated-talent-management-strategy.pdf
45. Mlakar, P. (2010). Organizacijske vloge ključnih sodelavcev. *HRM: Strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 34(8), 23–29.
46. Newman, K. L. (2011). Sustainable careers: Lifecycle engagement in work. *Organizational Dynamic*, 40(2), 136–143.
47. O'Leonard, K. (2009, maj). 2009 *Talent Management Factbook. Executive Summary*. Najdeno 1. februarja 2013 na spletnem naslovu [http://www.talentmanagementllc.com/pdf/Bersin & Assoc Research Report.pdf](http://www.talentmanagementllc.com/pdf/Bersin%20&%20Assoc%20Research%20Report.pdf)
48. Pfeffer, J. (2001). Fighting the War for Talent is Hazardous to Your Organization's Health. *Organizational Dynamics*, 29(4), 248–259.
49. Phillips J. J., & Edwards L. (2009). *Managing Talent Retention: An ROI approach*. San Francisco, USA: Pfeiffer.
50. Pogačnik, A. (2008). *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Slovenska akademija znanosti in umetnosti. Znanstvenoraziskovalni center Slovenske akademije znanosti in umetnosti. Institut za slovenski jezik Frana Ramovša. Ljubljana: DZS
51. Prais, E. (2011). The five key principles for talent development. *Industrial and commercial training*, 43(4), 206–216.
52. Putzer, L. F, Sermpetis, C., & Tsopela G. D. (2008, 24. julij). *A Talent Shortage For European Banks*. Najdeno 25. avgusta 2012 na spletnem naslovu http://www.forbes.com/2008/07/24/banks-talent-shortage-lead-cx_0723mckinsey.html
53. Rickard, C., Baker, J., & Crew, Y. (2009): *Going Global: Managing the HR Function Across Countries and Cultures*. Surrey: Gower Publishing Company.

54. Sahai, S., & Srivastava, A. K. (2012): Goal/ target setting and performance assessment as tool for talent management. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 37, 241–246.
55. Stadler, K. (2011). Talent reviews: The key to effective succession management. *Business Strategy Series*, 12(5), 264–271.
56. Stuart-Kotze, R., & Dunn C. (2008). *Who are your best people : how to find, measure and manage your top talent*. Harlow : Financial Times/Prentice Hall.
57. Tansley, C. (2011). What do we mean by the term »talent« in talent management? *Industrial and Commercial Training*, 43(5), 266–274.
58. Tucker, E., Kao, T., & Verma, N. (2005). Next-Generation Talent Management. Insights on How Workforce Trends Are Changing the Face of Talent Management. *Business Credit*, 107(7), 20–27.
59. Vogrinc, J. (2008). *Kvalitativno raziskovanje na pedagoškem področju*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
60. Williamson, D. (2011). Talent management in the new business world. *Human Resource Management International Digest*, 19(6), 33–36.
61. Woollard, S. (2010). Managing talent across a global workforce. *Strategic HR Review*, 9(5), 5–10.
62. Zupan, N. (2009). Zagotavljanje uspešnosti zaposlenih. V I. Svetlik & N. Zupan (ur.), *Menedžment človeških virov* (str. 411–465). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
63. Žezlina, J. (2010). Upravljanje in razvoj ključnih kadrov v slovenskih organizacijah. *HRM: strokovna revija za ravnanje z ljudmi pri delu*, 34(8), 60–67.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Slovar angleških izrazov.....	1
Priloga 2: Vprašanja za intervju.....	2
Priloga 3: Naravne pomenske enote po tehniki zgoščevanja pomenov	4
Priloga 4: Tehnika kategorizacije	15

Priloga 1: Slovar angleških izrazov

Slovensko	Angleško
delovna mesta	Positions
izvršni	Executive
izvršni direktor	Executive level
ključni kadri	Superkeepers
nagrajevanje	Compensation management
neučinkoviti posamezniki	Misfit
opolnomočeni	Empowers
perspektivni kadri	Keeper
portfelj	Portfolio
povezovanje	Integration
socializacija	On–boarding
sposobnosti	Capabilities
spretnosti	Skills
učinkoviti posamezniki	Solid citizens Steady performers
učinkovitost	Performance
učinkovitost in uspešnost	Performance management
uprava	CEO
velik potencial	High potencial
zelo učinkoviti	High performance

Priloga 2: Vprašanja za intervju

1. Ali ima banka s strani vodstva formalen, v pisni obliki potrjen model managementa talentov in kako ta koncept imenuje (razvoj kadrov, razvoj perspektivnih kadrov, razvoj ključnih kadrov ali management ključnih kadrov)?
2. Kaj je namen managementa talentov?
3. Koga uvrščate med talente in katera so merila, da nekoga opredelite kot talenta?
4. Kdaj je banka začela s sistematičnim delom na talentih?
5. Kolikšen delež zaposlenih v primerjavi s številom vseh zaposlenih je vključen v koncept managementa talentov?
6. Kakšen je časovni interval za vključitev posameznika v skupino talentov?
7. Kakšne so faze v modelu managementa talentov (od začetka dela na talentih do identifikacije in načrta razvoja oz. kariere, spremljanja uspešnosti in zaključka v tej skupini)? Katere aktivnosti izvajate v okviru managementa talentov?
8. Kakšne so vloge uprave, neposrednega vodje, kadrovske službe in zunanjih svetovalcev pri modelu managementa talentov?
9. Ali zaposleni, ki so vključeni v model managementa talentov, vedo, da so vključeni vanj? Zakaj da/ne?
10. Ali so imena zaposlenih, ki so vključeni v model managementa talentov, javno znana? Zakaj da/ne?
11. Ali ima banka oblikovane posebne programe razvoja za posameznike, vključene v skupino talentov? Kakšne so razlike?
12. Ali se razvoj posameznikov preverja in na koliko časa? Kako se realizira načrt razvoja posameznika? Kdo sodeluje pri oblikovanju razvoja posameznika?
13. Na kakšen način in v kakšnih časovnih intervalih se v skupino vključuje na novo zaposlene?
14. Kakšni so kriteriji in časovni interval za izstop posameznika iz skupine?
15. Kako je v model managementa talentov vključeno nasledstvo? Za katera delovna mesta se načrtuje nasledstvo?
16. Ali je nasledstvo objavljeno in vsem znano? Ali je znano nasledniku? Zakaj da/ne?
17. Kako banka definira ključna delovna mesta in kako so ta vključena v model managementa talentov?
18. Ali talenti že zasedajo ključna delovna mesta?
19. S čigavo pomočjo je banka pripravila model managementa talentov (sama v kadrovske službi, z zunanjimi svetovalci ali jih je prevzela od banke v tujini – v primeru banke v večinski tuji lasti)?
20. Ali imate denarna sredstva, namenjena za razvoj talentov? V kakšni višini/deležu?
21. Ali imate sistem mentorstva? Zakaj da/ne?
22. Ali spremljate, kako so vključeni posamezniki zadovoljni s programi razvoja?
23. Ali spremljate odhode/fluktuacijo talentov?
24. Ali imate razvite kakšne posebne mehanizme za motiviranje talentov? S kakšnimi nagradami jih motivirate?
25. Ali poteka identifikacija talentov samo v organizaciji med zaposlenimi ali pridobivate nove talente s pomočjo zunanjih organizacij, tako imenovanih »head hunterjev«?

26. Ali imate IT-podporo za vodenje managementa talentov?
27. Ali in kako spremljate uspešnost in učinkovitost managementa talentov?
28. Ali se s talenti po izboru sistemsko ukvarjate? Na kakšen način?

Hvala za vaše sodelovanje!

Priloga 3: Naravne pomenske enote po tehniki zgoščevanja pomenov

Tabela 1: Zgoščene pomenske enote (banke od A do C)

Vpr.	A	B	C
1	Ne, je pa koncept pripravljen.	Da. Razvoj ključnih kadrov.	Da. Program ključnih kadrov in program razvoja talentov.
2	Identifikacija ključnih in perspektivnih kadrov, ugotavljajo vodstveni in strokovni potencial, s posebnim poudarkom na kompetencah na komercialnem področju.	Identifikacija ključnih kadrov, naslednikov za ključna delovna mesta.	Identifikacija talentov in razvoj njihovih sposobnosti in znanj ter skrb za zagotavljanje novih generacij sposobnih vodij (nasledniki in potencialni vodje) in strokovnjakov.
3	Ključni kadri z večletnimi delovnimi izkušnjami, več znanja in perspektivo za razvoj. Merila so: strokovna izobrazba, osebnostne lastnosti, delovne izkušnje (nad 5 let), delovna usposobljenost. Perspektivni kadri mlajši od 30 let, visokošolska izobrazba, potencial, osebnostne lastnosti.	Visoka delovna uspešnost in razvojni potencial. Sedanji in prihodnji ključni zaposleni. Zaposleni, ki imajo ključna strokovna znanja. Strokovnjaki z vodstvenimi lastnostmi in ambicijami. Strokovnjaki, usmerjeni v stroko in specialistični razvoj. Najmanj visoka strokovna izobrazba in potrebna funkcionalna znanja ter znanje vsaj enega svetovnega jezika.	Delovna uspešnost, potencial in želja glede vodstvene kariere, motivacija in sposobnost za razvoj, stari do 35 let.
4	2011 pripravili gradivo, ki ni bilo potrjeno na upravi. Ponovno v potrditev 2013.	2007.	2009.
5	0.	8 %.	10 % zaposlenih je v 4 letih zaključilo program ključnih kadrov in program razvoja talentov. V letu 2013 je v program razvoja talentov vključenih 5 % zaposlenih.
6	2 leti.	2 leti.	1 leto.

nadaljevanje

Vpr.	A	B	C
7	Vprašalnik za vodjo in kandidata. Osebnostne lastnosti. Delovna uspešnost. Kompetence: bančne osnovne (10), za vodstvene kadre (10), strokovne (8) in komercialne (8). Samoocena kandidata (SWOT). Ocena spretnosti in veščin. Karierni načrt in čas izvedbe. Kadrovska služba obdela podatke. Pogovor s kandidatom s strani kadrovske službe. Testiranje. Točkovanje.	Priprava kriterijev za izbor ključnih kadrov. Identifikacija ključnih kadrov s strani ID. Razvojni pogovor. Ocenjevanje zunanjega izvajalca. Ocena potenciala. Pogovor glede kariernega načrta oziroma obnovitveni pogovor za obstoječi nabor ključnih kadrov. Bančna šola za ključne kadre in individualne aktivnosti, zapisane v razvojnih pogovorih.	Nominacije talentov – vodja, uprava. Obvestilo talentom in njihovo soglasje. Sestanki s kadrovsko službo. Ocena preteklih ciljev kandidata. Ocena neposrednih vodij – uspešnost in potencial. Psihološko testiranje (prednosti in močna področja, razvojna področja). Pogovor z vodjo in priprava razvojnega načrta.
8	Zaposleni so odgovorni za lasten razvoj in napredek. Od njih se pričakuje aktivno sodelovanje v smislu usklajevanja lastnih ciljev in interesov s cilji in interesi organizacije.	Uprava potrdi razvoj in seznam ključnih kadrov. Neposredni vodja identificira ključne kadre. Kadrovska služba izvede razvojne pogovore s ključnimi kadri. Zunanji izvajalec izvede ocenjevanje in poda oceno potenciala. Zaposleni skrbi za svoj razvoj.	Uprava nominira in potrdi talente ter določi projekte. Kadrovska služba je nosilec, koordinator. Zunanji sodelavci izobražujejo. Neposredni vodja sodeluje pri izboru in razvoju. Izbrani talent je motiviran in sodeluje v programu.
9	Da. Individualni karierni načrt. Program razvoja, izobraževanja, veščine, interesi.	Da, saj z njimi pripravijo karierni načrt in jih vključijo v aktivnosti.	Da, ker morajo v programu delati.
10	Da, ker ni potrebe po skrivanju.	Ne.	Da. Na internetu objava seznama in predstavitve talentov v novičkah in predstavitev programov za talente.
11	Vodstvena kariera za vodje oddelkov in vodje projektov; 5–9-letni razvoj. Podporni in komercialni profil – 5 let razvoja.	Da, bančno šolo za ključne kadre, katere cilj je priprava projektne naloge. Izobraževanja za vodstveni kader in strokovna izobraževanja.	Individualni načrti so različni. Koraki programa so enaki za vse.

se nadaljuje

nadaljevanje

Vpr.	A	B	C
12	1–2-krat letno karierni razgovor s kadrovske službo. Letno pogovor z upravo.	Da, na dve leti. Sodeluje ključni kader, direktor OE in kadrovska služba.	Ne. Vodja posameznika spremlja. Kadrovska služba jih opominja, da delajo na načrtu in jih podpira. Vodja in kandidat sodelujeta pri razvoju.
13	Na 2 leti.	Na 2 leti. Način in kriteriji so enaki za vse.	Zaposleni za nedoločen čas. Zaposleni najmanj eno leto.
14		Ni časovnega intervala za izstop. Predlog za izstop poda direktor.	Dosežen potencial za razvoj. Ni napredka v kariernem smislu. Pomanjkanje motivacije in pripravljenosti za razvoj.
15	Nasledstvo predvideno znotraj vodstvene piramide za ključna delovna mesta. Imajo namestnike, ki niso nujno nasledniki. Različne želje v banki.	Nasledstvo je del nabora ključnih kadrov. Iz nabora ID in direktorji štabnih služb predlagajo posameznike za ključna delovna mesta.	Program vodij je namenjen tudi naslednikom. Vodje nominirajo svoje naslednike. To niso vedno talenti. Načrtuje se za vse vodstvene nivoje.
16	Ne.	Ne.	Znani so tisti, ki nadomeščajo vodje v času odsotnosti. Naslednikov javno ne objavijo. Nasledniki vedo, da so neformalni nasledniki.
17	Nimajo ključnih delovnih mest, temveč ključne sodelavce.	Ključna delovna mesta so mesta na drugem in tretjem vodstvenem nivoju (ID in direktor). Za ta mesta identificira zaposlene v nabor nasledstva.	Vodstvena delovna mesta.
18	Ne.	Da.	Le nekateri, večina ne.
19	Sami.	Sami.	Od »mame« dobili orodje, kriterij, ostalo razvili v kadrovske službi. Za izobraževanje in ugotavljanje potenciala poiskali zunanje sodelavce.
20	Sredstva bodo potrebna.	Da.	Ne, v okviru izobraževanja.

se nadaljuje

nadaljevanje

Vpr.	A	B	C
21	Predviden za perspektivni kader. Mentor vodja ali nekdo iz sredine. Mentor ga bo spremljal in mu bo na voljo.	Ne še.	Ne. V prihodnje za program vodij.
22	Ne.	Da, prek letnih in razvojnih pogovorov.	Zadovoljni so z izobraževanji, assesmenti, manj s projekti. Manjka poročilo o napredku posameznika.
23	Ne.	Da.	Da. Se pogovorijo z njim, kaj je bilo dobrega, slabega.
24		Izobraževalne programe, srečanje z upravo, srečanje izobraževalcev, nagrade v okviru kvote izvršnih direktorjev, izbor najboljšega komercialista oziroma sodelavca v podpornih službah.	Dodatna usposabljanja. Vidnost talentov. Mednarodni projekti – trajanje 6 mesecev.
25		Samo znotraj.	Med zaposlenimi. Vodstveni kader tudi od zunaj.
26	Ne.	Ne še.	Od mame.
27	Vodja in v obliki kariernega načrta.	Da, prek letnih razgovorov, izvajanja kariernih načrtov na dve leti in spremljanja delovne uspešnosti.	Da, letna statistika. Talenti, vključeni 4 leta, so vertikalno (27 %) in horizontalno (11 %) napredovali.
28	Perspektivni kadri: kroženje, delo v različnih projektnih skupinah, bančna šola, izobraževanje v tujini, dodatek k plači (50 % osnovne plače), uporaba službenega vozila, uporaba službenega telefona.	Ne.	

Legenda: ID – izvršni direktor

Tabela 2: Zgoščene pomenske enote (banke od D do G)

Vpr.	D	E	F	G
1	Ne. Delajo na tem.	Da. Kadrovska politika.	Da. Razvoj vodij kot ključnih kadrov (mama v tujini). Mladi perspektivni kadri.	Da.
2	Identifikacija in motivacija talentiranih zaposlenih. Razvoj ključnih kadrov. Imeti ključne ljudi na ključnih delovnih mestih.	Urediti delo na področju razvoja kadrov, na področju talentov.	Odkrivanje, razvoj in zadržanje perspektivnih kadrov. Sistematična skrb za razvoj nadarjenih mladih kadrov.	Privabljanje visoko kvalificiranih delavcev, njihovo vključevanje v obstoječe poslovno okolje in zadržanje le-teh.
3	Model kompetenc. Kadrovska služba pripravi zahtevnostno stopnjo za delovno mesto. Oceno kompetenc opravita vodja in zaposleni. Matrika delovne uspešnosti glede na postavljene cilje.	Večja delovna uspešnost skozi delovne naloge in razvojni potencial. Razvojne potenciale s testiranj, metodo 360°, razvojni pogovori.	Starost do 40 let. 2 leti delovnih izkušenj. Visoka strokovna izobrazba. Nadpovprečna ocena delovne uspešnosti. Visok potencial za razvoj.	Ključni kadri – vrhunski izvajalci, nadpovprečna ocena za potencial. Matrika potenciala in uspešnosti – razvojni potencial in učinkovitost zaposlenih.
4	2012.	V preteklosti mladi perspektivni kadri. 2013 delo s talenti, vodilnimi kadri in perspektivnimi kadri – nagrajevanje in motiviranje. Kompetence vodij, ciljno vodenje, 360° pri direktorjih.	2008.	2011.
5		V preteklosti 10 %. Sedaj 10–15 %.	13 %.	10 %.

nadaljevanje

Vpr.	D	E	F	G
6	Leto.	Ni.	3 leta.	
7	Priprava kompetenčnega modela. Identifikacija talentov na podlagi letnega razgovora. Izbor ključnih kadrov s strani kadrovske službe. Priprava kariernega načrta za zaposlenega – vodja in kadrovska služba. Spremljanje uspešnosti.	Direktorji kadre identificirajo in naredijo nabor. Kadrovska služba jim je v pomoč. Kadrovska služba s pomočjo orodij identificira kandidate in opravi razvojni pogovor. Ugotovijo njihove cilje glede napredovanja, kariere. Naredijo testiranje in ugotovijo anomalije. Sledi zaključni pogovor z direktorjem in posameznik dobi povratno informacijo. Karierni načrti in spremljanje na pol leta. Na podlagi kariernih načrtov skupaj oblikujejo izobraževalne, razvojne aktivnosti.	Identifikacija – vodja OE. Prvi razvojni pogovor s kandidatom v kadrovski službi. Ocena v assessment centru. Skupna ocena in razvrstitev kandidatov v 3 skupine. Priprava in potrditev programa razvoja na upravi za 3 leta (izobraževalne aktivnosti, osebni razvoj v okviru DM). Drugi razvojni pogovor. Povratna informacija neposrednim vodjem. Organizacija načrtovanih izobraževanj. Spremljanje zastavljenih razvojnih in kariernih načrtov.	
8	Uprava ga podpira. Neposredni vodja sodeluje s kadrovsko službo in pri razvojnem načrtu. Kadrovska služba ima pregled nad identificiranimi kadri in izvaja kontrolo letnih	Uprava potrdi kadrovsko politiko. Vodja izbira. Kadrovska služba skupaj z nadrejenim sodeluje. Zunanji centri sodelujejo pri ocenjevanju. Izbrani talent sodeluje v programu razvoja in	Posameznik: pridobivanje znanja in izkušenj, možnost za napredovanje. Za razvoj je najprej odgovoren posameznik. Neposredni vodja: identifikacija in razvoj perspektivnih kadrov. Kadrovska služba: pomoč vodjem pri načinih in postopkih njihovega razvoja, priprava aktivnosti in	Zaposleni je odgovoren za razvoj svojih spretnosti, znanja in izkušenj. Odgovornost nadrejenega je, da oceni, svetuje, vodi in razvija tako, da poveže trenutno delo in učinkovitost s potencialom za prihodnost čim bolj realistično, ter da uporablja individualni razvojni

nadaljevanje

Vpr.	D	E	F	G
	razgovorov v smislu nerealnih ocen. Zunanji svetovalci sodelujejo pri izobraževanju in pri pripravi aplikativne podpore. Izbrani ključni kader skrbi za svoj razvoj.	izobraževanja.	določanje kriterijev. Zunanji svetovalci: ocenjevanje in testiranje posameznikov (psihologi). Organizacija je odgovorna za informiranje zaposlenih o poslanstvu, politiki in strateških ciljih razvoja.	načrt kot orodje za stalne povratne informacije in razvoj. Kadrovska služba zagotavlja organizacijske informacije in daje navodila vodjem, pomaga zaposlenim razviti realne cilje za njihovo poklicno pot ter svetuje o različnih možnostih poklicnih poti. Uprava podpira projekt.
9	Da. Bodo vedeli.	Ne. Ljudje to različno vzamejo, ker so v preteklosti ugotovili, da jim preveč zrastejo peruti.	Da. Projekt vodijo in komunicirajo transparentno.	Da, na letnih razgovorih. Odvisno od vodje, ali jim je povedal.
10	Da, ker ni potrebe po skrivanju.	Ne.	Ne objavljajo, jih pa ne prikrivajo. Interno obveščanje vseh zaposlenih o projektu.	Ne, ker še ni oprijemljivih meril. Ko bodo merila jasna, bodo zaposleni objavljeni, saj želijo biti transparentni.
11	Karierni načrti odvisni od kandidata in delovnega mesta.	Da. Glede na področje dela imajo določeno kadrovske strategije. Možne nevarnosti in operativna tveganja. Dodatne veščine, izobraževanja. Kompetence za skupine so določene.	Da. Smer vodenje, bančna stroka in komerciala. Umestitev glede na delovno mesto in glede na kandidatove osebnostne lastnosti ter znanja. Na smeri Vodenje je poudarek razvoja na področju vodenja. Na smeri Stroka je poudarek razvoja na področju bančništva. Na smeri Komerciala je poudarek na trženju produktov in odnosu s komitenti.	Posebni programi razvoja so razvidni iz kataloga in se trenutno ne izvajajo.
12	Da, letno. Pri oblikovanju	Načrt razvoja preverja	Da, po ocenjevanju kandidatov	Ne.

nadaljevanje

Vpr.	D	E	F	G
	sodeluje vodja, zaposleni, kadrovska služba.	kadrovik in zaposleni na pol leta in se oblikuje potem za 1 leto.	sledi zaključni oziroma drugi razvojni pogovor, ki zajema dogovor o nadaljnji smeri razvoja, seznanitev s programom razvoja (izobraževanje in osebni razvoj v okviru DM). Seznaitveni pogovor z vodjo kandidata. Konkretna organizacija načrtovanih izobraževanj ter začetek izvajanja in spremljanje izvajanja zastavljenih razvojnih načrtov. Spremljanje izvajanja zastavljenih kariernih načrtov (tako glede izobraževanja kot osebnega razvoja na delovnem mestu).	
13			Po 2 letih delovne dobe v banki, ob prvem naslednjem vključevanju kandidatov v projekt.	Po pol leta usposabljanja se naredi letni razgovor in v skupino se lahko vključijo tudi na novo zaposleni.
14		Neuresničevanje kariernega načrta, se ne želi razvijati, ni napredka v razvoju. Ni predpisano – po dogovoru.	Svobodna odločitev posameznika.	
15	Ključna delovna mesta bodo imela naslednike. Zaposleni na ključnem delovnem mestu bodo identificirani kot talenti.	Pripravljajo naslednike za vodje in direktorje in za strokovnjake. Nabor imajo pripravljen. Pripravljajo drevesa nasledstva.	Ne.	Nasledniki se identificirajo med izbranimi ključnimi kadri. Vsak se boji izbrati naslednika. Začeli so z identifikacijo.

nadaljevanje

Vpr.	D	E	F	G
		Namestnik direktorja je neformalno tudi naslednik, ni pa nujno.		
16	Nasledniki bodo znani kandidatu in nasledniku. To še ne pomeni, da bo kandidat dejansko nasledil naslednika.	Ni objavljeno. Ni znano nasledniku.		
17	Pripravljajo naslednike za vodje in direktorje in za strokovnjake. Nabor imajo pripravljen. Pripravljajo drevesa nasledstva. Namestnik direktorja je neformalno tudi naslednik, ni pa nujno.	Ne.	Nasledniki se identificirajo med izbranimi ključnimi kadri. Vsak se boji izbrati naslednika. Začeli so z identifikacijo.	Ključna področja določa mama. Gre za delovna mesta, ki imajo velik vpliv na poslovni proces. Delovna mesta še niso opredelili. Dobili so usmeritve od mame.
18		Da.	Da, 70 % vključenih kadrov.	Da.
19	Sami.	Sami v kadrovski službi.	Sami v kadrovski službi.	Banka v tujini.
20		Da.	Da, potrdi uprava vsako leto.	Ne.
21	Mentorstvo v času poskusne dobe za vse zaposlene.	Za pripravnike, uvajajo mentorstvo za projektno vodenje – šolo za vodenje opravijo vsi projektni vodje, računajo na upravo in direktorje.	Kandidati imajo določenega mentorja, ki je največkrat njihov neposredni vodja.	Ne.
22	Anketa konec leta.	Naredili so analizo kadrovske funkcije, drugega zadovoljstva ne spremljajo.	Da, v okviru letnih razvojnih pogovorov.	Da, s pomočjo letnih razgovorov.
23	Da, na nivoju banke v	Da.	Da. Bilo je malo odhodov (3).	Vseh, ne le talentov.

nadaljevanje

Vpr.	D	E	F	G
	kadrovski službi.		Pogovor o vzrokih.	
24	Denarne nagrade – variabilni del. Talenti bodo vedno bolj nagrajeni.	Nagrajevanje z variabilnimi plačami, posebni dosežki, prednost pri dodatnem izobraževanju, obrestnih merah, kadrovski politiki.	Napredovanje. Dodatno izobraževanje v domovini in tujini za najboljše kandidate. Za vse kandidate izobraževanja izven banke, da se tudi neformalno družijo med sabo. Enkrat letno srečanje z upravo banke.	
25	Občasno za vodstvene pozicije.	Samo znotraj.	Znotraj banke.	V preteklosti so s pomočjo zunanjih organizacij prišli do najboljših zaposlenih, sedaj jih identificirajo samo v organizaciji.
26	V letu 2013 načrtujejo IT-podporo za kadre, ki jo bodo morali še prilagoditi banki.	IT-podpora v prenovi. Kompetence in ciljno vodenje je uvedeno.	Ne.	Pripravlja se aplikacija spremljanja učinkovitosti, ki bo v pomoč pri opravljanju letnih razgovorov. Zaposleni se bo lahko sam pripravil na izobraževanje, ki ga bo želel.
27	Polletna spremljava učinkovitosti na podlagi matrike iz letnih razgovorov. Preverjanje doseženih ciljev in kompetenc.	Ne.	Pogovor z neposrednim vodjo med letom, ocena delovne uspešnosti na koncu leta in opredelitev možnosti za napredovanje ali razporeditev.	Da, s pomočjo vprašalnika.
28	Svetovalci na gospodarstvu: interno izobraževanje, kroženje v	Sistemske se ne ukvarjajo, ker tega ne želijo izpostavljati (projektne		Leta 2013 – model kompetenc, čemur sledi razvoj vseh kadrov. Ne bo več klasičnega opisa

nadaljevanje

Vpr.	D	E	F	G
	drugih OE, dobi mentorja, spoznavanje delovnih orodij za DM (aplikacije, ZK, upravljanje nepremičnin), delavnice s konkretnimi primeri, produktni modul, prodajni modul. Prebivalstvo: prodajni svetovalci, svetovanje stranki na podlagi prihodkov in odhodkov, svetovalci za stanovanjske kredite. Splošni certifikat za vse zaposlene – spoznavanje dela v banki.	naloge, mentorstvo).		delovnih mest. Določene bodo generične kompetence za banko in 10 kompetenc na delovno mesto in posameznika.

Legenda: OE – organizacijska enota, DM – delovno mesto, IT – informacijska tehnologija, ZK – zemljiška knjiga

Priloga 4: Tehnika kategorizacije

Tabela 3: Kodirani pomeni po posameznih udeležencih intervjuja

Kategorija	Podkategorija	A	B	C	D	E	F	G	Potrdi	Zanika	Ne omeni
Namen managementa talentov	Identifikacija ključnih kadrov, naslednikov, talentov	1	1	1	1	0	1	0	5	0	2
	Ključni ljudje na ključnih delovnih mestih	0	1	0	1	0	0	0	2	0	5
	Sistematična skrb za razvoj in zadržanje kadrov	0	0	1	1	0	1	1	4	0	3
	S politiko urediti delo na področju talentov	0	0	0	0	1	0	0	1	0	6
Vloga sodelujočih	Uprava potrdi razvoj, nominira in potrdi ključne kadre	0	1	1	0	1	0	1	4	0	3
	Vodja identificira ključne kadre	0	1	1	0	1	1	0	4	0	3
	Kadrovska služba sodeluje, izvede pogovore, je koordinator	0	1	1	1	1	1	1	6	0	1
	Zunanji izvajalec izvede proces ocenjevanja, izobražuje	0	1	1	1	1	1	0	5	0	2
	Izbrani talent odgovoren za razvoj	0	1	1	1	1	1	1	6	0	1
Merila in kriteriji za izbor talentov	Delovne izkušnje	1	1	0	0	1	1	0	3	0	4
	Strokovna izobrazba	1	1	0	0	0	1	0	3	0	4
	Starost	1	0	1	0	0	1	0	3	0	4
	Razvojni potencial	1	1	1	0	1	1	1	6	0	1
	Visoka delovna uspešnost	1	1	1	1	1	1	1	7	0	0
	Ocena kompetenc	0	0	0	1	0	0	0	1	0	6
Informiranost o talentih znotraj podjetja	Ocena talenta	1	1	1	1	-1	1	1	6	1	0
	Ocena vseh zaposlenih	1	1	1	1	-1	-1	-1	4	3	0

se nadaljuje

nadaljevanje

Kategorija	Podkategorija	A	B	C	D	E	F	G	Potrdi	Zanika	Ne omeni
Faze managementa talentov	Priprava kriterijev	0	1	0	0	0	1	0	2	0	5
	Kompetenčni model	1	0	0	1	0	0	0	2	0	5
	Identifikacija	0	1	1	1	1	1	0	5	0	2
	Pogovor	1	1	1	0	1	1	0	5	0	2
	Ocenjevanje, testiranje	1	1	1	1	1	1	0	6	0	1
	Ocena potenciala, preteklih ciljev	0	0	1	0	0	1	0	2	0	5
	Karierni načrt	1	1	1	1	1	1	0	6	0	1
	Izobraževalne aktivnosti	0	1	0	0	1	1	0	3	0	4
	Spremljanje uspešnosti	0	0	0	1	1	1	0	3	0	4
Razvoj	Izobraževanje	0	1	0	0	1	0	0	2	0	5
	Razvoj za vodilna delovna mesta	1	1	0	0	0	1	0	3	0	4
	Strokovno bančni razvoj	1	1	0	0	0	1	0	3	0	4
	Komercialni razvoj	1	0	0	0	0	1	0	2	0	5
	Projektna naloga	0	1	0	0	0	0	0	1	0	6
	Karierni načrt	0	0	1	1	0	0	0	2	0	5
Nagrajevanje	Izobraževalni programi	0	1	1	0	1	1	0	4	0	3
	Srečanje z upravo	0	1	0	0	0	1	0	2	0	5
	Nagrade (variabilni del)	0	1	0	1	1	0	0	3	0	4
Nasledstvo	Uradni namestniki	1	0	0	0	1	0	0	2	0	5
	Znotraj vodstvene piramide	1	0	1	0	1	1	0	4	0	3
	Del ključnih kadrov/delovnih mest	0	1	0	1	0	1	0	3	0	4
Razlogi za izstop iz programa talentov	Dosežen potencial za razvoj	0	0	1	0	0	0	0	1	0	6
	Ni napredka	0	0	1	0	0	0	0	1	0	6
	Pomanjkanje motivacije za razvoj	0	0	1	0	1	0	0	2	0	5
	Neuresničitev kariernega načrta	0	0	0	0	1	0	0	1	0	6