

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**MANAGEMENT TALENTOV V SLOVENSKEM MEDIJSKEM
PROSTORU NA PRIMERU IZBRANE ORGANIZACIJE**

Ljubljana, junij 2016

TADEJA SUŠNIK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Tadeja Sušnik, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Management talentov v slovenskem medijskem prostoru na primeru izbrane organizacije, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem izr. prof. dr. Robertom Kašetom.

IZJAVLJAM

- da sem predloženo delo pripravila samostojno;
- da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
- da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
- da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
- da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
- da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
- da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
- da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
- da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
- da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MANAGEMENT TALENTOV	3
1.1 Opredelitev pojma talent	3
1.1.1 Subjektivni in objektivni pristop do talenta	6
1.1.2 Talenti kot zvezde	8
1.2 Opredelitev pojma management talentov	9
1.3 Teoretični pristopi do managementa talentov	11
1.3.1 Inkluzivni in ekskluzivni pristop	12
1.3.2 Management talentov kot pristop praks managementa človeških virov	16
1.3.3 Management talentov kot ustvarjanje vrednosti	17
2 MANAGEMENT TALENTOV SKOZI ŽIVLJENJSKI CIKEL TALENTA	20
2.1 Privabljanje talenta	22
2.1.1 Pomen zaposljivosti	22
2.1.2 Pomen blagovne znamke delodajalca	23
2.1.3 Pomen prepoznavanja talenta	25
2.2 Pridobivanje in zaposlovanje talentov	27
2.2.1 Pomen psihološke pogodbe	27
2.2.2 Pomen poštenosti, pravičnosti in zaupanja	29
2.3 Razvoj talenta	30
2.3.1 Programi izobraževanja in razvoja kompetenc	31
2.3.2 Sistem premeščanja	33
2.3.3 Sistem priznanj	34
2.4 Načrtovanje nasledstev	36
2.5 Zadržanje talentov	37
2.6 Razvoj blagovne znamke talenta	39
2.6.1 Soznančenje	41
2.6.2 Soznančenje slavnih	42
3 EMPIRIČNA RAZISKAVA O MANAGEMENTU TALENTOV NA PRIMERU IZBRANE ORGANIZACIJE	43
3.1 Namen in cilji raziskave	43
3.2 Metoda kvalitativnega raziskovanja	44
3.3 Raziskovalni načrt	46
3.3.1 Zbiranje podatkov	46
3.3.2 Določitev vzorca	48
3.3.3 Obdelava podatkov	50
3.4 Analiza kvalitativnih podatkov	55
3.4.1 Sklop 1: Privabljanje in pridobivanje potencialnih talentov	55
3.4.2 Sklop 2: Sprejem potencialnih talentov	56
3.4.3 Sklop 3: Postopki uvajanja in šolanja	56
3.4.4 Sklop 4: Postopki razvoja talenta	58

3.4.5 Sklop 5: Blagovna znamka talenta in blagovna znamka podjetja	62
3.4.6 Primerjava podatkov pripadnikov dveh različnih blagovnih znamk	64
4 DISKUSIJA	65
4.1 Opredelitev do raziskovalnih vprašanj	65
4.2 Predlogi za prakso	68
4.3 Ovrednotenje dela in predlogi za nadaljnje raziskovanje.....	69
SKLEP	71
LITERATURA IN VIRI.....	73
PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Različne opredelitve pojma talent v delovnem okolju	5
Tabela 2: Pregled opredelitev pojma managementa talentov.....	11
Tabela 3: Management talentov kot ustvarjanje vrednosti.....	19
Tabela 4: Povzetek praks managementa talentov	21
Tabela 5: Vprašalnik	47
Tabela 6: Predstavitev udeležencev raziskave	50
Tabela 7: Povprečne vrednosti trditev.....	64

KAZALO SLIK

Slika 1: Osnova za razumevanje talenta v delovnem okolju.....	8
Slika 2: Odnos med nadomestljivostjo talentov in dodano vrednostjo	15
Slika 3: Življenjski cikel talenta.....	21
Slika 4: Tipologija znamčenja zaposlenih.....	41
Slika 5: Postopek določitve raziskovalnega vzorca	50

UVOD

V magistrski nalogi preučujem management talentov oziroma ravnanje z izjemnimi posamezniki, ki imajo v svojih organizacijah posebno mesto. Vsaka organizacija bi si pri vpeljevanju praks in aktivnosti na področju managementa človeških virov morala zastavljati naslednja vprašanja. Kakšne posameznike želi zaposlovati? Katere so kritične lastnosti, veščine, znanja in izkušnje, ki so potrebni, da bi zaposleni zasledovali cilje organizacije in pripomogli k njeni uspešnosti? Kako privabiti, prepoznati, pridobiti in zadržati takšne posameznike? Katere strategije razvoja človeških virov in managementa talentov so bistvene in zagotavljajo na eni strani večjo produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih ter na drugi strani učinkovitost in konkurenčnost podjetja na trgu?

Današnje razmere na konkurenčnem globalnem trgu, kjer se demografija svetovne populacije hitro spreminja in je zaznati porast novih ekonomij ter mednarodne mobilnosti in se ponudba ter povpraševanje po izjemno učinkovitih zaposlenih hitro spreminjata, organizacije silijo, da prilagodijo svoje poslovne procese in integrirajo take strategije managementa človeških virov, ki lahko pomagajo ohraniti konkurenčno prednost na trgu. Glavni izziv je prilagoditi se spremembam okolja in se na te spremembe ustrezno ter hitro odzvati. Premik od varne, vseživljenjske zaposlitve k večji vlogi zaposljivosti in vseživljenjskemu izobraževanju se je zgodil tudi na trgu dela in znotraj organizacij zahteva vpeljavo novih praks ter management talentov (Nilsson & Ellstrom, 2012).

Globalni management talentov se je kot termin pojavil leta 1990, ko je skupina svetovalcev pri družbi McKinsey prvič uporabila skovanko »bitka za talente« (angl. *War for Talent*), da bi poudarili pomembnost zaposlenih za uspeh najboljših podjetij na trgu (Khilji, Tarique & Schuler, 2015). Jasno je postalo, da so pomemben vir vrednosti organizacij ravno ljudje in da sta konkurenčnost in blaginja organizacije močno odvisna od njenih zaposlenih. Zato postajata management človeških virov in razvoj človeških virov, vedno bolj pomembna za uspeh organizacij (Nilsson et al., 2012).

Zgodovinski pregled razvoja managementa talentov kot pojava znotraj managementa človeških virov lahko razdelimo v tri razvojne faze. Pojem management talentov se je najprej začel omenjati konec 90. let, predvsem v publikacijah, namenjenih izvajalcem za praktično uporabo, od 2006 pa raste zanimanje za to temo tudi v akademskih vodah, medtem ko so se resne empirične raziskave področja začele šele po letu 2011 (Gallardo-Gallardo, Nijs, Dries & Gallo, 2015).

V magistrskem delu preučujem pojavnost in pomen managementa talentov, kot neke nove usmeritve in strategije managementa človeških virov. To problematiko poskušam podrobneje analizirati tudi v izbrani organizaciji. Glavni namen magistrske naloge je na podlagi preučene literature in izsledkov raziskave pridobiti morebitna nova znanja za razvoj novih orodij in strategij za ravnanje s talenti. Namen naloge je, da skupaj s teoretičnimi

dognanji strokovnjakov in lastnimi opažanji ter ugotovitvami poskušam obravnavati pomembnost managementa talentov za organizacijsko uspešnost in za uspešnost njenih izjemnih posameznikov.

Cilj magistrskega dela je na čim bolj celovit način analizirati uporabo različnih vidikov managementa talentov in ravnanja z izjemnimi posamezniki v izbrani organizaciji, opisati metodologijo in različna orodja izvajanja managementa talentov. S pregledom strokovne literature in na podlagi opravljene raziskave bom analizirala posredne in neposrednih koristi, ki jih prinaša pravilna uporaba managementa talentov in zvezd, kot so npr. večja prepoznavnost podjetja, krepitev blagovne znamke, inovativnost in kreativnost pri delu, povečana produktivnost in delovna učinkovitost talentov ter ostalih zaposlenih. V magistrski nalogi želim opredeliti tudi nevarnosti, ki lahko nastanejo ob neprimerni uporabi in nerazumevanju vodstva o pomembnosti strateškega upravljanja s človeškimi viri in managementa talentov ter navesti posledice, ki jih lahko ima za organizacijo.

Magistrsko delo je sestavljeno iz štirih glavnih poglavij, ki so razdeljena v podpoglavja. V prvem poglavju so obravnavane predvsem opredelitve pojmov talent in management talentov. Poglavje je namenjeno razčlenitvi in kronološkemu pregledu razvoja managementa talentov in njegovi umestitvi v teoretične okvire. S predstavitev različnih teoretičnih pristopov do managementa talentov bodo izpostavljeni tako njihove prednosti kot slabosti. Ključni teoretični del je zajet v drugem poglavju, kjer je natančneje opredeljen življenjski cikel talenta. Tu so obravnavani ključni elementi oziroma faze ter pripadajoče aktivnosti managementa talentov, saj so temeljna osnova za preučevanje problematike v kontekstu organizacije. V tem poglavju so orisane tako koristi kot nevarnosti primerne uporabe managementa talentov. Koristi v smislu dviga produktivnosti zaposlenih, visoke predanosti ter lojalnosti in nevarnosti v obliki fluktuacije, izgube talenta, nemotiviranosti ali odpovedi. Posebno podpoglavje je namenjeno razvoju blagovne znamke talenta, odnosu med blagovno znamko podjetja in talenta ter koristi tega pojava in morebitne nevarnosti za učinkovitost in pozicioniranje organizacije na trgu.

Empirični del naloge je predstavljen v tretjem poglavju, kjer je opredeljena uporabna vrednost managementa talentov v izbrani organizaciji. Analiza zajema preučitev aktivnosti, ki jih organizacija izvaja na področju managementa talentov in se navezujejo na aktivnosti življenjskega cikla talenta. S pomočjo poglobljenih intervjujev z izbranimi talenti bom poskušala ugotoviti, kakšen pogled imajo zaposleni na aktivnosti, ki jih izvaja organizacija znotraj managementa talentov in, ali so te aktivnosti v skladu z njihovimi pričakovanji ter ali so sploh ustrezne. Četrto poglavje na podlagi ugotovitev raziskave vsebuje sklepe v obliki predlaganih smernic za nadaljnji razvoj aktivnosti managementa talentov, kot tudi ugotovitve za nadaljnje raziskovanje področja.

1 MANAGEMENT TALENTOV

1.1 Opredelitev pojma talent

Danes je pojem talent prisoten povsod okoli nas. Beseda talent se pojavlja v naslovih časopisov, revij in družbenih medijih. Po vzoru oddaje Britanija ima talent (angl. »*Britain's got talent*«) se pojem množično uporablja tudi v različnih licenčnih televizijskih oddajah. Da je beseda talent zelo pogosta se lahko prepričamo zgolj z vnosom pojma v internetni brskalnik Google (Gallardo-Gallardo, Dries, Gonzalez-Cruz, 2013, str. 291), ki nam ponudi 533.000.000 zadetkov, Google Scholar pa 1.700.000.

Izraz talent izvira iz latinske besede »*talentum*«, ki ima korenine v grškem izrazu »*talanton*«, ki je pri starih Grkih zaznamoval denarno enoto 60 min (dolžan je pet talentov) in utežno enoto, približno 26 kilogramov (SSKJ, 2000).

V srednjem veku se je beseda talent začela nanašati na umske sposobnosti in posebne zmožnosti posameznika. V 17. stoletju pa se je beseda talent uporabljala za prirojeno nadarjenost posameznika. V 19. stoletju se izraz talent prvič uporabi v smislu subjektivnega pojmovanja, se pravi talenta kot talentiranega posameznika (glej: Gallardo-Gallardo et. al, 2013). V svetem pismu se je grška beseda talent v angleščino začela prevajati z besedo kapital. Prav tu gre po mnenju nekaterih avtorjev (Tansley, 2011) iskati vzroke, da so na področju managementa človeških virov znanstveniki začeli uporabljati zvezo človeški kapital kot sinonim za besedo talent.

Slovar slovenskega knjižnega jezika (SSKJ, 2000) opredeljuje pojem talent (talènt - ènta m (ë é)) na dva načina:

1. *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.*

Beseda talent vsebuje močno konotacijo ustvarjalne genialnosti in genetsko pogojene sposobnosti ter pogosto namiguje na svet zabave in zabavne industrije, kot je omenjeno že v samem uvodu. Dostikrat talente povezujemo z umetniki, glasbeniki, športniki, ustvarjalci, pisatelji in igralci. V teh primerih je talent oz. posameznik tisti, ki ima naravne danosti za opravljanje določenega poklica (Stuart-Kotze & Dunn, 2008, str. 10). Za namen izdelave magistrske naloge se bom osredotočila na talente v kontekstu delovnih organizacij.

Pojma talent žal ne moramo poenotiti in strniti v univerzalni popis kriterijev in lastnosti, ki bi lahko veljali v vseh delovnih okoljih, za vsa dela in vse posameznike. Organizacije, njihova delovna mesta in popis delovnih nalog so si med seboj preveč različni, da bi lahko

opredelili splošne kriterije za opravljanje določenega dela, kompetence, potrebna vedënja in karakteristike posameznikov. Večina organizacij prav zato natančno opredeli naloge, zadolžitve in odgovornosti posameznega delovnega mesta v sistemizaciji delovnih mest. Staurt-Kotze in Dunn (2008, str. 36) pa nadalje poudarjata pomembnost določitve elementov vedenj in ravnanj, potrebnih za opravljanje določenega dela. Talent je zelo širok pojem in njegova opredelitev je odvisna predvsem od stališča in pogledov tistega, ki se z njim ukvarja, saj je sodeč po literaturi razvidno, da ima vsak svoj pogled na talente in njihove elemente (Gallardo-Gallardo et al., 2013, str. 291).

Ne glede na različna okolja in pogoje dela pa gre na splošno pri talentu za dodano vrednost, neko redko dobrino, ki jo prinaša organizaciji. Za talent je namreč značilno, da ima določene prirojene lastnosti, ki jih je težko v polni meri posnemati ali se jih priučiti. Ravno nezmožnost posnemanja je po mnenju Lewisa in Hackmana (2006, str. 145) ena najbolj prepoznavnih dimenzij talenta. Organizacija z zaposlovanjem talentov pridobiva dodatne zmožnosti, s čimer gradi specifično organizacijsko kulturo in širi socialno mrežo, kar konkurenci otežuje, da bi jo lahko uspešno posnemala.

Bolj kot iskanje »skupnega imenovalca« pojma talent je zato smiselno, da organizacije ugotovijo, kdo so ljudje, zaradi katerih je njihovo podjetje uspešno. Govorimo o posameznikih, ki imajo največjo vrednost in za katere si organizacije ne morajo privoščiti, da bi jih izgubile. So nepogrešljivi, najtežje nadomestljivi, njihova zamenjava je najdražja in največ prispevajo k uresničevanju poslovne strategije podjetja (Branham, 2001, str. 15). Vrednost talentov v organizaciji je v njihovem edinstvenem znanju, sposobnostih, predanosti in kompetencah. Dragoceni, redki in nenadomestljivi talenti omogočajo organizaciji implementacijo strategij za doseganje konkurenčne prednosti na trgu. Talentirani zaposleni predstavljajo organizacijsko strateško vrednost in potencial za ustvarjanje nove vrednosti (Sparrow & Makram, 2015, str. 250). Tudi Foster (2015, str. 15) meni, da talent temelji na oceni in kontekstu ter ponuja definicijo zanj: »Znanja in veščine posameznika, ki jih organizacija ali posameznik vidi kot neko zmožljivost, ki ima notranjo vrednost.«

Schiemann (2014, str. 282) talent opredeljuje kot kolektivno znanje, veščine, zmožnosti, izkušnje, navade ter vedënja vseh zaposlenih, ki nase prevzemajo organizacijske cilje. Talent zaposlenega lahko torej pojmuje kot posameznika s posebno kombinacijo zmožljivosti, veščin, strokovnega znanja, osebnostnih značilnosti in potenciala za prihodnost. Kriteriji za talente bi zato morali biti osnovani na podlagi učinkovitosti in potenciala za prihodnost (Rebetak & Farkašova, 2015, str. 868). Zaposlene v organizaciji lahko glede na njihovo uspešnost razdelimo v štiri skupine: zvezde, običajno 10 odstotkov najboljših, ki imajo največjo vrednost za organizacijo; sledijo visoko uspešni izvajalci, ki jih je med zaposlenimi od 20 do 30 odstotkov in jih je na trgu dela lažje dobiti; stabilni izvajalci predstavljajo večino oz. od 40 do 50 odstotkov zaposlenih, ki so običajno sposobni, zanesljivi in lojalni; ostanejo pa še slabi izvajalci, ki predstavljajo od 15 do 20 odstotkov

populacije zaposlenih v organizaciji, ki so bodisi napačno razporejeni, imajo slab odnos do dela ali slabe delovne navade (Branham, 2001, str. 16, 17).

Tabela 1 združuje več opredelitev pojma talent v delovnem okolju, kot ga opredeljujejo različni avtorji v strokovni literaturi.

Tabela 1: Različne opredelitve pojma talent v delovnem okolju

Vir	Definicija
Gagne, (2000)	Izjemno mojstrstvo – obvladovanje veščin in sistematični razvoj sposobnosti in veščin (str. 67).
Williams, (2000)	Opis posameznikov, ki bodisi redno kažejo izjemne sposobnosti in dosežke pri različnih vrstah aktivnosti in v različnih situacijah ali to kažejo znotraj specializiranih in ozkih profesionalnih področij. Stalno kažejo visoke kompetence na področjih delovanja, ki jih je možno preusmeriti, primerjati s področji, ki jih še niso preverili in so visoko produktivni potenciali (str. 35).
Backingham & Vosburgh, (2001)	Talent naj bi odražal posameznikove ponavljajoče se vzorce mišljenja, čutenja in vedenja, ki je lahko produktivno prenesemo (str. 21).
Jercó, (2001)	Sposobnost in predanost strokovnjakov ali skupine strokovnjakov, ki dosegajo izjemne rezultate znotraj določenega okolja in organizacije (str. 428).
Michaeks et al., (2001)	... seštevek posameznikovih sposobnosti, nadarjenosti, veščin, znanja, izkušenj, modrosti in presojanja, lastnosti in zagnanosti. Vključuje tudi posameznikovo zmožnost učenja in razvoja (str. xii).
Lewis & Heckman, (2006)	... je evfemizem za pojmovanje posameznikov (str. 141).
Tansley, Harris, Stewart & Turner, (2006)	Talent je skupno pojmovanje kompleksnih struktur veščin, znanj, kognitivnih zmožnosti in potenciala zaposlenih. Vrednost zaposlenih in delovna produktivnost predstavljata pomemben element talentov (str. 2).
Stahl et al., (2007)	Izbrana skupina zaposlenih, ki so najbolj sposobni in produktivni in ne vsi zaposleni (str. 4).
Tansley et al., (2007)	Talenti so tisti posamezniki, ki vplivajo na organizacijsko produktivnost bodisi s takojšnjimi prispevki ali z dolgoročnim kazanjem visokega potenciala (str. 8).
Ulrich, (2007)	Talent je enako kompetence (zmožnost opravljanja določenega dela) pomnoženo s predanostjo (željo po delu), pomnoženo s prispevkom (iskanje višjega namena ali zadovoljstva z delom) (str. 3).
Cheese, Thomas & Craig, (2008)	Talent pomeni seštevek izkušenj, znanj, veščin in vedenj posameznika, ki jih uporablja pri delu (str. 46).
Gonzalez-Cruz et al., (2009)	Nabor razvitih in uporabljenih kompetenc, ki omogočajo posamezniku, da svojo vlogo odigra v izjemnem smislu (str. 22).
Silzer & Dowel (2010)	Talent se lahko obravnava kot bazen zaposlenih, katerih večina in zmogljivosti so izjemne na nekem tehničnem področju (npr. večina grafičnega oblikovanja z računalniškimi programi), imajo določene kompetence (npr. kompetence za ravnanje s strankami v marketingu) ali širok nabor le teh (npr. direktorji in njihovi potenciali (str. 13 in 14) ... V nekaterih primerih pa govorimo o talentu kot celotni populaciji zaposlenih v organizaciji (str. 14).
Bethke-Langenegger (2012)	Za talente (strokovnjake ali vodje) se šteje tiste delavce, ki z delovno usposobljenostjo in znanjem, socialnimi veščinami in osebnimi lastnostmi, kot sta zavzetost za učenje in usmerjenost v dosežke, zagotavljajo konkurenčnost in prihodnost podjetja (str. 3).

se nadaljuje

Tabela 1: Različne opredelitve pojma talent v delovnem okolju (nad.)

Vir	Definicija
Bethke-Langenegger (2012)	Za talente (strokovnjake ali vodje) se šteje tiste delavce, ki z delovno usposobljenostjo in znanjem, socialnimi veščinami in osebnimi lastnostmi, kot sta zavzetost za učenje in usmerjenost v dosežke, zagotavljajo konkurenčnost in prihodnost podjetja (str. 3).
Ulrich, Smailwood (2012)	Talent so kompetence (znanja, veščine, vrednote; prave veščine v pravi organizaciji na pravem delovnem mestu ob pravem času), pomnožene s predanostjo (želja po delu) deljeno prispevek (iskanje višjega pomena pri delu) (str.60).

Vir: E. Gallardo-Gallardo et al., What is the meaning of talent in the world of work?, 2013, str. 291.

Talenti so prisotni tako znotraj kot zunaj meja organizacij. Foster (2015, str. 16) tako govori o strateškem talentu, ki je pomemben za doseganje strateških ciljev organizacije; o talentu znotraj organizacije, ki je pomemben, vendar ne strateški; o ekspertnem talentu, ki je pomemben na svojem področju dela (lahko je sicer tudi strateški, če je strokovno znanje tisto, zaradi katerega dosega strateške cilje organizacije); o talentu geniju, ki ima izjemne in težko nadomestljive sposobnosti, ter o neprepoznanem talentu, ki ga management še ni prepoznal v svojem procesu managementa talentov.

1.1.1 Subjektivni in objektivni pristop do talenta

Iz različnih opredelitev pojma talent je razvidno, s koliko vidikov lahko gledamo na ta pojav. V teoriji so različna stališča do definicije pojma talent razvrščena na tiste z objektivnim in druge s subjektivnim pristopom (Gallardo-Gallardo et al., 2013, str. 293–297).

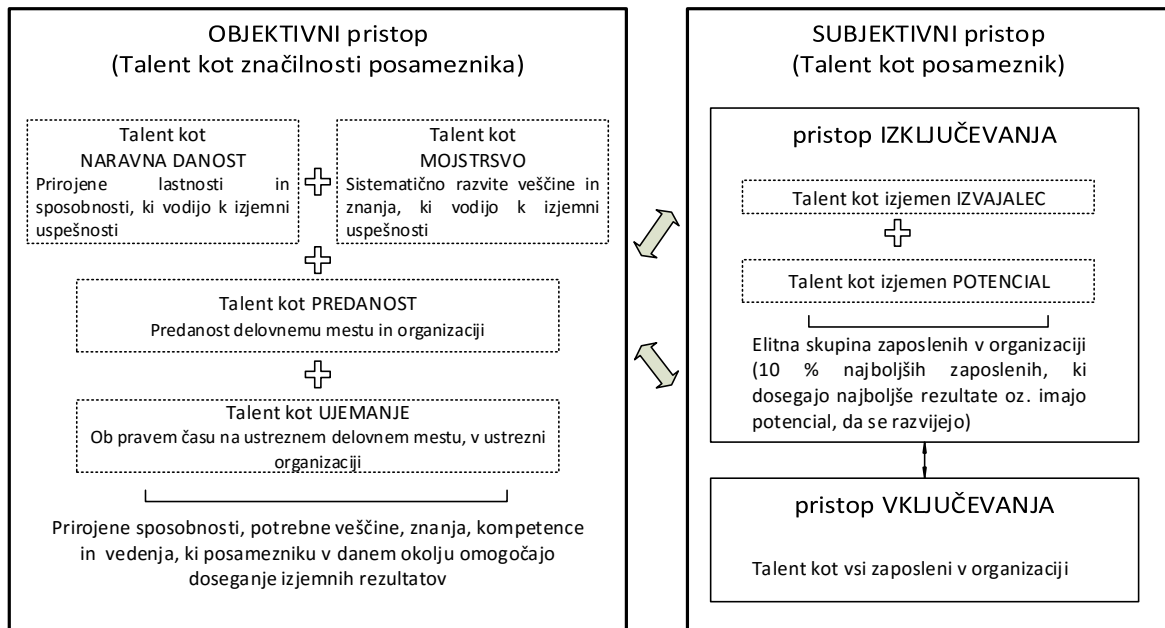
Objektivni pristop temelji na izhodišču, da je talent značilnost posameznika, na katero lahko gledamo s štirih različnih vidikov, ki se med seboj dopolnjujejo: (1) Večina strokovnjakov s področja managementa človeških virov je mnenja, da je talent vsaj v neki meri prirojena lastnost. Ko govorimo o talentu kot naravni danosti, govorimo o prirojenih intelektualnih sposobnostih posameznika, ki nakazujejo na moč njegovega intelekta. Taka obravnava talenta kot naravno prirojenih lastnosti je z vidika managerske funkcije pomembna, saj se je veščin in znanj pretežno lažje naučiti kot pa nekaterih osebnih značilnosti in sposobnosti. (2) Pfeffer in Sutton (2006) sta zagovornika teze, da je talent vedno posledica izkušenj in truda. Talent kot mojstrstvo se osredotoča na usmerjene procese učenja na podlagi izkušenj in vaje. Ta pristop zagovarja potrebo po zagotavljanju dokazov o talentu, kar pomeni, da bi moral biti talent merljiv. (3) Tretji vidik objektivnega pristopa pojmovanja talenta se osredotoča na predanost posameznika svojemu delu in organizaciji, v kateri je zaposlen. Pojmovanje talenta kot predanost je povezana z voljo, vztrajnostjo, motiviranostjo, interesom posameznika in njegovo strastjo. Predanost deluje tudi kot temeljna lastnost, ki odvrča posameznika, da bi zapustil organizacijo. (4) Talent, ki ga razumemo kot ujemanje, je za management talentov pomemben, saj se ukvarja z ujemanjem posameznika – talenta in okolja, v katerem deluje. Pojmovanje talenta je torej lahko relativno

in ne samo absolutno ter bolj osnovano na subjektivni kot pa na objektivni presoji. Talent naj bi bil odvisnosten in bi moral odsevati organizacijsko kulturo, okolje in vrsto dela. Od zaposlenih se pričakuje, da bodo svoje delo dobro opravljali, kar je odvisno od delovnega okolja, vodstva, ki mu odgovarjajo, in sodelavcev, s katerimi delajo. Mnoge raziskave so pokazale, da talent ni vedno prenosljiv. Posameznik, ki »cveti« v enem okolju, se lahko »muči« v drugem. Po mnenju Stuart-Kotze in Dunn (2008, str. 21) se posameznik izkaže kot talent takrat, ko njegovo vedénje ustreza vedenjskim zahtevam posameznega dela.

Subjektivni pristop pa temelji na razumevanju talentov kot posameznikov, ki bolj ali manj prispevajo k ciljem organizacije. Zato na tem mestu ločujemo med (1) pristopom, pri katerem so kot talenti obravnavani vsi posamezniki znotraj organizacije in ga imenujemo pristop vključevanja (v nadaljevanju inkluzivni pristop). Privrženci tega pristopa menijo, da ima vsak izmed zaposlenih svoje prednosti, zaradi katerih ima možnost ustvarjanja dodane vrednosti v organizaciji (Gallardo-Gallardo et al., 2013, str. 293–297). Generična obravnava talentov kot vseh zaposlenih se je pojavila v humanistični in demografski perspektivi zaradi spremenjenih demografskih in poslovnih trendov na trgu delovne sile, ki talentom pripisujejo vedno večjo vrednost in od managementa talentov zahtevajo obravnavo vseh zaposlenih za doseganje visoke organizacijske produktivnosti (Lewis & Heckman, 2006, str. 140–141). (2) Razumevanje talenta kot nabora le najboljših posameznikov pa je prisotno pri pristopu izključevanja (v nadaljevanju ekskluzivni pristop). V nasprotju z inkluzivnim pristopom ekskluzivnega razumemo kot segmentacijo delovne sile, ki razume talente kot elitne pripadnike organizacije, bodisi kot izjemno učinkovite (angl. *high performers*) ali posameznike z visokim potencialom (angl. *high potential*) (Gallardo-Gallardo et al., 2013, str. 293–297).

Osnova za razumevanje pojma talent v delovnem okolju je prikazana na Sliki 1. Razmejitev pojma je pomembna tudi za razumevanje teoretičnih pristopov do managementa talentov, ki bodo podrobneje predstavljeni v poglavjih 1.3 in 1.3.1, kjer se temeljiteje pojasnjuje razlika med ekskluzivnim in inkluzivnim subjektivnim pristopom pri obravnavi talenta.

Slika 1: Osnova za razumevanje talenta v delovnem okolju



Vir: E. Gallardo-Gallardo et al., *What is the meaning of talent in the world of work?*, 2013, str. 297.

V literaturi se pojavljajo različni izrazi za opisovanje najboljših zaposlenih, kot so: talenti, najboljši izvajalci, zvezde, visoki potenciali itn. V magistrski nalogi in njenem empiričnem delu se bom posvetila predvsem preučevanju talentov – najboljših izvajalcev, ki najbolj prispevajo k doseganju ciljev organizacije. Preučevala bom tiste talente, ki imajo lastnosti zvezd in se jih obravnava tako z objektivnim kot ekskluzivnim pristopom, ki sodi med subjektivno obravnavo talenta. Čeprav v teoriji obstaja ločnica med objektivnim in subjektivnim pristopom do obravnave talentov, pa v praksi težko dosežemo strogo ločevanje med enim in drugim pristopom. V raziskavi magistrske naloge se ne poslužujem inkluzivnega pristopa, ki je še najbolj podoben klasičnim praksam strateškega managementa človeških virov.

1.1.2 Talenti kot zvezde

Pri opisu zvezd se avtorji poslužujejo objektivnega pristopa in jim pripisujejo sposobnosti, ki so naravno dane, in tiste, ki jih talenti pridobivajo s sistematičnim razvojem veščin. Kets de Vries (2012, str. 173–176) se pri preučevanju zvezd osredotoča bolj na njihove karakterne lastnosti in meni, da se bolj izpostavljajo, iščejo in dajejo več pobud kot ostali posamezniki ter s tem posledično tudi več tvegajo. Uspeh pri zvezdah je pričakovan in ni odvisen od sreče, saj se nenehno trudijo in s svojimi napori prežijo na priložnosti. Imajo realno samopodobo in samospoštovanje, kar jim omogoča, da si postavljajo meje ter se zavedajo lastnih prednosti in pomanjkljivosti. Znajo dobro ločiti med tem, kar so in kar si želijo postati. So vseživljenjski učenci, ki konstruktivno reagirajo na povratne informacije o svojem delu. Zvezde imajo sposobnost usklajevanja dolgoročnih in kratkoročnih ciljev, pravo mero

optimizma, nadzora in svobode ter ustrezen pogled na realnost. Prav tako večje uporabljajo tako svoja strokovna znanja kot mehke veščine, kar jim omogoča preudarno in preiščeno tveganje, pri čemer prevzemajo odgovornost za svoja dejanja. Zvezde se radi poigravajo z novimi idejami in rutino ter že znane stvari vidijo kot dolgočasne. So predvsem kreativne, želijo imeti svobodo pri raziskovanju, da preučijo in preverijo svoje »izume«.

Zvezde v organizacijah pogosto pomenijo preučevanje paradoksov, saj imajo mnogo nasprotujočih si vedenj. Njihovo obnašanje je bolj kompleksno, kot se zdi na prvi pogled. Zvezde znajo hitro sprejemati odločitve, hkrati pa so lahko izjemno previdne. So uporniške in konservativne ter nazadnjaške, igrive, odgovorne, reflektivne in proaktivne. Rade se družijo, hkrati pa morajo imeti tudi čas zase. So visoko domiselne, vendar ohranjajo pravšnjo mero realnosti. Zdi se, da je ravno njihovo paradoksalno vedenje tisto, ki jih dela uspešne. Večino zvezd doseže zvezdnitvo preprosto zato, ker vedo kako in na kakšen način ga doseči.

Aguinis in Bradley (2015) o zvezdah (angl. *star performers*) govorita na način, ki sovпада s subjektivnim pristopom do pojmovanja talenta in zvezde vidita kot posameznike, ki so izjemno produktivni ter vplivajo tudi na večjo produktivnost ostalih članov organizacije. Zvezde so po njunem mnenju posamezniki, ki stalno dosegajo izjemne dosežke in vplivajo na uspešnost tako svoje organizacije kot tudi celotne družbe. Zvezde so izjemni izvajalci, ki se po njunem mnenju od ostalih ne razlikujejo po nekih specifičnih kompetencah, temveč predvsem po doseganju rezultatov na najvišjem nivoju. Ne gre le za zaposlene na najvišjih hierarhičnih nivojih, saj jih lahko najdemo na vseh ravneh organizacije (Aguinis & Bradley, 2015, str. 161–163).

Za preučevanje talentov v empiričnem delu magistrske naloge se zdi uporaba pojma zvezda za opisovanje izbranih talentov primerna z več vidikov. Oznaka zvezde se v preučevani organizaciji lahko pripiše predvsem talentom, ki sem jih vključila v raziskavo, saj management talentov do njih pristopa v skladu z objektivnim pristopom, kjer so ključne tako prirojene kot z veliko truda pridobljene lastnosti in veščine teh posameznikov. Hkrati pa ne gre zanikati, da je obravnava zvezd v izbrani organizaciji lahko klasičen primer managementa talentov v skladu z ekskluzivnim pristopom do elitne skupine posameznikov. Izraz zvezda je v empiričnem delu raziskave še toliko bolj učinkovit, saj so ti posamezniki predstavniki medijske industrije in pogosto javno izpostavljeni ter znani kot slavne medijske osebe.

1.2 Opredelitev pojma management talentov

V sodobni strokovni literaturi v zadnjih nekaj letih poteka živahna razprava o znanstvenem pristopu in opredelitvi managementa talentov. Prve omembe pojma management talentov so se v literaturi pojavile konec 20., začetek 21. stoletja in to predvsem v poljudni. Po letu 2006 pa se je pri preučevanju managementa talentov znatno povečal tudi prispevek znanstvenega področja. Zgodnja dela o managementu talentov se osredotočajo predvsem na vzpostavljanje

definicij in razločevanje pojma od ostalih konceptov, kot je npr. strateški management človeških virov (Gallardo-Gallardo et al., 2015, str. 264–279).

Bistvena razlika med tradicionalnim managementom človeških virov in managementom talentov je v tem, da se prvi posveča vsem zaposlenim v organizaciji in skrbi za razvoj celotnega človeškega kapitala v organizaciji (Collings & Mellahi, 2009), medtem ko se management talentov znotraj celotnega človeškega kapitala osredotoča na razvoj skupine visoko talentiranih posameznikov, ki bodo ali so ključni za organizacijsko uspešnost (Lewis et al., 2006, v Claussen, Grohsjean Luger, Probst, 2014, str. 242).

Foster (2015, str. 16) pa zagovarja t.i. »brezmejni« management talentov, ki ponuja orodja za razvoj talenta, ki bi odstranil vrzel med posamezniki na trgu dela in zahtevami in potrebami organizacije. Management talentov si je najbolje predstavljati kot povezovalno področje, ki prevzema ideje managementa človeških virov, managementa oskrbovalne verige, marketinga virov in managementa ekonomske geografije (Sparrow et al., 2015, str. 249). Da bi se učinkoviteje odzivali na trenutne in pričakovane poslovne pritiske, zagovorniki integriranega managementa talentov poudarjajo potrebo po hitrejšem procesu razvoja talentov (Garavan, Carbery & Rock, 2012, str. 9). Izrazi, kot so management talentov, strategija talentov, planiranje nasledstev in načrtovanje človeških virov, se pogosto prepletene uporabljajo. Management talentov je edinstveno delovanje, ki združuje vse aktivnosti in odgovornosti, ki so povezane z managementom življenjskega cikla talenta – od njegovega privabljanja in pridobivanja do razvijanja in zadrževanja (Schiemann, 2014, str. 286).

Management talentov bi se moral po mnenju Capellija (2008) zgedovati po managementu oskrbovalne verige, ki je po letu 1950 hitro napredoval in se razvil v sistem, ki se hitro prilagaja trenutnim razmeram (angl. *just in time*), katerega bistvo je takojšnja prilagoditev oskrbovalne verige razmeram na trgu. V tem smislu bi se moral management talentov prilagajati razmeram na poslovnih trgih in trgu delovne sile talentov ter delovati v skladu z načelom dostopnosti do talentov glede na povpraševanje (angl. *talent on demand*).

Kritiki managementa talentov menijo, da gre le za novo skovanko in preoblikovanje standardnih pristopov ter izzivov managementa človeških virov, ki se nanašajo na izbor, zaposlovanje in razvoj talentov, ter predstavlja le odgovor na spreminjajočo se demografijo človeškega kapitala (Lewis et al., 2006, str. 140–142). Pričakovano je torej, da je opredelitev besedne zveze management talentov vsaj toliko, kolikor je različnih definicij za talente. Tabela 2 prikazuje različne razlage pojma managementa talentov v strokovni literaturi.

Tabela 2: Pregled opredelitev pojma managementa talentov

Vir	Definicija
Sloan, Hazucha & Van Katwyk, 2003	“Strateško ravnanje vodstva na način, da ob pravem času postavimo pravega človeka na pravo mesto.” (str. 236)
Pascal, 2004	“Management talentov preko ustroja človeškega kapitala zajema uravnavanje ponudbe, povpraševanja in toka talentov.” (str. 9)
Ashton & Morton, 2005	“Management talentov je za management človeških virov in poslovno planiranje strateški in holistični pristop ter nova pot za doseganje učinkovitosti organizacije. Omogoča učinkovitost ljudi in bolje izkorišča potencial v ljudeh, torej talent, ki lahko izmerljivo vpliva na organizacijo zdaj in v prihodnosti. Hkrati pa pozitivno vpliva na uspešnost in rezultate vseh zaposlenih in omogoča vsem, da dosežajo in krepijo svoj potencial.” (str. 30)
Duttagupta, 2005	“Management talentov v najširšem smislu pomeni strateški management toka talentov v organizaciji. Njegov glavni namen je v skladu s poslovnimi cilji zagotavljati usklajeno zalogo talentov z nameščanjem pravih ljudi na prava delovna mesta ob pravem času.” (str. 2)
Warren, 2006	“V najširšem smislu pomeni identifikacijo, razvoj, zaposlovanje, ohranitev in uvajanje talentov, čeprav je pogosto uporabljen v ožjem smislu kot kratkoročno ali dolgoročno kadrovanje »srednjih in visokih izvajalcev.« (str. 26)
Jerusalim & Hausdorf, 2007	“Identifikacija in razvoj posameznikov z visokim potencialom (poznani tudi kot management talentov) se nanaša na procese, s katerimi organizacija prepozna in razvija zaposlene, ki so nekoč v prihodnosti zmožni zrasti do vodstvene vloge.” (str. 934)
Cappelli, 2008	“Management talentov v samem bistvu pomeni oceno pričakovanih potreb človeškega kapitala in pripravo plana za doseganje le tega.” (str. 1)
Collings & Mellahi, 2009	“Management talentov obravnava aktivnosti in procese, ki vključujejo sistematično določanje glavnih pozicij, ki bistveno prispevajo k organizacijski konkurenčni prednosti, razvoj bazenov talentov (izjemnih izvajalcev in visokih potencialov), ki bi nastopili na teh pozicijah in pa razvoj raznolikega ogrodja managementa človeških virov, ki bi olajšal zasedanje teh pozicij s sposobnimi ljudmi in omogočil nadaljnjo prednost organizaciji.” (str. 2)
Silzer & Dowell, 2010	“Management talentov je zanimiv integriran nabor praks, programov in kulturnih norm v organizaciji, ki so zasnovani in implementirani, ko privabljajo, razvijajo, razporejajo in ohranjajo talente, da bi zagotavljali sedanje in bodoče strateške cilje in poslovne potrebe.” (str. 18)

Vir: N. Dries, *The psychology of talent management: A review and research agenda*, 2013, str. 274.

1.3 Teoretični pristopi do managementa talentov

Dostop do talentov je bil za uspeh organizacije vedno pomemben, pri čemer se je management talentov kot strategija diferenciacije razvil zaradi razmer na trgu, spremenjene demografije delovne sile in pritiskov konkurence (Sonnenberg, Van Zijderveld, Brinks, 2014, str. 272). Raziskovalci poskušajo utemeljiti management talentov s tem, da preučujejo njegovo uporabno vrednost v velikih in malih podjetjih. Ravno raznolikost organizacij kaže na to, da je okolje pomemben element raziskovanja tega področja (Sparrow et al., 2015, str. 249).

V strokovni literaturi do managementa talentov različni avtorji pristopajo na različne načine. Lewis in Hackman (2006) se ga lotevata s treh različnih vidikov: (1) management talentov

kot »nabor tipičnih praks« in aktivnosti, ki jih uporablja management človeških virov, (2) management talentov kot »bazen« ali dotok talentov in določitev ključnih delovnih mest v organizaciji in (3) management talentov kot »generična obravnava talenta«, ki se osredotoča na izjemno talentirane posameznike in tiste z visokim potencialom, da postanejo talenti, ter talente na splošno, neodvisno od delovnih mest in ne glede na organizacijske meje (Nilsson et al., 2012, str. 28).

Po drugi strani pa sta Collings in Mellahi (2009) svoj model managementa talentov s pomočjo razvrščanja in kategorizacije ljudi predstavila s štirimi teoretičnimi pristopi: (1) management talentov kot »pristop posameznika«, (2) management talentov kot »pristop prakse«, (3) management talentov kot »pristop pozicije« in (4) management talentov kot »pristop strateškega bazena« (Sparrow et. al., 2015, str. 252–255). Obe teoriji se bistveno ne razlikujeta, temveč dopolnjujeta in prepletata. V nadaljevanju bo podrobneje predstavljen koncept managementa talentov s pomočjo razlikovanja med inkluzivnim in ekskluzivnim pristopom, kot pristop ravnanja s človeškimi viri in kot ustvarjanje vrednosti za organizacijo.

1.3.1 Inkluzivni in ekskluzivni pristop

Pri opredelitvi talenta sta bila kot subjektivna že omenjena tako inkluzivni kot ekskluzivni pristop, na tem mestu pa gre za podrobnejšo analizo zaradi razumevanja teoretičnih osnov managementa talentov.

- **Inkluzivni pristop**

Zagovorniki tega pristopa se sklicujejo na tezo, da na znanju temelječa gospodarstva in podjetja ne morajo dosegati dobička oz. uspehov na trgu brez svojih zaposlenih. Šteje se, da imajo največji vpliv na uspeh prav zaposleni in ne toliko tehnologija, stroji ali kapital. Inkluzivno pojmovanje talenta najdemo v pristopih do managementa talentov, ki zagovarjajo, da ima sleherni posameznik talent, ki ga je potrebno le odkriti; nato pa najti načine za razvoj specifičnih veščin ter znanj vseh zaposlenih, da bi se kasneje ti razvili v najboljše izvajalce. Inkluzivni pristop spodbuja enako obravnavo zaposlenih, da se med njimi razvija kolegialnost, ki omogoča razvoj in vzpostavitev zdrave ter motivacijske klime. Prav tako zagotavlja sistem razvrščanja delovne sile, osnovan na enakosti oz. enakopravnosti, kar ohranja moralo tudi tistim, ki niso najboljši. Slabost inkluzivnega pristopa je predvsem, da težje razlikujemo med managementom talentov in strateškim managementom človeških virov. Ob enaki obravnavi vseh zaposlenih se namreč postavlja vprašanje, v čem se management talentov razlikuje od strateškega managementa človeških virov. Ta pristop namreč zahteva tudi večji finančni vložek za management človeških virov (Gallardo-Gallardo et al., 2013, str. 293–297), saj so stroški razvoja, usposabljanja in šolanja vseh članov organizacije višji kot pa investicije v majhno elito izbranih talentov. Kljub temu da inkluzivni pristop vključuje vse zaposlene, te še vedno delimo na talente in ostale. Tako zaposleni težje izluščijo, kaj so bistvene razlike med enimi in drugimi ter kaj to pomeni za posameznika, njegovo vrednost in potencial v organizaciji. Ravno zato, ker so vsi deležni

aktivnosti managementa talentov, nimajo pravih informacij o svoji vrednosti (Sonnenberg et al., 2014, str. 275).

- **Ekskluzivni pristop**

Ta pristop je še posebej stopil v ospredje s pojavom managementa talentov in pojmovanja talentov kot elitne skupine posameznikov. Ekskluzivni pristop obravnava talenta ali izjemno učinkovitega posameznika ali posameznika, ki ima velik potencial, da to postane. Prvi ima takojšen vpliv na uspešnost organizacije, medtem ko se od drugega to pričakuje v prihodnosti (Gallardo-Gallardo et al., 2013). Opredelevitev talenta lahko glede na časovno komponento ločimo na trenutno delovanje posameznika in sposobnost, ki se nanaša na njegovo potencialno delovanje v prihodnosti (Staurt-Kotze et al., 2008, str. 11).

Tudi Lewis in Hackman (2006, str. 140–141) v okviru svojega modela generične obravnave talenta razlikujeta dve stališči, in sicer obravnavata talent kot izjemno produktivnega posameznika, po drugi strani pa ga vidita kot neidentificiran vir, ki bi ga bilo potrebno uravnavati v skladu z njegovo stopnjo produktivnosti. Avtorja menita, da bi morale organizacije izjemno uspešne posameznike najemati, individualno nagrajevati in z njimi ravnati neodvisno od njihove določene vloge znotraj organizacije ali celo neodvisno od potreb po zaposlovanju. Ta vidik managementa talentov talente obravnava generično, brez omejevanja na meje organizacije ali določene pozicije znotraj nje.

Za management talentov, ki obravnava talente kot elito, se v teoriji uporablja izraz **talent kot posameznik** oz. pristop do posameznikov. V elitno skupino zaposlenih sodijo ljudje, ki imajo predvsem redke, težko dostopne in težko zamenljive sposobnosti. Ta pristop zagovarja raznolike načine delovanja z uporabo izoblikovanih aktivnosti za privabitev, pridobitev, ohranitev in razvoj (a) izjemno učinkovitih izvajalcev in (b) tistih, ki kažejo potencial, da to še postanejo (Sparrow et al., 2015, str. 252). Privrženci tega pristopa razvrščajo zaposlene po stopnji učinkovitosti na A, B in C zaposlene, pri čemer zagovarjajo, da je potrebno C zaposlene odstraniti in jih zamenjati (Lewis et al., 2006, str. 140).

Talenti kot izjemno **učinkoviti izvajalci** (angl. *high performers*) so zaposleni, ki na svojem delovnem mestu, področju in tudi širše s pridom uporabljajo svoja znanja in veščine. To so zaposleni, ki spadajo med 10 odstotkov najboljših v organizaciji zaradi specifičnega področja dela in kompetenc ali na splošno. To so »A igralci« organizacije, med katerimi so tudi redke zvezde, in so izjemno učinkoviti ter pomembni tudi za učinkovitost organizacije, saj več prispevajo kot ostali, so inovativnejši, svoje delo opravijo v krajšem času, z nižjimi stroški in bolj kakovostno, so bolj zaupanja vredni, iznajdljivi, dajejo več pobud, razvijajo boljše poslovne strategije, bolje predstavljajo svojo vizijo, se bolje soočajo s spremembami in so boljši pri timskem vedênju (Gallardo-Gallardo et al., 2013, str. 293–297).

Medtem pa je talent kot **visok potencial** (angl. *high potential*) posameznik, ki ima možnost in pri katerem obstaja visoka verjetnost, da se razvije v nekaj več, kot kaže v trenutni

situaciji. Pri potencialu se namiguje na možen razvoj in rast pri doseganju zelenih stanj ter rezultatov. V delovnem okolju je ta potencial lahko prepoznan kot slutnja, da posameznik poseduje določene značilnosti (lastnosti, motivacijo, veščine, sposobnosti in izkušnje), ki mu bodo pomagale, da bo nekoč učinkovito deloval v različnih vlogah v organizaciji (Silzer & Curch, 2009). Da ima nekdo potencial, se opazi tudi v njegovem hitrejšem napredovanju in doseganju rezultatov v primerjavi z ostalimi zaposlenimi v organizaciji. Talent – potencial je zmožen razviti svoje sposobnosti in bo zmožen učenja ter pridobivanja izkušenj v svoji karieri (Lombardo & Eichinger, 2000). Vsekakor je težko najti enovito definicijo talenta, ki predstavlja potencial, saj ga vsaka organizacija pojmuje drugače in določa drugačne kriterije za njegovo prepoznavo, hkrati pa je identifikacija visokega potenciala odvisna tudi od zaznav posameznika, ki ga ocenjuje (Rebetak et al., 2015, str. 868). Oznaka visoki potencial se v praksi pogosto dodeli posameznikom na podlagi njihovih preteklih uspehov in dosežkov, kar pa se lahko izkaže za zmotno, saj trenutnemu delodajalcu povezava med osebnimi karakteristikami in karakteristikami drugega delovnega okolja ne more biti povsem znana (Gallardo-Gallardo et al., 2013, str. 293–297). Na podlagi raziskave, opravljene v letu 2007 med 1000 različnimi podjetji po celem svetu je 78 odstotkov teh podjetij potrdilo, da je proces identificiranja potenciala osnovan na preteklih rezultatih posameznika (Verma, 2009 in Rebetak et al., 2015, str. 868).

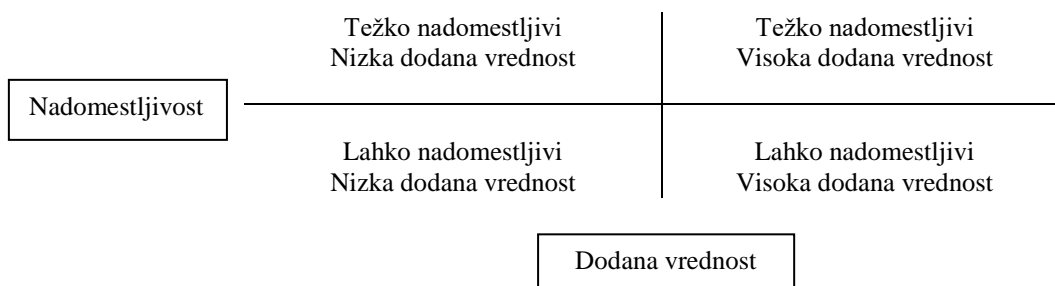
Tudi management talentov kot management pozicij lahko obravnavamo kot ekskluzivni pristop. Management talentov kot **pristop pozicije** se za razliko od prvega pristopa ne ukvarja s posamezniki, temveč s pozicijami oz. delovnimi mesti, ki jih ti posamezniki zasedajo. Mnogi managerji in kadrovski strokovnjaki imajo etične zadržke do obravnave in ločevanja zaposlenih v skupine A, B in C. Klasifikacija delovnih mest in segmentacija dela na A-, B- in C-pozicije pa sproža veliko manj čustvenih reakcij (Sparrow et al., 2015, str. 252). Pozicija oz. delovno mesto A ima razpršeno vlogo v organizaciji in bistveno prispeva k uresničevanju organizacijske strategije, hkrati pa ta pozicija s svojimi delovnimi nalogami in zadolžitvami daje posameznikom možnost, da rezultate dela predstavljajo na različne načine. Delovno mesto B lahko še vedno predstavlja strateško pozicijo, kjer so zaželeni spretnosti in sposobnosti zaposlenih bolj splošne in obstaja manj različnih načinov za opravljanje določenih nalog in doseganje rezultatov. Delovna mesta, ki pripadajo položaju C so sicer prisotna in nujna za opravljanje funkcionalnih nalog v organizaciji, vendar pa ne predstavljajo jedra dejavnosti in niso bistvena za delovanje organizacije ter se jih lahko tudi najema (Huselid, Betty & Backer, 2005).

Pristop strateškega bazena (Collings & Mellahi, 2009) oz. bazena talentov (Lewis & Hackman, 2006) opredeljuje management talentov s stališča identifikacije strateških bazenov in managementa človeškega kapitala organizacije. Eden od prvih korakov managementa talentov je prepoznavanje in razumevanje notranjega trga delovne sile. Pri tem pristopu se management talentov osredotoča na nabor tako oblikovanih procesov in praks, da zagotavljajo primeren pretok in dotok zaposlenih na delovna mesta organizacije. Ta koncept obravnavanja talentov je podoben konceptoma managementa nasledstev in

načrtovanja človeških virov, hkrati pa vključuje tipične prakse managementa človeških virov in njemu lastne procese, kot sta zaposlovanje in izbor novih zaposlenih (Schweyer, 2004, 20, v Lewis et al., 2006).

Zuboffova (1988) je s svojim modelom, ki je prikazan na Sliki 2, orisala pomembno povezavo med organizacijsko strategijo in talenti. Njen model je sicer izhajal iz sprememb, ki so bile posledica tehnološkega napredka, vseeno pa ga lahko uporabimo tudi za razlago demografskih in sprememb na poslovnih trgih. Model prikazuje stopnjo in vpliv tehnološkega napredka na bazen talentov ter stopnjo dodane vrednosti za organizacijo. V spodnjih dveh kvadratih sta bazena talentov, zaposlenih, ki jih je možno zlahka zamenjati, saj so delovni procesi avtomatizirani, uvajalna doba je kratka, zaposleni pa bistveno ne prispevajo k dodani vrednosti. V zgornjih dveh kvadratih se nahaja bazen talentov, ki ga je težje zamenjati ali nadomestiti. Levo zgoraj je bazen talentov, katerega zaposlenim pripisujemo nizko stopnjo dodane vrednosti in jih je težko zamenjati, saj imajo specializirane veščine, ki direktno ne prispevajo k vrednosti za potrošnika. Desno zgoraj pa se nahajajo talenti, ki prispevajo visoko stopnjo dodane vrednosti in jih je težko zamenjati. Temu modelu je sicer uspelo prikazati, kako bi moral management talentov reagirati na strateške potrebe organizacije, ne pa tudi, kako bi moral management talentov vplivati na razvoj organizacijske strategije. Če zagovarjamo, da bi moral biti management talentov strateški, bi moral sooblikovati organizacijsko strategijo in ne le odgovarjati nanjo (Lewis et al., 2006, str. 145).

Slika 2: Odnos med nadomestljivostjo talentov in dodano vrednostjo



Vir: Zuboff, 1988 v R. Lewis et al., Talent management: A critical review, 2006, str. 144.

Pričakovati je, da je informacija o tem, kdo je talent in kdo ne, zaposlenim bolj znana pri ekskluzivnem pristopu, saj ta ponuja dostop do aktivnosti managementa talentov le skupini izbranih posameznikov. Talentom pri tem pristopu vodstvo nudi več povratnih informacij, zato so ti zaposleni v primerjavi z ostalimi člani organizacije bolje informirani o tem, kdo je za organizacijo talent in kolikšna je njegova vrednost. Rezultati managementa talentov so v primerjavi z inkluzivnim pristopom tudi zaradi tega boljši pri ekskluzivnem (Sonnenberg et al., 2014, str. 275).

Pri uporabi ekskluzivnega pristopa mora biti organizacija pozorna na njegove pasti in upoštevati, da večinoma talente določajo ter prepoznajo vodilni ljudje v organizaciji, da je identifikacija lahko podvržena različnim predsodkom in se prepogosto določa na podlagi preteklih delovnih dosežkov (Martin & Schmidt, 2010). Ob spremenjenih pogojih so zaposleni A lahko podobni zaposlenim B in obratno (Netessine & Yakubovich, 2012). Določanje talentov ima lahko tako pozitiven kot negativen vpliv na motivacijo in samopodobo zaposlenih. Negativne posledice označevanja majhne skupine posameznikov kot talentov se lahko pri zaposlenih kažejo kot občutljivost in strah pred neuspehom. Najslabše pa je, če se zaradi tega poslabša vsesplošna organizacijska klima ter se pojavijo notranja trenja in medosebne zamere (Pfeffer, 2001).

1.3.2 Management talentov kot pristop praks managementa človeških virov

Management talentov kot pristop prakse se osredotoča na napredne in sofisticirane procese managementa človeških virov. Sparrow in Makram (2015, str. 252) izpostavljata naslednje ključne aktivnosti takšnega managementa talentov:

- identifikacija in zaposlovanje talentov, k čemur sodijo analiza bazenov delovne sile na trgu, primerjalna strategija konkurentov, decentralizacija ali centralizacija strategije zaposlovanja, koordinacija želene ponudbe, vzpostavljanje znamke zaposlovalca in skrb za ugled organizacije med ključnimi zaposlenimi,
- privabljanje talentov v organizacijo pomeni zagotavljanje dodane vrednosti zaposlenih in možnost managementa znamke delodajalca,
- minimiziranje neuspeha s pomočjo sodelovanja in ohranitve zaposlenih, k čemur sodi učinkovit sprejem talentov, usklajeno nagrajevanje in sistem priznanj,
- identifikacija glavnih notranjih talentov ter sistematično in učinkovito ravnanje z izjemnimi posamezniki, ki imajo status talenta; vzpostavitev sistema za identifikacijo in prepoznavanje vlog ali pozicij v podjetju, ki so najbolj povezane in odvisne od talentov, ter uporaba tehnik in instrumentov za vrednotenje ter ocenjevanje talentov,
- uravnavanje toka talentov, kar pomeni razvoj učinkovitega sistema nasledstev, ustvarjanje fleksibilnosti in notranje mobilnosti, skrb za karierni management in sistem planiranja kadrov,
- razvoj kadrov, k čemur sodijo izpopolnjevanje in merjenje ter spremljanje talentov, fleksibilnost v razvoju aktivnosti posameznika, priložnosti za individualno in timsko učenje, strateški programi za razvoj vodstvenih sposobnosti,
- razvoj uspešnosti, k čemur sodijo pregledi organizacijskega procesa ravnanja s talenti in povezljivosti med podatki o uspešnosti organizacije in izboru talentov.

Management talentov bi moral biti prilagojen vsakemu okolju posebej, vključevati pa bi moral nestandardizirane pristope managementa človeških virov, ki bi odgovarjali tako specifičnim hierarhičnim pozicijam kot tudi razvoju posebnih veščin (Claussen, Grohsjean, Luger & Probst, 2015, str. 237). Management talentov kot praksa managementa človeških

virov zagovarja, da se kadrovsko-managerska funkcija razprši in prenese na vse ravni organizacije ter ni centralizirana v oddelku kadrovske službe (Lewis et al., 2006, str. 140). Nabor tipičnih aktivnosti, ki jih je nekoč opravljal in izvajal le kadrovski oddelok, se je razširil na vse ravni in oddelke organizacije v smislu, da vsi sodelujejo pri teh aktivnostih. To pomeni, da v procesih managementa talentov med seboj tesno sodelujejo zaposleni v kadrovskem oddelku, linijski vodje in srednji management. Z izvajanjem managementa talentov kadroviki in menedžerji pridobivajo na kredibilnosti in legitimnosti. (Nilsson et al., 2011, str. 29). Tudi odgovornost za učinkovit management talentov gre pripisati trem ključnim akterjem procesa razvoja: organizaciji, njenim vodilnim managerjem in talentom. Razvoj talenta je trismerni proces, pri katerem organizacija zagotavlja vire, orodja, poudarja svoje vrednote in notranjo kulturo; managerji ocenijo potrebe, razjasnijo in utemeljijo cilje, podpirajo razvoj, podajo povratno oceno in nadzirajo rast; talenti pa si zastavljajo karijerne cilje, iščejo možnosti za lasten razvoj, se vključijo v načrt svojega napredovanja in implementirajo prakse managementa talentov (Garavan et al., 2011, str. 12).

Thunnissen (2015, str. 59) opozarja, da je le malo znanega o tem, koliko in kakšen vpliv imajo prakse managementa talentov na same talente. Vpliv in učinek, ki ju imajo prakse na posameznike, ni v samih aktivnostih, temveč bi ga bilo potrebno iskati v zaznavi talentov o praksah. Pri tem stališču že obstajajo namigi na pomen psihološke pogodbe in njenega izpolnjevanja. Uporaba praks managementa talentov namensko ali nenamensko pošilja signale, ki jih zaposleni interpretirajo in osmislijo na način, ki jim omogoča oblikovanje zelenega obnašanja ter pridobitev s tem povezanih nagrad.

Obravnavam managementa talentov kot klasičnega pristopa praks managementa človeških virov se v empiričnem delu ne poslužujem, saj uporabljam prvine ekskluzivnega pristopa, pri čemer pa bi bilo to temo seveda težje obravnavati brez elementov in aktivnosti klasičnega managementa človeških virov, ki vključujejo ključne faze merjenja učinkovitosti talentov in managementa talentov. Področje raziskovanja managementa talentov v strokovni literaturi nakazuje na težnjo, da bi postalo samostojno ali vsaj dokazalo, da gre za nove usmeritve ravnanja s človeškim kapitalom, vendar pa se v pojmovanju bistveno ne razlikuje od strateškega managementa človeških virov. Pojavnost managementa talentov nakazuje predvsem na pomen in spremembe kadrovske funkcije v organizacijah.

1.3.3 Management talentov kot ustvarjanje vrednosti

Na uspešnost organizacije v odvisnosti od dane etične, politične in verske usmeritve neke družbe vplivajo ekonomska, moralna in družbena vrednost. Na te vrednosti organizacije odgovarjajo v obliki družbenih in moralnih odzivov ter ustvarjajo neekonomsko vrednost, s katero pridobivajo legitimnost in povečujejo možnost preživetja. Tako ekonomski kot tudi institucionalni pritisk imata vpliv na management človeških virov ter na odnos med organizacijo in njenimi posamezniki (Thunnissen et al., 2013, str. 331).

Thunnissen in ostali (2013, str. 331–333) govorijo tudi o pristopu do managementa talentov kot ustvarjanja vrednosti na treh nivojih:

- **Vrednost managementa talentov na ravni posameznika**

Ta pristop se osredotoča na vpliv managementa talentov na talentirane zaposlene, pri katerih mora odnos med zaposlenim in organizacijo talentu omogočati izpolnitev njegovih potreb in ciljev. Z ekonomskega stališča si posameznik želi biti za svoj trud in uspeh nagrajen v denarni ali drugi materialni obliki ter imeti stabilen občutek varnosti svoje zaposlitve. Z neekonomskega vidika pa talentirani posamezniki pripisujejo velik pomen delu, ki jih izpolnjuje, je osmišljeno in polno izzivov ter v skladu z njihovimi osebnimi zanimanji in jim zagotavlja občutek, da so nekaj dosegli. Zaposleni talenti imajo večjo potrebo po rasti in zadovoljevanju svojih socialnih, kot pa ekonomskih potreb. Potreba po rasti se nanaša na željo po uspehu, učenju in kariernemu napredovanju, medtem ko se socialne potrebe nanašajo na željo po dobrih odnosih in interakcijah s sodelavci. Pošten in pravičen odnos do zaposlenih je torej pomemben neekonomski rezultat managementa talentov. Ta pristop od organizacije zahteva, da s svojimi zaposlenimi ravna pošteno in skrbi za njihovo dobrobit.

- **Vrednost managementa talentov na ravni organizacije**

Produktivnost delovne sile in organizacijska fleksibilnost zagotavljata organizaciji dobičkonosnost in ekonomsko uspešnost ter hkrati odražata njeno poslovno strategijo. Poleg tega organizacija v družbenem okolju, kjer deluje, zasleduje cilj postati ali ostati dober delodajalec. Blagovna znamka delodajalca je za organizacijo pomembna pri pridobivanju in ohranjanju svojih zaposlenih in ji daje legitimnost. Na organizacijski ravni je legitimnost pomemben neekonomski rezultat managementa talentov.

- **Vrednost managementa talentov na nivoju družbe**

Management talentov ima posreden vpliv tudi na širšo družbo. Pri tej tematiki se obravnava korporativno družbeno odgovornost, ki ima tako ekonomske, pravne in etične kot tudi dobrodelne in človekoljubne elemente. Ekonomski elementi so vidni predvsem kot distribucija dohodka v družbi ali regiji, s tem ko organizacije proizvajajo izdelke ali storitve in ponujajo možnost zaposlitve, kar vpliva na dobrobit družbe. Ekonomska in pravna odgovornost podjetij sta že dolgo visoko na lestvici organizacijskih vrednot, v zadnjih desetletjih pa je velik pomen za organizacije dobila tudi etično-moralna in človekoljubna nota. Management talentov v obliki neekonomskih rezultatov prinaša širši družbi etične in dobrodelne prispevke. Vprašanje je, v kolikšni meri lahko management talentov z ustvarjanjem pogojev za polnomočno življenje posameznikov prispeva k družbeni in moralni rasti družbe na splošno.

Tabela 3: Management talentov kot ustvarjanje vrednosti

	Raven posameznika	Raven organizacije	Raven družbe
Ekonomska vrednost managementa talentov	Denarno nagrajevanje Zaposlitvena varnost	Dobičkonosnost Organizacijska fleksibilnost Uspešnost in učinkovitost Konkurenčna prednost	Ekonomski pogoji in mednarodna konkurenčna pozicija npr. panoge, regije, države
Ne-ekonomska vrednost managementa talentov	Osmišljeno in izzivov polno delo Rast in socialne potrebe Pošten in pravičen odnos	Legitimnost	Družbena odgovornost – prispevek k razvoju družbeno-moralnega okolja

Vir: M. Thunnissen et al., *Talent management and relevance of context: Towards a pluralistic approach*, 2013, str. 331.

Da bi razumeli, kateri elementi managementa talentov so najpomembnejši za organizacijsko uspešnost in učinkovitost, se moramo vprašati, kako in na kakšen način management talentov ustvarja vrednost za organizacijo. Vrednost je edinstven nabor znanj, veščin, predanosti in kompetenc talentov. Redki, vredni, nezamenljivi ter neposnemljivi talenti omogočajo organizaciji, da implementira strategije za ustvarjanje vrednosti ter z njimi ohranja ali pridobiva pri svoji konkurenčni prednosti (Sparrow et al., 2015, str. 250).

Na ravni organizacije je torej vrednost ustvarjena, ko organizacija izkoristi svoje vire in implementira strategije, ki ji omogočajo boljše delovanje na trgu. Možnosti za ustvarjanje dodane vrednosti Sparrow in Makram zaznavata na treh ravneh: (1) Ustvarjanje vrednosti (angl. *value creation*) organizacije omogočajo uspešni in usklajeni procesi privabljanja, pridobivanja in zaposlovanja talentiranih posameznikov, ki so skladni z zahtevami poslovnega modela in peljejo do inovativnih, uspešnih in učinkovitih rezultatov dela. Zaježitev vrednosti je proces, s katerim organizacije povežejo svoje talente z ostalimi viri z namenom, da povečajo njihovo odvisnost od organizacije ter njenega okolja in s tem zmanjšajo njihovo pogajalsko moč. (2) Do finančne vrednosti (angl. *value leverage*) pride, ko organizacija s pomočjo znanja in učenja uresniči zastavljene strategije poslovnega modela. Pri tem procesu organizacije razvijajo in povečujejo vrednost svojih talentov in ustvarjajo novo dodano vrednost. (3) Pomembno je, da organizacije poskrbijo tudi za zaščito ustvarjene vrednosti (angl. *value protection*), s tem ko zagotavljajo, da se enkrat pridobljen in razvit talent ne izgubi. Organizacije na tem mestu razvijajo samosvoje mehanizme, da talenti ne bi odhajali h konkurenci (Sparrow et al., 2015, str. 250–253). Kapitalska vrednost človeških virov je seštevek usklajenosti, zmožnosti, zavzetosti in angažiranosti. Vrednost človeškega kapitala daje uvid v to, kako ravnamo s talenti skozi njihov življenjski cikel (Scheimann, 2014, str. 282).

2 MANAGEMENT TALENTOV SKOZI ŽIVLJENJSKI CIKEL TALENTA

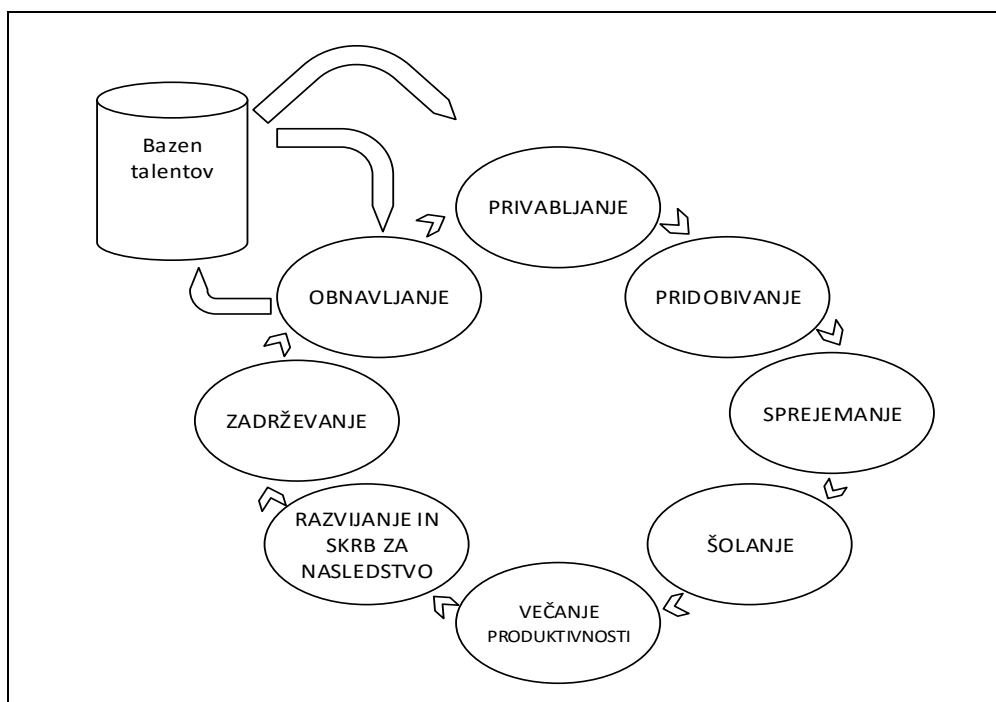
V teoretičnem delu magistrske naloge se posvečam managementu talentov skozi njihov življenjski cikel, pri čemer do ravnanja z izjemnimi posamezniki pristopam ekskluzivno. Ta pristop vključuje tipične prakse managementa človeških virov, posebej prilagojene ravnanju s talenti – zvezdami, in ga bom uporabila tudi v empiričnem delu magistrske naloge.

Zavedanje, da produktivnost zaposlenih danes ni več klasično in sorazmerno porazdeljena, postavlja pred management talentov nove izzive. Gre predvsem za implementacijo takšnih praks, ki bi pripomogle k privabljanju, pridobivanju, motiviranju in zadrževanju tistih talentov, ki dosegajo najboljše rezultate, in bi hkrati bile učinkovite tudi za ostale člane organizacije (Aguinis et al., 2015, str. 163).

Življenjski cikel je pot posameznika in seštevek vseh njegovih izkušenj, ki jih pridobi pred, med in po odnosu z organizacijo (Keohane, 2014). Scheimann (2014, str. 281–285) govori o življenjskem ciklu talenta, ki je sestavljen iz interakcij med posameznikom in organizacijo, pri čemer se med njima vzpostavi vez in odnos. Management talentov pa je način upravljanja z življenjskim ciklom talenta.

Optimizacija talentov pomeni, da organizacija uravnoteženo upravlja z vsemi fazami življenjskega cikla. Bistvene faze po Scheimannu (2014, str. 282) so pridobivanje, razvoj in spremljanje produktivnosti ter zadrževanje talentov, kjer je potrebno paziti, da so procesi in politike takšne, da zagotavljajo maksimalne učinke investicij v talente. To so večja produktivnost, boljši odnosi s strankami, zagotavljanje boljše kakovosti produktov ali storitev, višja stopnja zadrževanja najboljših talentov ter močna finančna učinkovitost. Upravičenost in učinkovitost investicij v talente sta odvisni od uravnoteženega in uspešnega vodenja celotnega življenjskega cikla talenta. V posameznih fazah življenjskega cikla najdemo aktivnosti, kot so: grajenje blagovne znamke delodajalca, vključevanje, razvoj in zadržanje talentov ali bazenov talentov.

Slika 3: Življenjski cikel talenta



Vir: W. Scheimann, *From talent management to talent optimization*, 2014. str. 282.

Posamezne prakse za uspešno implementacijo Aguinis in Bradley (2015, str. 164) obogatita z napotki in aktivnostmi (Tabela 4), ki naj bi jih management talentov zasledoval in s tem prispeval k uspešnemu prehodu talenta skozi življenjski cikel ter njegovi učinkovitosti pri doseganju strateških ciljev organizacije.

Tabela 4: Povzetek praks managementa talentov

Prakse	Napotki za implementacijo
1. Transparentnost in pravičnost politik	<ul style="list-style-type: none"> • Odprtost in pravičnost pri politikah in poslovnih procesih • Enake priložnosti za vse, da postanejo zvezde
2. Struktura dela	<ul style="list-style-type: none"> • Odstranitev situacijskih ovir, ki vplivajo na delo • Zagotavljanje možnosti rotacije med različnimi timi • Upravljanje razvojne mreže posameznikov, tako znotraj kot zunaj podjetja
3. Usposabljanje in razvoj	<ul style="list-style-type: none"> • Zagotavljanje usposabljanj, ki so usmerjena k izboljšanju produktivnosti talentov • Identifikacija in usposabljanje posameznikov, katerih delo temelji na strateških ciljeh organizacije • Vključevanje talentov v proces mentorstva, usposabljanja in nudenja pomoči ostalim zaposlenim, da bi v prihodnosti tudi ti postali zvezde
4. Odločitve o zaposlovanju	<ul style="list-style-type: none"> • Zaposlovanje posameznikov, ki temelji na učinkovitosti in na ujemanju z organizacijo in delovnim mestom

se nadaljuje

Tabela 4: Povzetek praks managementa talentov (nad.)

Prakse	Napotki za implementacijo
5. Nagrajevanje	<ul style="list-style-type: none"> • Ob odpuščanju osredotočanje na zadrževanje posameznikov, ki so na strateško pomembnih funkcijah in izogibanje odpuščanju »vsepoprek« v vseh oddelkih • Tudi v težkih razmerah izražanje pomembnosti zvezd v organizaciji, • Nagrajevanje posameznikov na osnovi njihove produktivnosti • Preusmeritev pozornosti od nagrajevanje tistega, kar je bilo že narejeno, v sistem, ki temelji na sedanjosti in prihodnosti. • Omogočanje kreativnih priložnosti, ki bi ustrezale posameznikovim potrebam

Vir: H. Aguinis & K. Bradley, *The secret for organizational success: Managing and producing star performers*, 2015, str. 164.

Za namen raziskave bom življenjski cikel talenta podrobneje preučila. Življenjski cikel talenta je sestavljen iz več faz; vsaka izmed teh pa vsebuje posamezne aktivnosti, ki so značilne in potrebne za učinkovit management talentov.

2.1 Privabljanje talenta

Pretok talentov se dogaja še preden talent stopi v stik z organizacijo – v izobraževalnih sistemih, ki spodbujajo posameznike k razvoju samoprepoznavanja samega sebe kot talenta. Organizacije in izobraževalne ustanove so vedno bolj povezane in sodelujejo pri določanju potrebnih znanj, veščin in spretnosti, ki jih delodajalci potrebujejo in zahtevajo.

Ti procesi potekajo v obliki delovne prakse, praktičnega usposabljanja dijakov in študentov, pripravništva itn. Te prakse omogočajo in spodbujajo posameznike, da raziskujejo in že v zgodnji fazi odkrivajo svoj talent. Posameznik v prvi vrsti potrebuje priložnosti, da prepozna svoj talent, zato Foster (2015, str. 16–17) predlaga, da se management talentov prične že v šolskem sistemu in v okolici kjer živijo, in ne šele ob vstopu v organizacije. Tak »predzaposlitveni« management talentov se že dolgo uporablja v športu (primer nogometnih akademij), vojski in organizacijah, ki nudijo sponzorstva za nadaljevanje šolanja in usposabljanja. Prepoznavanje talentov pred zaposlitvijo hkrati odpravlja neskladnosti in meje med izobraževalnim sistemom in delovnim okoljem. Management talentov pred zaposlitvijo pripomore k večanju nacionalnega potenciala talentov, motivira posameznike k uspehu in prispeva k zaposlovanju najprimernejših kandidatov.

2.1.1 Pomen zaposljivosti

Kljub temu da so talentirani posamezniki na splošno dobro zaposljivi, pa jim zaposljivost sama po sebi še ne zagotavlja statusa talenta. Zaposljivost pomeni osnovo za vse politike

zaposlovanja, razvoja trga delovne sile in težnjo po boljšem izobraževalnem sistemu (Nilsson et al., 2012, str. 31).

Koncept zaposljivosti je bil v aktivni politiki zaposlovanja v preteklosti v veliki meri zasnovan s politikami delodajalcev, ki so na trgu dela na ponudbeni strani iskali posameznike s primernimi kompetencami. Medtem pa danes pojem zaposljivosti vključuje tudi elemente, ki so povezani s posameznikovo pripravljenostjo za delo, njegovo zmožnostjo za uspešen spopad z delom, in dejavnike, ki so povezani z njegovo mobilno zmožnostjo, zmožnostjo prehoda iz izobraževalnega sistema in nezaposlenosti v delovno okolje ter zmožnostjo menjave zaposlitev. Bistveni lastnosti zaposljivosti sta pridobitev in ohranitev dela. Drugi pomemben vidik zaposljivosti, še posebej na zelo konkurenčnih delovnih trgih, pa izhaja iz posameznikovih formalnih dosežkov, njegovih pogajalskih veščin in razvitih kompetenc, potrebnih za opravljanje dela (Nilsson et al., 2012, str. 32).

Odnos med izobraževalnimi vsebinami, ki jih pridobimo s formalnim izobraževalnim sistemom in zahtevami na trgu dela, je zelo kompleksen. Investicije v formalno izobraževanje za posameznika pomenijo okrepitev možnosti za zaposlitev, hkrati pa je nejasno, ali okrepijo tudi njegovo produktivnost in kompetentnost (Nilsson et al., 2012, str. 32). Pri ujemanju kandidatov s potrebami posameznega delovnega mesta razlikujemo med dvema komponentama: ujemanje stopnje izobrazbe in zahtev delovnega mesta ter ujemanje spretnosti in potreb delovnega mesta (Garcia-Espejo & Ibanez, 2006).

Teoretičnih znanj ni vedno lahko prenesti v prakso in specifična delovna okolja. Tudi situacijsko eksperimentalno učenje je pogosto vezano na točno določen kontekst in ga težko povežemo ali prenesemo v druga okolja, zato pravimo, da ima znanje tako teoretično kot praktično komponento. Nekatera znanja, vključno s faktičnimi informacijami in eksplicitnim znanjem, so lahko prenosljiva na druge ljudi, medtem ko je kritično znanje zgolj implicitno in personalno (Nilsson et al., 2012, str. 33–34).

2.1.2 Pomen blagovne znamke delodajalca

Danes, ko se organizacije poskušajo boriti za ohranitev konkurenčne prednosti na trgu, ima blagovna znamka delodajalca za pridobitev talentov pomembno mesto – postala je kritični dejavnik uspeha organizacij (Botha, Bussin, Swardt, 2011, str. 2). Legitimnost organizacije, ki bistveno vpliva na njen obstoj in učinkovitost, se kaže v njenem sprejemanju s strani okolja, v katerem deluje (Boxall & Purcell, 2011).

Nekateri avtorji (Kucherov & Zavyalova., 2011) pojav blagovne znamke delodajalca vidijo kot posledico razvoja teorije psihološke pogodbe in njenega vpliva na odnose v organizaciji. Blagovna znamka delodajalca je posledica naprednega pristopa k razvoju človeških virov, ki sloni na splošni teoriji znamčenja. Upravljanje blagovne znamke delodajalca pomeni uporabo glavnih principov znamčenja z namenom ustvarjanja, ohranjanja in pozicioniranja

edinstvenega imidža podjetja kot zaposlovalca na trgu delovne sile. Znamka delodajalca pomeni ustvarjanje take podobe, ki je privlačna tako za zaposlene talente, kot bodoče in potencialne zaposlene, s katero lahko delodajalec učinkovito upravlja v razmerah, ki so označene kot boj za talente.

V razmerah, ko se delovna sila stara in je delovno aktivnih vedno manj, morajo podjetja, ki delujejo na globalnih trgih, znati privabljati in pridobivati kvalificirane ljudi, ki bodo prispevali k dodani vrednosti organizacije. Na trgu obstaja vedno večja konkurenca tako med iskalci zaposlitve kot med samimi podjetji. Podjetja se s svojo blagovno znamko večinoma obračajo na potrošnike, pri čemer si prizadevajo izboljšati svoje produkte ali storitve. Blagovna znamka delodajalca pa je zelo koristna in uporabna pri managementu talentov za privabljanje najboljših posameznikov. Opredeljena je kot nabor funkcionalnih, ekonomskih in psiholoških koristi, ki so zagotovljene ob zaposlitvi in s čimer se vzpostavlja identiteta podjetja kot zaposlovalca (Ewing, Pitt, Bussy & Berthon, 2002). Blagovna znamka delodajalca namiguje na kvalitativne lastnosti delodajalca, ki so privlačne za ciljno publiko in predstavljajo pozitivno podobo materialnih (ekonomskih) in nematerialnih (psiholoških in simboličnih) koristi in prednosti, po katerih se delodajalec na trgu dela razlikuje od ostalih. Ciljna publika se nanaša na trenutno zaposlene, potencialno možne zaposlene, konkurenčne delodajalce in vse organizacije, ki posredujejo delavce (Kucherov et al., 2011).

Management blagovne znamke zagotavlja prepoznavnost organizacije pri ljudeh in pripomore k njihovem razumevanju tega, kaj jim lahko ponudi. Pomen blagovne znamke delodajalca je pomemben v vseh fazah življenjskega cikla talenta: (1) ugled blagovne znamke in njeno zaznavanje pri vseh deležnikih: kupcih, strankah, zaposlenih in partnerjih organizacije, (2) blagovna znamka delodajalca je tisto, kar organizacijo ločuje in razlikuje od ostalih in je značilno le zanjo, saj s tem odraža ugled, ki ga ima pri bazenu talentov, (3) postopki privabljanja in zaposlovanja kažejo na moč vpliva organizacije in želene učinke na potencialne zaposlene, (4) izkušnja posameznika pri vključitvi v organizacijo, kjer je pomembno, kako organizacija vodi postopke vključevanja posameznika in kakšno izkušnjo jim pri tem nudi, (5) delovne izkušnje zaposlenih talentov ter odnos do talentov in (6) izkušnje, ki jih ima posameznik pri odhodu iz organizacije (Keohane, 2014, str. 63–74).

Pri managementu blagovne znamke delodajalca govorimo o ponudbi vrednosti (angl. *employer value proposition*), ki se odraža v razlikovanju delodajalca od ostalih in njegovih edinstvenih atributih, ki bodo prepričali iskalce zaposlitve, da se mu pridružijo. Ponudba vrednosti delodajalca nakazuje na strategijo ravnanja s človeškim kapitalom, ki je usklajena s poslovno strategijo. Ponudba vrednosti sestoji iz petih glavnih elementov med katere sodijo: delovno okolje, pripadnost organizaciji (kot so organizacijske vrednote in kultura), vsebina dela, koristi (kot so možnosti za napredovanje in razvoj) in sistem nagrajevanja (Botha et al, 2011).

Atributi blagovne znamke so racionalni in emocionalni (Mosley, 2007) ter instrumentalni in simbolični (Lievens, Van Hove & Anseel, 2007). Kucherov in Zavyalova (2011) pa attribute blagovne znamke delodajalca razvrščata na:

- ekonomske, med katere sodijo plača, pošten in primeren sistem nagrajevanja, stabilnost zaposlitve in ugoden delovni čas,
- psihološke, ki predstavljajo močno korporativno kulturo, pozitivne medosebne odnose, timsko delo itn.,
- funkcionalne, ki se nanašajo na vsebino dela in predstavljajo možnosti za razvoj in izobraževanje ter karierno napredovanje in
- organizacijske, kjer sta pomembni zgodovina in tradicija podjetja, njegova umestitev in delovanje na mednarodnih trgih, ugled blagovnih znamk produktov, ugled najvišjega managementa ter njegovega stila vodenja.

Ekonomski atributi imajo direkten vpliv na denarno nagrajevanje in s tem na dobrobit ter socialni status vseh zaposlenih. Psihološki vplivajo na občutek pripadnosti in prepoznavanje zaposlenih. Funkcionalni pa se nanašajo na specifične delovne vsebine in možnosti za profesionalni in karierni razvoj zaposlenih. Prve tri uvrščamo med interne attribute znamke delodajalca, medtem ko so organizacijski odvisni in se nanašajo na zaznavanje delodajalca s strani zunanjih trgov in različnih deležnikov (Kucherov et al., 2011, str. 89).

2.1.3 Pomen prepoznavanja talenta

Pri zaposlovanju in iskanju talentov velja vodilo, da se mora posameznikovo vedénje ujemanjati z vedenjskimi zahtevami delovnega mesta. Pri identifikaciji potencialnega talenta je zato pomembno prepoznati njegove vrednote, védenja in obnašanja ter ugotoviti želje in načine za njegovo nagrajevanje. Koristno je tudi ugotoviti, kako in na kakšen način motivirati ter kaj je tisto, kar motivira talentirane zaposlene, in poskusiti podobne motivatorje iskati med kandidati, ki jih želimo zaposliti, ter na koncu določiti vedenja, ki jih bo organizacija zahtevala in pričakovala od novih ljudi, da bodo lahko postali del najboljših (Stuart-Kotze et al., 2008).

Pri pridobivanju kadra je bistvenega pomena, da organizacija določi kompetence, ki so potrebne za opravljanje določenega dela. Večji sistemi s tem nimajo težav, saj imajo že natančno določene spretnosti, zmogljivosti in veščine, potrebna znanja in izkušnje. Večje težave imajo organizacije pri določanju metod, ki bi prepoznale in ugotovile najboljše ujemanje in ustreznost kandidatov ter predanost in povezanost posameznikov s cilji organizacije in njeno kulturo (Scheimann, 2004).

Težave, ki jih imajo procesi managementa talentov so povezane s tem, da se proces prepoznavanja talenta spreminja počasneje kot se spreminja okolje, v katerem se management talentov uporablja. Zaradi tega se lahko zgodi, da je proces identifikacije

talenta neuspešen pri ustrezni določitvi talenta, ki je pomemben za trenutno ali bodočo uspešnost organizacije. Čeprav je težko doseči univerzalno in statično opredelitev pojma talent, pa je vseeno koristno, da imajo različni akterji (kadroviki, vodje oddelkov, direktorji) v organizaciji neko splošno sprejeto definicijo talenta (Sonnenberg et al., 2014, str. 273). Po mnenju Scheimanna (2014, str. 287) je bolje opredeljevati talent v širšem smislu kolektivnega znanja, spretnosti, sposobnosti, vrednot, vedënja in navad, ki prispevajo k zasledovanju ciljev organizacije. Četudi ima kadrovski oddelek prenekatero učinkovito orodje za prepoznavanje visokega potenciala posameznika in možnosti za njegov razvoj, pa raziskave kažejo, da predanost managerjev na vseh organizacijskih ravneh in predvsem najvišji management prispeva največjo dodano vrednost v procesu managementa zaposlenih. V nasprotju z ostalimi avtorji medtem Rebetak in Farškova pri opredelitvi in prepoznavanju potencialnih talentov v selekcijskem postopku dajeta prednost jasno opredeljenim kriterijem in transparentnosti postopka (Rebetak et al., 2015, str. 869).

Pri identifikaciji talentov Kets de Vries (2012) opozarja na morebitne nevarnosti pri prepoznavanju talentov. Posameznik nas lahko skuša zavesti z natančno načrtovano javno podobo, ki močno odstopa od realnosti. Zanimivo je, da prave zvezde izstopajo po prodornosti, inovativnosti in zavedanju, da morajo za izjemne dosežke iti dlje od »dostopnega«. Gre za izjemno energične in konstruktivne ljudi, ki verjamejo v svoje cilje in imajo moč za premagovanje ovir in strahov. Nad svojim delom imajo neprestano kontrolo in prevzemajo odgovornost za svoja dejanja ter stalno težijo k dobrim medsebojnim odnosom (Kets de Vries, 2012, str. 17).

Ravno v neujemanju in neustreznosti med kandidati in organizacijo gre iskati vzroke, da se postopek izbire kandidata lahko izkaže za neučinkovitega. Da bi dosegli učinkovitejše prepoznavanje in izbor najbolj ustreznih kandidatov, je potrebno zaposlitveni intervju in metode preverjanja kandidatov ustrezno prilagoditi. Metode za prepoznavanje ustreznosti in usklajenosti kandidatov s potrebami organizacije dosežemo s pomočjo standardizacije intervjuja, kalibriranjem intervjuvancev, odpravljanjem stereotipskih nagnjenj pri izvajalcih intervjuja, uravnoteženim obravnavanjem negativnih in pozitivnih informacij, preverjanjem skladnosti in zavzetosti kandidatov s cilji organizacije ter na koncu točkovanjem posameznih elementov (Scheimann, 2014).

Kot koristno orodje za ugotavljanje ustreznosti kandidatov Branham (2001, str. 93–95) predlaga izvedbo t.i. vedenjskega intervjuja, ki ga je težko zaigrati. Vedenjski zaposlitveni intervjuji slonijo na tezi, da je najboljši napovedovalec bodočega vedënja preteklo vedënje. Vprašanja, ki jih zastavljamo na takih intervjujih, kandidata silijo, da opiše dejanske izkušnje in svoje reakcije nanje ter utemelji delovanje v določeni situaciji iz preteklosti. Po drugi strani pa Stuart-Kotze in Dunn (2008, str. 21) opozarjata ravno na obratno možnost, da torej talenta spregledamo, če se pri kadrovanju in selekciji osredotočamo le na pretekle izkušnje kandidatov, namesto da bi iskali njihove zmožnosti in sposobnosti za doseganje rezultatov, ki bi ključno vplivali na uspeh organizacije v prihodnosti.

Najpogostejše napake, ki jih managerji delajo pri izbiri »pravih ljudi«, so po mnenju Branhama (2011, str. 65) dajanje prednosti izkušnjam in strokovnosti pred talentiranostjo, prepogosta praksa hitrega zaposlovanja, zaposlovanje na podlagi dobrega občutka, sindrom iskanje »nadčloveka ali supermana«, zaposlovanje po lastni podobi ali na podlagi zvez, poznanstev in referenc brez dokazov o uspešnosti, delegiranje zaposlitvenega procesa tretji osebi, pomanjkljiv opis delovnega mesta in delovnih nalog ter spregled internih kandidatov.

2.2 Pridobivanje in zaposlovanje talentov

Ko je enkrat na podlagi postopkov privabljanja, prepoznavanja ter identifikacije talent v selekcijskem postopku izbran, ga organizacija vključi v delovne procese in aktivnosti managementa talentov. Z vključevanjem talentov v organizacijo imamo v mislih vse oblike angažiranja talentov: od klasičnih pogodbenih razmerij, zunanjega najema, najemanja kadrov za kratkoročne in dolgoročne projekte do različnih partnerskih odnosov. Vse našteje oblike najemanja kadrov imajo podobne karakteristike kot redna zaposlitev in so na svetovnih trgih dela vedno bolj pogoste in inovativne pri vzpostavljanju medsebojno odvisnega odnosa med delodajalci in talenti. Različne oblike formalne povezanosti z organizacijo omogočajo posameznikom povezanost, sodelovanje in partnerski odnos za krajše ali daljše obdobje. Vse oblike sodelovanja so pri inovativnih delih pomembne, saj producirajo izdelke ali storitve in enako prispevajo k pozitivni ali negativni podobi organizacije (Scheimann, 2014).

Ob novi zaposlitvi se včasih lahko preveč usmerjamo na sam postopkovni proces, namesto da bi se osredotočali na integracijo posameznika v organizacijo. Povezovanje posameznika s kulturo organizacije je ključnega pomena za uspešnost celotnega življenjskega cikla talenta. Obstaja grožnja, da na novo zaposleni talent fizično ali v mentalnem smislu izgubimo že na samem začetku. Nekateri ljudje imajo sposobnost hitrega prepoznavanja svoje vloge in dober občutek za to, ali ustrezajo in sodijo v novo organizacijsko okolje ali ne. Zaznavanje neustreznosti se lahko zgodi, če je bila pred (npr. blagovna znamka podjetja) in med (npr. zaposlitveni intervju) fazo pridobivanja posameznika organizacija neustrezno ali pomanjkljivo predstavljena. Potrebno je torej že na samem začetku ugotoviti stopnjo skladnosti in ujemanja med kandidatom in obstoječim kadrom v organizaciji.

Topel sprejem novih talentov je za učinkovitost življenjskega cikla talenta zelo pomemben in managerji imajo velik vpliv na to, da se pričakovanja zaposlenih ujemajo (prepoznavanje uspehov, možnost rasti, občutek varnosti, pravična obravnava in odprta komunikacija) (Scheimann, 2014).

2.2.1 Pomen psihološke pogodbe

Pri psihološki pogodbi gre za neformalno obliko pogodbe, ki je osnovana na medsebojnem psihološkem sporazumu med organizacijo in zaposlenim. Psihološka pogodba

ni zakonsko določena in največkrat ni nikjer zapisana. Vključuje prepričanja in pričakovanja zaposlenega in organizacije o določenem zaposlitvenem odnosu, kar močno vpliva na oblikovanje vzajemnega zaupanja. Pričakovanja s strani organizacije se pogosto nanašajo na varovanje ugleda podjetja, pošteno delo in lojalnost. S strani zaposlenega pa na možnost za napredovanje, spoštljiv odnos, priznanja za delo in ostalo (Sonnenberg et al., 2014). Pomen psihološke pogodbe je v zapolnjevanju vrzeli, ki jih formalna pogodba ne pokrije; v urejanju odnosa med zaposlenim in organizacijo ter v povečanju stopnje zadovoljstva zaposlenih in delodajalcev. Vse to pozitivno vpliva tudi na večjo uspešnost in učinkovitost podjetja.

Pomembna so jasna in skladna pričakovanja obeh strani, kar je osnova za razumevanje odnosa izmenjave med organizacijo in njenimi zaposlenimi. Psihološka pogodba predstavlja prepričanja posameznika, ki jih oblikuje organizacija z recipročnimi pričakovanji in zahtevami. Gre za koncept družbene menjave, pri katerem zaposleni težijo k ravnovesju v delovnem odnosu in delujejo vzajemno. Sonnenberg et. al. (2014, str. 273) glavne elemente psihološke pogodbe razlagajo kot trimerne: po eni strani gre za znane obveznosti zaposlenega, po drugi za znane obveznosti delodajalca, temu pa sledi še ovrednotenje psihološke pogodbe. Lahko pa govorimo tudi o pričakovanjih na eni strani zaposlenega o tem, kaj bo dajal in prejemal, ter na drugi strani organizacije o tem, kaj bo morala dati in kaj sprejeti. Raziskave so pokazale, da podobna pričakovanjih obeh strani pripomorejo k zadovoljstvu z delom, višji produktivnosti in nizki stopnji fluktuacije (Branham, 2001, str. 100).

Da bi imela lahko organizacija želen vpliv na vedenje in obnašanje svojih zaposlenih, je pomembno, da so posameznikova stališča skladna s stališči organizacije. Neskladnost v zaznavanju se pojavi, ko organizacija in njeni vodilni posameznika označijo za talent, medtem ko se posameznik tega ne zaveda ali obratno. V taki situaciji se zaznava zaposlenega talenta in organizacije ne skladajo. Stroški, povezani z neskladno zaznavo, so lahko znatno višji v primerjavi z možnim dobičkom, kadar zaposleni pridobi o sebi ustrezne informacije. Sleherni posameznik ima z organizacijo edinstveno psihološko pogodbo, pri čemer organizacija zaposlenim na različne načine kaže, da ji določene psihološke pogodbe pomenijo več kot druge. Če zaposleni ne ve, da ga organizacija prepozna za talenta, se lahko preprosto zgodi, da ne bo sodeloval v procesih managementa talentov in ta preprosto ne bo imel pravega učinka. Če pa bo zaposleni samega sebe dojemal kot talenta, organizacija pa ne, bodo aktivnosti managementa talentov sprožile napačne informacije, kar bo povzročilo razočaranje na strani zaposlenega. Mislil bo, da organizacija ne izpolnjuje svojih obljub in zaradi tega bo spremenil ali prilagodil svoje vedenje (Sonnenberg et al., 2014, str. 273).

Psihološka pogodba se zgodi v ključnih trenutkih zaposlitvenega odnosa, v času pridobivanja kadra, zaposlovanja, ocenjevanja uspešnosti zaposlenega, med šolanjem, pogajanjem o plačilu in v procesih, ko organizacija izraža načrte za prihodnost. Vrednost in pomen psihološke pogodbe ter njene izpolnitve lahko posameznik s pomočjo praks

managementa talentov osmisli in oceni ter svoj zaposlitveni odnos preveri v vedenjih in odzivih, kot sta predanost in zaupanje. To pa so hkrati tudi spremenljivke, ki predstavljajo pomembne cilje managementa talentov in njegovih aktivnosti (Sonnenberg et al., 2014, str. 273).

2.2.2 Pomen poštenosti, pravičnosti in zaupanja

Sociologi že dolgo opozarjajo na pomen pravičnosti kot bistvenega elementa učinkovitega delovanja organizacije ter zadovoljstva njenih zaposlenih. Institucija »Great Place to Work« je v zadnjih 20 letih opravila številne raziskave o karakteristikah najboljših delodajalcev. Ugotovili so, da glavna razlika med dobrimi in slabimi leži v zaupanju med managementom in zaposlenimi. Najbolj zaželena zaposlitev je tista, kjer zaposleni zaupajo ljudem, za katere delajo, kjer so zaposleni ponosni na to, kar delajo in kjer zaposleni uživajo v delu s sodelavci. Poleg elementa zaupanja sta za organizacije, kjer si ljudje želijo delati, pomembna še dejavnika spoštovanja in pravičnosti (Stuart-Kotze et al., 2008, str. 62).

Pomen poštenosti in pravičnosti je v literaturi s področja managementa talentov le redko izpostavljen in po mnenju kritikov ekskluzivnega pristopa managementa talentov vprašljiv, saj se talente razvršča v kategorije boljših in slabših z osredotočanjem predvsem na slednje, pri tem pa vedno nastaja veliko prostora za nepoštenost in nepravilnost (Thunnissen et al., 2013, str. 331–332).

Element pravičnosti lahko organizacije dosežajo z različnimi načini in orodji. Za bolj učinkovit način se je izkazal tisti, pri katerem zaposlenim ne delegiramo, temveč jim damo možnost, da sami odločajo o načinih izvedbe določene naloge ter izražajo predloge in zamisli, s čimer se vzpostavlja tudi element spoštovanja med organizacijo in zaposlenimi. Že s hierarhijo potreb po Maslowu in motivacijsko teorijo po Herzbergu je bilo nakazano, da so samopodoba, podoba drugih in priznanje drugih bistveni dejavniki motivacije, ki so močno povezani s konceptoma pravičnosti in spoštovanja (Stuart-Kotze et al., 2008, str. 66). Tudi Aguinis in Bradley (2015, str. 164) kot pomemben princip pri upravljanju in razvoju talentov in zvezd poudarjata poštenost politik organizacije in transparentnost njenih postopkov. Poštenosti sicer ne gre razumeti kot enakega nagrajevanja vseh zaposlenih, temveč omogočanje enakih možnosti vsem zaposlenim, da bi postali zvezde. Zato mora imeti organizacija transparentne postopke, zagotavljati pa mora tudi transparentnost v odnosu med specifičnimi vedenji posameznika in pričakovanimi rezultati ter nagrajevanju le teh. Pravila igre morajo biti jasna in znana vsem, tistim, ki že dosežajo rezultate, kot tudi ostalim, s čimer se izognemo tudi morebitnim nesporazumom in zameram znotraj organizacije.

Nepravilnost, prevara, zavajanje, nepoštenost, pristranskost in diskriminacija so značilnosti, ki kažejo na pomanjkanje spoštovanja in pravičnosti in normalno je, da ljudje na te lastnosti reagirajo negativno. Managerji, ki ne vidijo, da je bistvenega pomena ustvariti delovno

okolje, kjer so pravičnost, spoštovanje in odprtost prevladujoče vrednote, se prej ali slej soočijo z izgubo zaposlenih (Stuart-Kotze et al., 2008, str. 67).

2.3 Razvoj talenta

Po mnenju nekaterih avtorjev je razvoj talenta še dokaj neodkrito in neraziskano področje, hkrati pa predstavlja bistveno komponento managementa talentov, ki je danes v ospredju izzivov, s katerimi se organizacije soočajo (Garavan et al., 2012, str. 14).

Proces razvoja talentov se osredotoča na planiranje, selekcijo in implementacijo razvojnih strategij, namenjenih izbranemu bazenu talentov. Z njimi bi organizaciji zagotovili trenutno in bodočo zalogo talentov, ki bo uresničevala njene strateške cilje in sledila razvojnim aktivnostim v skladu z organizacijskimi procesi ter procesi managementa talentov (Garavan, et al., 2012, str. 6).

Eno od faz v življenjskem ciklu talenta Scheimann (2014) opredeljuje kot uravnavanje učinkovitosti talenta. Uspešnost talenta se meri z uspešnostjo tima ali oddelka ter njegovo usklajenostjo s cilji organizacije. Pomembno je, da so pomanjkljivosti ali odstopanja od usklajenosti s cilji organizacije pravočasno ugotovljene, ter da se zaposlenim redno omogoča razvijanje sposobnosti, da bi postali še boljši.

Tradicionalni management talentov se je na svojih začetkih usmerjal predvsem na procese in strategije pridobivanja, identifikacije in prepoznavanje talentov (Sonnenberg et al., 2014) ter aktivnosti, ki so bile po mnenju kritikov bolj pasivne kot aktivne, omejene na izobraževanje in pridobivanje specifičnih strokovnih znanj (Garavan et al., 2012, str. 10). Sedaj pa je vedno bolj v ospredju sam management razvoja talenta in razvoj njegove učinkovitosti. Vedno več pa je tudi znanstvenih raziskav in dognanj, ki pričajo o vplivih in učinkih, ki jih ima management talentov na zaposlene (Sonnenberg et al., 2014). Organizacije veliko investirajo v razvojne procese svojih talentov, da bi ti lahko razvili kompetence, s katerimi bi lažje implementirali poslovne strategije (Capelli, 2008), kar botruje usmeritvam in težnjam po prilagojenih in po meri »krojenih« pristopih in personalizaciji razvoja talentov, s čimer bi zadostili slehernemu posamezniku. Take razvojne aktivnosti in naložbe v talente pa za organizacijo pomenijo tudi bistveno višje stroške investicij (Garavan et al., 2012, str. 14).

Management talentov bi moral z zagotavljanjem hitrega dostopa do znanj težiti k bolj fleksibilnim, pravočasnejšim in hitrejšim postopkom razvoja talentov, saj je talentu tudi zunaj organizacijskih meja (s pomočjo sodobne tehnologije) kjerkoli in kadarkoli omogočen dostop do raznovrstnih razvojnih resursov (Garavan et al., 2012, 14–15).

2.3.1 Programi izobraževanja in razvoja kompetenc

Kompetence so opredeljene kot posameznikova dejanska zmožnost, ki jo uporabi v praksi in v povezavi z določeno nalogo ali delom. Ravnanje z zaposlenimi pomeni razvijanje posameznikovih kompetenc in pridobivanje talentiranih posameznikov, ki imajo razvit določen tip in raven kompetenc (Nilsson et al., 2012, str. 37).

Nekatere oblike kompetenc se da zlahka uporabiti, medtem ko so druge bolj kompleksne in skrite, lahko so splošne in prenosljive ali pa specifične in vezane na točno določeno okolje (Nilsson et al., 2012). Tradicionalni pristopi managementa človeških virov dajejo prednost usposabljanju in posredovanju **tehničnih kompetenc**, ki so zelo učinkovite in koristne za strokovno kredibilnost, poznavanje delovnih procesov in sistema organizacijskih standardov. Po drugi strani pa je za talente pomembno, da so usposobljeni za delo v različnih delovnih okoljih, kjer je njihovo delo vpeto v raznolike kontekste. Nove delovne razmere jasno kažejo na to, da so zahtevane kompetence zdaleč prerasle zgolj tehnična znanja, saj zajemajo vedno več mehkih znanj in spretnosti in prav to je razlog, da management talentov posveča pozornost predvsem razvoju **generičnih kompetenc** talenta. Generične kompetence predstavljajo paleto lastnosti in sposobnosti, ki ustrezajo potrebam spreminjajočega se delovnega okolja, za katerega so pomembne veščine reševanja problemov, analitične spretnosti, komunikacijske veščine, veščine dela v timu, veščine iskanja znanja in managementa znanja. Med generične kompetence sodijo tudi osebnostne vrline, kot so: domišljija, kreativnost, intelektualna ostrina, osebne vrednote, vztrajnost, integriteta in strpnost (Garavan et al., 2011, str. 7–8). Danes specializirane spretnosti, žal, niso več dovolj. Zaposljivost je povezana tudi s splošno razgledanostjo in učljivostjo, saj delovno okolje od posameznika zahteva, da se po potrebi priuči nečesa novega (Nilsson et al., 2012; Garavan et al., 2011).

Po mnenju Garavan et al. (2011) so generične kompetence odvisne od stopnje samozavesti in samozaupanja ter pridejo do izraza pri možnostih za karierno napredovanje, njihov razvoj pa je tesno povezan z različnimi konteksti:

- kontekst naloge opredeljuje značilnost posamezne naloge ter stopnjo odgovornosti in avtonomije pri njenem reševanju,
- socialni kontekst se osredotoča na medosebne odnose, kjer se izrazijo spretnosti reševanja medosebnih konfliktov, vidna je stopnja medosebne odvisnosti in pogostost medosebnih interakcij,
- fizični kontekst determinira delovne pogoje, ki tudi vplivajo na delovno učinkovitost; mednje štejemo stopnjo tveganja, hrup itn.

Delodajalci iščejo posameznike, ki so zanesljivi, fleksibilni, prilagodljivi in hkrati kreativni, inovativni ter sposobni hitrega učenja. Od zaposlenih se vedno bolj zahteva, da se povezujejo, so odvisni od ostalih sodelavcev, da so zmožni sodelovanja in dela v timu, da

posedujejo vodstvene ter pogajalske spretnosti in veščine ter da so predani ter lojalni svojim organizacijam (De la Harpe, 2000; Harvej, 2005 v Nilsson et al., 2012, str. 36). Taka visoko usposobljena in večča delovna sila je tudi zelo mobilna, saj je identiteta zaposlenega bolj kot z organizacijo povezana s pozicijo, delovnim mestom in njegovimi zahtevami (Nilsson et al., 2012, str. 37).

Mnogo je načinov kako ravnati s talenti in jih razvijati. Iz zornega kota globalnega managementa talentov je priporočljiva uporaba osnovnega pravila 70 : 20 : 10, ki pravi, da bi moralo 70 odstotkov izobraževanja sloneti na praktičnem usposabljanju, 20 odstotkov na formalnih oblikah in 10 odstotkov na samousmerjenem izobraževanju (Martin, 2015, str. 114).

Sicer pa lahko za pridobivanje in krepitev mehkih veščin ter generičnih kompetenc med glavne programe razvoja talentov štejemo (Kets de Vries, 2012; Rebetak et al., 2015; Aguinis et al., 2015; Garavan et al., 2012; Foster, 2015):

- **Samo-ocenjevanje in refleksija;** samozavedanje je eden najpomembnejših faktorjev pri izoblikovanju samospoštovanja in samozavesti. Samozavedanje pomaga posamezniku razumeti njemu lastne vzgibe delovanja. Oceno o sebi lahko posameznik pridobi s pomočjo metode 360 ali večstranskih povratnih informacij, ki pomenijo sistematično pridobivanje stališč o posamezniku iz različnih zornih kotov, npr. od sodelavcev, nadrejenih in ostalih.
- **Akcijsko učenje;** to je timski proces, pri katerem v skupini več ljudi z različnimi veščinami, sposobnostmi in izkušnjami s pomočjo akcijska načrta analizira dejanski delovni problem, pri čemer svoje delo uporabljajo kot osnovo za učenje. Akcijsko učenje je delo in učenje na aktualnih delovnih primerih, ki pa ni povsem brez tveganj, saj ima dejanski delovni plan svoje posledice. Mnoge organizacije se pri akcijskem učenju poslužujejo strokovnega vodenja, v nadaljevanju coaching (angl. *coaching*) za usmerjanje tega procesa in sprotne opazovanja posameznikov znotraj skupine. S tem, ko posameznik predstavi svoje rezultate dela ali svoj prispevek, sodelavci pa mu zastavljajo vprašanja, igrajo udeleženci tima tudi vlogo svetovalcev in mentorjev drug drugemu.
- **Vajeništvo in programi posnemanja;** večina od nas se uči na primerih in na podlagi predhodnih delovnih izkušenj. Nadrejeni v zgodnjem obdobju življenja so tisti, ki si jih posameznik najbolj zapomni in tudi od slabih vodij se je mogoče veliko naučiti – npr. kako ne pristopati k vodenju in čemu se izogibati pri vodenju drugih. Posnemanje je podoben proces kot vajeništvo, pri katerem posameznik opazuje nadrejenega pri delu in se pri tem od njega uči potrebnih veščin za igranje te vloge v prihodnosti. Ta metoda je veliko krajša kot vajeništvo in omogoča izjemno priložnost za pridobivanje znanj in razumevanja posameznega kariernega področja s postavljanjem vprašanj in opazovanjem nekoga pri delu.

- **Mentorstvo in coaching;** predstavljajo aktivnosti razvijanja socialnih veščin in medosebnih odnosov, kjer talent razvija odnose s sodelavci, nadrejenimi in podrejenimi z vključevanjem, zavzemanjem in pomočjo pri uvajanju in šolanju drugih (Aguinis et al., 2015, str. 165) ter s tem pripomore k napredovanju v karieri svojega sodelavca ali podrejenega (Garavan et al., 2012). Raziskave so pokazale, da je koristno vzpostavljati tako formalne kot neformalne mentorske odnose, saj zaposleni, ki imajo mentorja, povečajo svojo učinkovitost, se hitreje povezujejo z ostalimi in tudi hitreje napredujejo (Rebetak et al., 2015, str. 870). Še učinkoviteje pa je imeti več mentorjev, ki dajejo visokemu potencialu raznolike razvojne možnosti. Raziskovalci ugotavljajo, da so tisti, ki so deležni coachinga talentov in zvezd bolj nagnjeni k temu, da bodo povečali svojo produktivnost in tudi sami postali zvezde. Potrebno je spodbujati talente, da postanejo mentorji svojim sodelavcem, saj si na ta način organizacija zagotavlja redno »kloniranje« talentov.
- **Karierno svetovanje;** bo v prihodnosti zelo pomembno in tudi karierni manager bo aktivno sodeloval v procesu managementa talentov. Karierni manager bo poskrbel za coaching, mentorstvo, podporo in pomagal posamezniku pri njegovih kariernih odločitvah, delovnih zadolžitvah, napredovanju, pogajanjih o pogodbenih razmerjih in ostalih razvojnih možnostih.

Bistveno je, da so talenti o svojem napredovanju in možnostih za razvoj ustrezno obveščeni in sprotno seznanjeni. Te informacije, morajo biti talentom posredovane redno, jasno in na primeren način.

V procesih razvoja talenta je ključna uporaba metode ustreznega podajanja povratnih informacij, saj lahko z neustreznim postopanjem negativno vplivamo na talente in njihovo motivacijo, zmanjšamo njihovo stopnjo zavzetosti in povezanosti z organizacijo (Scheimann, 2014). Po drugi strani pa povratne informacije in redno spremljanje dosežkov daje tudi managementu vpogled v karierna pričakovanja talentov. Med samim spremljanjem je potrebno talente o učinkih njihovih dosežkov ter napredovanju jasno in utemeljeno obveščati, saj je znano, da višje, kot je posameznik na hierarhični lestvici, manj povratnih informacij je deležen (Rebetak et al., 2015, str. 869–870).

2.3.2 Sistem premeščanja

V prejšnjem razdelku so bili predstavljeni različni programi in orodja, ki podpirajo razvoj talentov in njihovih kompetenc, pri čemer je akcijsko učenje tisto orodje, kjer se udeleženci učijo na podlagi reševanja dejanskih nalog iz prakse. Talenti se več naučijo iz realnih problemov, ker se zavedajo, da ima nezmožnost najti rešitev lahko resnične posledice.

Ena od pomembnih aktivnosti učinkovitega procesa razvoja talentov je tudi izpostavljenost talentov spremembam, kar pomeni, da je talentu omogočena možnost dela v različnih

kontekstih, okoljih in situacijah. To lahko (Garavan et al., 2012; Rebetak et al., 2015) dosežemo z:

- rotacijo na delovnih mestih,
- rotacijo nalog,
- začasnimi strateški timi,
- napotitvijo na drugo delo,
- vključevanjem v projekte znotraj organizacije,
- vključevanjem v projekte zunaj organizacije in
- različnimi medorganizacijskimi sodelovanji in izmenjavami.

Taka izpostavljenost talentu omogoča izkustva različnih delovnih praks, organizacijskih in kulturnih okolij ter prispeva tako h krepitvi njegovih tehničnih znanj kot generičnih kompetenc, boljše presoje, želje po uspehu ter strateškega in poslovnega razmišljanja (Garavan et al., 2012, str. 11).

Da bi pozitivno vplivali na ostale ljudi je potrebno talentom dovoliti in jih spodbujati, da rotirajo po celotni organizaciji, kar lahko prispeva k predanosti in povezanosti z organizacijo. S tem ko talenti rotirajo po celotni organizaciji in so vključeni v različne time, so po mnenju Aguinis in Bradleya (2015) povečane možnosti t.i. kloniranja vedenjskih vzorcev med vse člane timov in po celi organizaciji. Tako nastajajo novi talenti z zgledom, hkrati pa se na celoten tim prenesejo tudi višje norme delovne uspešnosti in pričakovanja glede boljših rezultatov dela ostalih udeležencev tima. Talenti v organizaciji bolje kot v tradicionalnih hierarhijah delujejo v manjših, mrežam podobnih enotah. Ko se delo na projektu zaključi, začasno vzpostavljen tim razpade in njegovi člani se spet vrnejo na svoja delovna mesta.

Managerji in vodje morajo biti pozorni tudi na mreže, ki jih talenti uporabljajo za svoj razvoj. Talenti uporabljajo in se opirajo na mreže svojih poznanstev tako znotraj kot zunaj meja organizacije, kar jim omogoča boljšo produktivnost. V organizaciji so to sodelavci, prijatelji, nadrejeni in podrejeni, zunaj organizacije pa je ta mreža velika in razpršena (Aguinis et al., 2015, str. 164–164). Zato so po mnenju Rossa (2013, str. 14) zelo pomembne strategije managementa talentov, ki podpirajo razvoj s pomočjo drugih in omogočajo talentom, da razvijajo naravno potrebo po medsebojni povezanosti.

2.3.3 Sistem priznanj

Prepoznavanje rezultatov uspešnega dela in nagrajevanje predstavljata pomembni vidik dela (Branham, 2001). V razvojni fazi življenjskega cikla talenta je zelo pomembna komponenta nagrajevanja, predvsem pa usklajenost in pravilno razmerje med plačilom in delovnimi rezultati talenta (Scheimann, 2014). Talentirani posamezniki morajo imeti občutek, da so plačani toliko, kolikor bi bili plačani za podobno delo v konkurenčni organizaciji, v isti

panogi. Ko imajo občutek, da je njihova plača pravična in primerljiva plači, ki bi jo prejemal drugje in ko imajo zanimivo ter polnopomensko delo ter dobre delovne pogoje z visoko stopnjo podpore pri managementu, ni bojazni, da bi odšli drugam zaradi nekoliko ugodnejše finančne ponudbe. Tudi Aguinis in Bradley (2015) poudarjata pomen povezovanja nagrajevanja z uspešnostjo talentov, saj odsotnost povezave med uspešnostjo in nagrajevanjem lahko pelje do izpada in večje fluktuacije talentov. Kadar imajo talenti občutek, da z večjimi napori pri delu nič ne pridobijo, se ne bodo potrudili za svoje napredovanje, izboljšali svojih rezultatov ali celo zadržali enake mere produktivnosti. Ko je govora o plači se zdi, da najbolj talentirani ljudje želijo nekaj več, in sicer zagotovilo, da lahko, bolj kot bodo uspešni, več zaslužijo. Povezovanje plače in učinkovitosti je sicer močno, vendar hkrati redko uporabljeno motivacijsko orodje (Branham, 2001, str. 8).

Denarna nagrajevanja v obliki povišice, napredovanja ali bonusov pa niso edino sredstvo za prepoznavanje uspešnosti posameznika in sredstvo motivacije, kot zmotno meni veliko število managerjev. Vsekakor je denar pomemben, za nekatere zaposlene bolj in za druge manj, a mnoge raziskave kažejo, da je posameznikova motiviranost in predanost delu odvisna in povezana predvsem s stalnimi delovnimi izzivi, doseganjem rezultatov in prejemanjem prepoznavnosti in priznanj za delo tudi v drugačnih oblikah (Branham, 2001).

Nekateri avtorji zato poudarjajo, da je talente potrebno nagraditi z veliko več kot povišano plačo in da so zelo dovzetni do javne izpostavljenosti. Talenti so zadovoljni, ko so njihovi dosežki vidni in zanje prejmejo materialno ali simbolično nagrado. Po mnenju Rebetaka in Farškove (2015) bi morale organizacije talentom nuditi individualni pristop h kariernemu razvoju in jim dajati občutek vrednosti (Rebetak et al., 2015, str. 870). Personalizirani paketi nagrajevanj za vsakega od talentov posebej, kot so npr. kompenzacija časa, delo na domu itn., pri čemer se je potrebno posvetiti potrebam in željam slehernega posameznika, so se v praksi izkazali za zelo učinkovite načine prepoznavanja dosežkov talentov (Aguinis & Bradley, 2015, str. 166).

Branham (2001) predlaga uporabo neformalnih načinov podajanja priznanj in nagrad uspešnim posameznikom, kot so:

- priznanja, ki ne zahtevajo dodatnih stroškov, v enostavnih osebni ustnih in pisnih pohvalah (kot so uporaba besed: bravo, hvala...),
- priznanja, povezana z nizkimi stroški, kot so nagrade bodisi nizkih denarnih vrednosti ali v obliki bonov,
- aktivnosti, povezane s priznanji (npr. povabilo na kosilo, ob katerem se izpostavi posameznika),
- javno priznanje, ko manager prepozna delo svojih najboljših ljudi s tem, da se aktivno vključi v izvajanje nalog svojih podrejenih,
- komunikacija v obliki »foruma 50/50«, kjer manager govori 50 odstotkov časa, ostalih 50 odstotkov pa je namenjenih ostalim udeležencem foruma,
- prost dan za dosežene rezultate,

- nagrade, ki zaposlenim omogočajo, da se sami odločijo, kako jih bodo porabili,
- pisna priznanja, plakete in diplome,
- zabave in slavlja.

Zavedati se je potrebno, da so talenti bolj aktivni kot ostali zaposleni pri iskanju drugih možnosti za zaposlitev, predvsem v situacijah, ko ne vidijo povezave med njihovo nagrado in produktivnostjo. Pri nagrajevanju je tudi pomembno, da ni usmerjeno le v pretekle dosežke, temveč da je povezano tudi s sedanjostjo in prihodnostjo pričakovanih rezultatov, pri čemer ne gre pozabiti na pomen in korist hitre povratne informacije o trenutnih rezultatih (Aguinis et al., 2015, str. 166).

2.4 Načrtovanje nasledstev

Glavni cilj vsake organizacije, ki želi ohraniti konkurenčno prednost in delež na trgu je, da je sposobna privabiti, izbrati, zaposliti, razviti in zadržati najboljše talente. Cilj načrtovanja nasledstev je, da organizacija zgradi tak človeški kapital, ki bo kos vsem organizacijskim spremembam in vsem okoliščinam v prihodnosti. Predpogoj za učinkovito načrtovanje nasledstev je poznavanje človeškega kapitala organizacije, kar lahko organizacije zagotovijo z opravljanjem rednih pregledov talentov, ocenjevanjem in prepoznavanjem potencialnih vodij ter pripravo in razvojem delovne sile, ki vodi do učinkovitega nameščenja talentov (Martin, 2015, str. 112). Opredeljevanje nekoga za talenta in določitev le tega za naslednika bi morala biti po mnenju Rossa (2013) začetna faza razvoja talenta, medtem ko je to v organizacijah prepogosto zadnja faza.

Načrtovanje nasledstev se uporablja v petih pomembnih fazah: prvi korak je določitev ključnih delovnih mest, nato sledi identifikacija ključnih kompetenc, pripadajočih delovnim mestom. Tretji korak je določitev strategije managementa in nadziranja nasledstev. Četrty korak je dokumentiranje in implementacija načrta, peti korak pa predstavlja evaluacijo načrta nasledstev. Ta cikel se ob spremembah in v morebitnih tranzicijskih obdobjih, skozi katera gre organizacija, ustrezno ponovi (Martin, 2015, str. 113).

Načrtovanje nasledstev je lahko usmerjeno v kratkoročne in nujne zamenjave, kjer se namešča kandidate tako znotraj kot zunaj organizacije, ali dolgoročno nameščenje talentov. Slednji pristop je za organizacije dražji in dolgotrajnejši, vendar koristen tudi za zaposlene, ki so vpleteni v postopke ocenjevanja naslednikov, kar prispeva k njihovi motiviranosti, saj s tem sodelujejo pri načrtovanju svoje kariere. Rezultat dolgoročnega načrtovanja nasledstev je bazen naslednikov za vsako kritično delovno mesto posebej, pri čemer so natančno določene tudi veščine, ki jih bo organizacija potrebovala v prihodnosti (Stadler, 2011, str. 265).

Za učinkovito načrtovanje nasledstev mnogi v praksi uporabljajo orodje t.i. mreže z devetimi polji (angl. *9 Box Grid Review*) (Hanson, 2015), pri katerem management, vodje kadrovske

službe in linijski vodje, skupaj pregledajo ter preučijo talent iz različnih zornih kotov na podlagi njegovih veščin, sposobnosti in pripravljenosti. Orodje je podobno izpeljavi analize prednosti, slabosti ter priložnosti in nevarnosti (angl. *SWOT*) in predstavlja prvi korak pri organiziranju strukturiranega načrtovanja nasledstev kateregakoli oddelka v organizaciji. Z opredelitvijo visokega potenciala in visoko učinkovitih posameznikov ter preučitvijo njihove učinkovitosti, prispevamo k jasni sliki in razumevanju prednosti in priložnosti človeškega kapitala v organizaciji. Taka analiza se uporablja za prepoznavanje potencialov in za snovanje organizacijskega strateškega načrtovanja človeških virov, pri čemer je vsak član oddelka posebej preučevan in ocenjen. Orodje predstavlja praktičen pripomoček za pravilen razvoj in strategijo zadržanja ter ohranitev talentov v organizaciji. Pri izvajanju preučevanja posameznega talenta je potrebno biti pozoren tudi na bodoče poslovne cilje in strategije podjetja. Iz zornega kota managementa človeških virov ta proces zagotavlja in omogoča ciljno usmerjen način zagotavljanja organizacijske učinkovitosti in organizaciji omogoča sprejemanje pravih odločitev o investicijah v razvoj njenega človeškega kapitala. Drugo možno orodje managementa talentov je identifikacija talentov s pomočjo uporabe psihometričnih testov vedenj. To pomeni identifikacijo in oceno kompetenc ter potreb po izobraževanju zaposlenih (Martin, 2015, str. 113–114).

Tudi pri načrtovanju nasledstev ne gre spregledati pomena povratne informacije in informiranja zaposlenih o tem, da so bili izbrani za potencialne naslednike. Ustrezna seznanjenost zaposlenih z načrtom nasledstev lahko prispeva k hitrejšemu razvoju njihovih potrebnih znanj in kompetenc, hkrati pa lahko neustrezna seznanjenost ali neprimerno informiranje botrujeta odhodu zaposlenih iz organizacije.

2.5 Zadržanje talentov

V organizacijah je posebno mesto dobil management visokega potenciala in talentov, ki imajo izjemne veščine in ki bi v prihodnosti lahko zasedali ključne položaje v podjetju. Ta izziv je še posebej pomemben za organizacije, saj so talenti pogosto bolj osredotočeni na svoje lastno izpopolnjevanje kot pa na pripadnost organizaciji. Berglas (2006) in Boudreau (2010) pravita, da visoki potencial predstavlja 20 odstotkov vseh zaposlenih, ki so zaslužni za 80 odstotkov poslovnih rezultatov. Napake pri managementu talentov negativno vplivajo na produktivnost, znanje in delovno klimo ter povzročajo višanje stroškov. Talent, ki ni ustrezno voden, je veliko bolj dovzeten za to, da zapusti organizacijo, kar vodi v znatno povišanje stroškov, ki pogosto presegajo višino njegove plače. Izguba izkušenega in kompetentnega posameznika pomeni dodatne stroške za novo zaposlitev, uvajanje, šolanje in ostale aktivnosti, povezane z razvojem posameznika. Neustrezna obravnava talentov ima vpliv na delovno klimo in podobo podjetja, saj negativno prikazuje ravnanje in obravnavo podjetja glede svojih najbolj perspektivnih kadrov (Rebetak et al., 2015, str. 867).

Ohranitev in zadržanje vseh talentov v organizaciji ni realno pričakovati, zato se zdi bolj učinkovita rešitev ta, da se organizacije osredotočijo na razvoj in zadržanje tistih

posameznikov, katerih izguba bi pomenila nastanek stroškov (Branham, 2001, str. 5). Četudi je odpuščanje včasih potrebno in se zdi miselnost, da je treba odpustiti 10 odstotkov ljudi na vseh ravneh organizacije, vsesplošno sprejeta, se to pravilo lahko izkaže za zelo nevarno in ima lahko za posledico izgubo ključnih talentov. Preden začnejo odpuščati v vseh oddelkih, morajo menedžerji najprej identificirati talente in njihove pozicije, ki so ključne za organizacijo. Cilj odpuščanj ne bi smel biti v enakomernem zmanjšanju po oddelkih, temveč v zadržanju ključnih in kritičnih ljudi (Boudreau, 2010; Aguinis et al., 2015, str. 165–166).

Ena od pomembnejših faz življenjskega cikla talenta je tudi faza zadržanja talenta (angl. *retention*), ki je opredeljena kot faza, ki nakazuje največjo nevarnost za organizacije. Razlogi za odhod talentov iz organizacije so različni, razvrstimo pa jih na tiste, ki so povezani z ljudmi, neposredno nadrejenimi, trenerji ali mentorji ter na razloge, povezane s politikami organizacije, ki so skrite v vrednotah organizacije in vedenju najvišjega managementa (Scheimann, 2014). Vzroke, zaradi katerih talenti zapustijo organizacijo, lahko pripisujemo bodisi osebni naravi (npr. psihološki razlogi, osebnostne razlike, vedenjske pomanjkljivosti), ali pa so ti bolj organizacijske narave in jih lahko pripišemo organizaciji. Med slednjimi so najpogostejši pomanjkanje podpore vodstva pri razvoju, neprimerne karijerne poti ali samo neskladje v definiciji talenta.

Na odhod posameznikov iz organizacije lahko vpliva neprimerno vedenje najvišjega managementa in vodilnih v organizaciji, ki se kaže kot arogantnost, vzvišenost, jeza, pomanjkanje empatije, neracionalnost, nefleksibilnost ali paranoja. Za dobre vodje je potrebna čustvena inteligenca (Goleman, 2002 v Ross, 2013). Ljudje namreč ne zapustijo slabih podjetij, temveč slabe managerje. Pfeffer in Sutton (2006) pravita, da družbe, ki dobro ravnajo s talenti, svoje konkurente v uspešnosti prehitujejo za 30 do 40 odstotkov in po raziskavah sodeč je 50 odstotkov zadovoljstva z delom odvisnega od odnosa med zaposlenim in njegovim neposrednim vodjo, kar managerjem, vodjem in ne samo kadrovskim specialistom jasno kaže, da se morajo ukvarjati s tem, da zadržijo najboljše posameznike (Branham, 2001, str. 9). Med pogoste dejavnike za odhod talentov zaradi pomanjkanja čustvene inteligence sodijo še premočna samodoločenost, nezmožnost za pogajanja, neobčutljivost, arogantnost in neznanje ter hladen odnos (Ross, 2013, str. 12–17). Branham med razloge za odhod na strani posameznikov šteje tiste, pri katerih zaposleni ne vidijo povezave med plačo in uspešnostjo, se ne razvijajo in ne rastejo ter ne vidijo možnosti za napredovanje, ko svojega dela ne smatrajo za pomembnega ali pa zanj ne dobivajo priznanj, njihovega dela drugi ne cenijo, ko pri delu ne morejo uporabiti svojih naravnih talentov, ko imajo nejasna ali nerealistična pričakovanja glede dela in ne želijo več prenašati zlorab nadrejenih ali nezdravega delovnega okolja organizacije (Branham, 2001, str. 11–19).

Strategija razvoja talentov mora biti usmerjena v izkoriščanje prednosti in razvoj veščin, znanj in kompetenc talentov ter hkrati k odstranjevanju pomanjkljivosti in šibkosti managementa, da ne bi te povzročile odhoda talentov (Ross, 2013, str. 14–15), saj je njihovo število v organizaciji neposredno povezano s kakovostjo managementa. Dober management

privlači in zdrži najboljše ljudi, medtem ko jih slab odganja (Stuart-Kotze et al., 2008, str. 129).

Razumevanje okoliščin za odhod posameznikov pripomore k boljšemu načrtovanju strategij managementa talentov (Ross, 2013, str. 17). Scheimann (2014) v svojem življenjskem ciklu talenta omenja še fazo obnavljanja talentov (angl. *talent recovery*). Zgodi se lahko, da organizacija tekom cikla ali celo na samem začetku talent izgubi. Ta si poišče delo in nabira izkušnje drugje, organizacija pa ga po določenem času ponovno najame. Ponovno sodelovanje je možno le, če je organizacija uspela ohraniti in vzdrževati dobre odnose z nekdanjimi zaposlenimi. Povratna informacija ob izhodnem pogovoru s talentom je koristna zaradi dveh razlogov: po eni strani omogoča razumevanje razlogov za odhod, kar je koristno za preprečevanje izgube talentov, po drugi pa omogoča razumevanje razlogov privlačnosti konkurence (Scheimann, 2014, str. 285).

Danes večina organizacij posamezniku niti najboljšim talentom ne more zagotoviti vseživljenjske zaposlitve, kar pomeni, da bo talent zaradi frustracij nepričakovano zapustil organizacijo in povzročil vrzel v naboru talentov ali pa bo ostal, njegov talent in potencial pa ne bosta popolnoma izkoriščena (Foster, 2015, str. 18). Za zadržanje pravih ljudi zato Branham managerjem predlaga, da ustvarjajo podjetja, za katera ljudje želijo delati, da že na začetku izbirajo prave ljudi, jim omogočijo dober začetek in sprejem ter ohranjajo predanost talentov s coachingom in nagrajevanjem (Branham, 2001, str. 11–19). Za posameznika je torej pomembno, da ve, kaj se od njega pričakuje, ima sredstva za opravljanje dela, dobi priznanje za dobro opravljeno delo, se upošteva njegove predloge in ima možnost učenja, razvoja in rasti (Stuart-Kotze et al., 2008, str. 43).

2.6 Razvoj blagovne znamke talenta

Zaposleni so predstavniki organizacij in podjetij, v katerih delajo. Predvsem so zaposleni, ki delajo v storitvenih dejavnostih, pogosto tisti, ki zrcalijo blagovno znamko svojega podjetja končnim kupcem. Z razvojem in množično uporabo socialnih in družbenih omrežij zaposleni na svojih družabnih omrežjih pogosto omenjajo svoje delodajalce in njihove blagovne znamke.

Blagovna znamka zaposlenega (angl. *employee brand*) je podoba ali imidž, ki se do strank in kupcev podjetja lahko prenese tudi s pomočjo zaposlenega. Ta podoba je izjemno pomembna in koristna za sleherno organizacijo, saj ima zaposleni moč, da bodisi pozitivno ali negativno vpliva na ugled podjetja. Mangold in Jeanquart (2007, str. 424–427) navajata dva bistvena elementa, ki sta potrebna za blagovno znamko zaposlenega:

- Prvi element predstavlja **znanje in razumevanje blagovne znamke**, kar pomeni, da zaposleni razume in ima vpogled v želeno podobo blagovne znamke, ki jo predstavlja in »prodaja« končnim potrošnikom. Ta znanja in razumevanje blagovne znamke zaposleni

pridobivajo s pomočjo različnih virov informacij, ki se vršijo preko formalnega komuniciranja organizacije, kamor štejemo oglaševanje in javno predstavljanje znamke ter informacije, ki jih posamezniki pridobivajo od oddelka za odnose z javnostmi ali kadrovskega oddelka. Za stalno komunikacijo morajo skrbeti tudi kadrovski specialisti, saj morajo biti zaposleni seznanjeni s tem, kakšno obnašanje se od njih pričakuje. Med neformalne oblike komuniciranja, na katere ima organizacija znatno manjši vpliv, prištevamo vse oblike neformalnega komuniciranja med zaposlenimi. Hkrati pa so zaposleni v storitvenem sektorju pogosto neposredno povezani s svojimi strankami, kupci ali odjemalci, kar jim omogoča še dodaten vpogled v to, kaj podoba blagovne znamke, ki jo predstavljajo, sporoča in predstavlja. Pomembno je, da so vse našete oblike podajanja informacij pogoste in redne, saj se s tem zagotavlja, da jih bo zaposleni hitreje ter učinkoviteje prevzel, razumel in ponotranjil. Kjer imajo zaposleni malo informacij, znanja in razumevanja, niso prepričani o ciljih, vrednotah organizacije ter o željeni podobi znamke. Postopki znamčenja (angl. *branding*) zaposlenih bodo bolj uspešni pri tistih zaposlenih, ki imajo zmožnost ponotranjiti željeno podobo blagovne znamke in ga prenesti tudi na druge. Mnoge storitvene organizacije svoje zaposlene učijo želenih vedenj in obnašanj z natančnim opisom vedenj v specifičnih situacijah s strankami, ki so v skladu z željeno podobo znamke. Tudi management uspešnosti in sistem nagrajevanj pomagata zaposlenemu pri zavedanju in razumevanju ter ponotranjanju določenega imidža znamke.

- Drugi element za vzpostavitev blagovne znamke zaposlenega je **izpolnjevanje psihološke pogodbe**. Zagotavljanje, da je psihološka pogodba izpolnjena, lahko organizacije dosegajo s stalno komunikacijo, kar pomeni usklajenost med sistemom managementa človeških virov, cilji organizacije in vrednotami ter želenim imidžem znamke. Uspeh te komunikacije se lahko kaže v želji zaposlenega, da ustrezno predstavlja imidž in vrednote organizacije ostalim deležnikom. Zaposleni, katerih psihološka pogodba je izpolnjena, bodo do svojih strank raje prenašali željeno podobo znamke, kot pa tisti, katerih psihološka pogodba je kršena in, ki v komunikaciji ne vidijo konsistentnosti.

Organizacije, ki so zmožne učinkovito razviti znamko zaposlenega, lahko pričakujejo, da bo kakovost njihovih storitev boljša, da bodo njihove stranke bolj zadovoljne in lojalne ter, da bo stopnja fluktuacije v podjetju nižja (Mangold & Jeanquart, 2007, str. 427). Od pridobljenega znanja in razumevanja blagovne znamke podjetja ter spoštovanja psihološke pogodbe je odvisno, kakšen odnos bo zaposleni zgradil z blagovno znamko podjetja in na kakšen način jo bo ponotranjil ter prenesel na končne uporabnike. Slika 4 prikazuje tipologijo znamčenja zaposlenih, kjer je blagovna znamka zaposlenega vir trajne konkurenčne prednosti uspešnih organizacij.

Slika 4: Tipologija znamčenja zaposlenih



Vir: W. Mangold & M. Jeanquert, *The employee brand: Is your an all-star?*, 2007, str. 428.

2.6.1 Soznamčenje

Za opredelitev pojma soznamčenje (angl. *co-branding*) je najprej potrebna opredelitev pojma znamčenje, ki poenostavljeno pomeni, da se vrednost znamke kategorizira na tri načine: funkcionalna vrednost znamke nakazuje pomen znamke za njene uporabnike, ekspresivna vrednost znamke, pomeni na kaj znamka namiguje o svojih uporabnikih ter osrednja vrednost znamke, ki pove kaj imata skupnega porabnik in znamka (Kippenberger, 2000, str. 12).

Soznamčenje je podobno zavezništvu in pomeni združitev dveh ali več znamk. Bistvo soznamčenja je v javnem odnosu med dvema sicer neodvisnima znamkama. Ta odnos predstavlja več kot le neko preprosto izmenjavo, kjer se izmenja denar za imidž, temveč teži k skupni koristnosti v partnerskem odnosu med posameznima strankama (Motion, 2003 v Seno & Lukas, 2007). Skupna nova vrednost se kaže v trajajoči izmenjavi ali toku in strateško zelenih atributih imidža ali pomembnosti med dvema soznamčenema partnerjema, ki jih lahko uporabljamo z dinamičnimi procesi. Posledica tega procesa je, da oglaševani produkt soznamčenja konkurenca težko posnema (Keller, 1998, v Seno & Lukas, 2007). Vsaka sodelujoča stranka v tem procesu ima zavedanje in generira podobo v očeh potrošnika (Seno & Luckas, 2007, str. 123).

Soznamčenje pomeni vključevanje dveh ali več samostojnih blagovnih znamk v proces oglaševanja novega bodisi produkta, storitve ali posla, s katerim ta pridobiva legitimnost in konkurenčno prednost. S soznamčenjem si organizacije pomagajo krepiti obseg in vpliv svojih blagovnih znamk, vstopajo na nove trge, zmanjšujejo stroške in prenovijo svojo podobo (Kippenberger, 2000, str. 12).

Podjetja krepijo svojo vrednost, podobo in prestiž s pomočjo oglaševanja, da bi razvijala znamko talentov tako z notranjimi kot zunanji pristopi do znamčenja (Backhaus & Tikoo, 2004). Notranje znamčenje je usmerjeno v razvoj in zadržanje svojih zaposlenih, zunanje znamčenje pa pomeni privabljanje perspektivnega kadra (Tiwari & Lenka, 2014, str. 211).

2.6.2 Soznamčenje slavnih

Raziskave so pokazale, da so slavne osebe pri oglaševanju bolj učinkovite kot npr. profesionalni eksperti, managerji podjetij ali tipični potrošniki (Freidman & Freidman, 1979 v Sano et al., 2007, str. 121). Poznamo kapitalsko vrednost znamke in kapitalsko vrednost slavnih ljudi. Seno in Lukas sta pripravila eno prvih teoretičnih raziskav uporabe slavnih ljudi v oglaševanju (angl. *celebrity endorsement*). Gre za soznamčenje, kjer se prepletajo aktivnosti upravljavca oglaševane znamke in znane osebe, ki bo izvajala oglaševanje in promocijo. Uporaba slavnih v oglaševanju je oblika soznamčenja, znana tudi kot graditev znamke (angl. *brand building*) ali zavezniško znamčenje (angl. *brand alliance*) (Seno & Lukas, 2007, str. 121).

Tako podoba slavnega oglaševalca kot podoba znamke, ki se oglašuje, služita kot posrednika pri ustvarjanju procesa vrednosti kapitala oglaševanja in izpostavljanja slavnega v oglaševanju produkta. Slavni, ki oglašuje, je posameznik, ki uživa v javnem predstavljanju in ki svojo prepoznavnost v imenu potrošnih dobrin izkorišča tako, da se pojavlja v oglaševanju teh dobrin. Podoba znamke (angl. *brand image*) je zaznavanje znamke pri potrošnikih in odraža asociativnost na znamko v potrošniškem spominu. Podoba slavnega (angl. *celebrity image*) je zaznavanje znane osebe, ki uživa v javni prepoznavnosti in odraža asociativnost na slavnega v potrošniškem spominu. Kapitalska vrednost (angl. *equity*), bodisi povezana s slavnim ali s produktom, je finančna vrednost in niz asociacij. Oglaševanje z uporabo slavnih oseb se uporablja na več načinov: eksplicitno, ko slavni promovira produkt, implicitno, ko slavni uporablja oglaševani produkt, imperativno, ko slavni nagovarja potrošnika k uporabi produkta, ali prezentativno, ko se slavnega le bežno vidi v povezavi z oglaševanim produktom (Seno et al., 2007, str. 123).

Znane osebnosti in slavni imajo podobne lastnosti kot znamke in so zato koristni partnerji pri soznamčenju. Proces soznamčenja po eni strani povzdigne in izpostavi znamko osebnosti, po drugi pa oglaševano znamko, kar predstavlja cilj oglaševanja. Seno in Lukas (2007) navajata pet oglaševalskih dejavnikov znanih oseb in slavnih ter jih porazdelita v dve kategoriji:

- dejavniki, ki temeljijo na virih (angl. *source-based factors*), so atributi slavnih in jih nadzirajo le oni. Mednje spada kredibilnost, ki jo dosegajo s strokovnostjo in dokazovanjem, da so zaupanja vredni. Pomemben element kredibilnosti je tudi privlačnost slavnih, ki pa se ne nanaša le na fizično privlačnost, temveč zajema tudi njegove osebnostne značilnosti in karizmo,

- dejavniki, ki temeljijo na managementu (angl. *management based factors*), so aktivnosti, ki jih izvajajo managerji, ki skrbijo za odnose s slavnimi. Mednje štejemo tri dejavnike in sicer: usklajenost in primernost med produktom in slavnim, večstranska uporabnost oz. multiplikativnost slavnega in aktiviranost slavnega.

Integracija slavnega v program promocije je pomemben dejavnik uspeha in odstranitve ovir, ki vplivajo na asociacijo med slavnim in produktom oglaševanja. Uporaba slavnih v oglaševanju je dvosmeren interaktivni proces med znamkami, pri katerem slavni in oglaševani produkt vplivata eden na drugega. Prvič slavna oseba vpliva na kapitalsko vrednost oglaševanega produkta znamke, drugič pa oglaševani produkt znamke vpliva na kapitalsko vrednost slavnega. Uporaba slavnih oseb v oglaševanju je interaktivni proces med znamkami (Tiell & Snimo, 1998, v Seno et al., 2007, str. 124).

Tudi imidž je povezan s kapitalsko vrednostjo, ki je še najbolj opazna v podobi znamke in kapitalski vrednosti znamke. Podoba slavnega je pozitivno povezana s kapitalsko vrednostjo slavnega. Med podobo slavnega in podobo znamke obstaja močna povezava, saj sta oba v enaki meri vzvoda, kjer na eni strani slavni vpliva na vrednost znamke oglaševanega produkta z bogatenjem njene podobe, na drugi strani pa znamka vpliva na vrednost oglaševanega slavnega, s tem ko bogati njegovo podobo. Imidž je kot nek posrednik kreiranja kapitalske vrednosti pri oglaševanju slavnih. Kredibilnost slavnega je pozitivno povezana s podobo znamke. Na podlagi tega, da je podoba znamke pozitivno povezana z vrednostjo znamke, ima kredibilnost slavnega posreden in pozitiven vpliv na vrednost znamke (Seno et al., 2007, str. 125–127).

3 EMPIRIČNA RAZISKAVA O MANAGEMENTU TALENTOV NA PRIMERU IZBRANE ORGANIZACIJE

3.1 Namen in cilji raziskave

Teoretični pristopi do managementa talentov, ki so podrobneje predstavljeni v predhodnih poglavjih, predstavljajo izhodišče za preučevanje tematike v empirični raziskavi magistrskega dela, ki jo opravi v izbrani organizaciji. Z raziskavo v izbrani organizaciji želim ugotoviti povezavo in skladnost med managementom talentov v teoriji in njegovo uporabno vrednost v praksi.

Z raziskavo želim ugotoviti, v kolikšni meri management talentov v prakso vpeljuje ter uporablja izbrana organizacija, ali se ga loteva na pravilen in sistematičen način, kje so možnosti za izboljšave, morebitne pomanjkljivosti pri praktični uporabi načel managementa talentov v organizaciji, in na osnovi kvalitativnih podatkov izdelati predloge za nove pristope in tehnike managementa talentov, ki bodo v skladu z organizacijsko kulturo in strateškimi cilji preučevane organizacije. Glavni namen raziskave je, da bo zavedanje o potrebah,

učinkih in razlogih za pravilno uporabo managementa talentov v organizaciji boljše, da bodo prakse, ki jih že sedaj organizacija uporablja preverjene (potrjene ali ovržene) in po možnosti nadgrajene ter hkrati sistematično vnesene v prihodnost.

Preučiti želim ključne elemente managementa talentov, predvsem iz zornega kota talentov, in tako pridobiti morebitne nove informacije o zaznavah talentov – zvezd, ki ga imajo do managementa talentov. Cilj raziskave je dobiti vpogled v razmišljanje in razumevanje posameznikov v organizaciji; zanima me, kako dojemajo in sprejemajo aktivnosti managementa talentov, ki jih pri njihovem upravljanju, vodenju in razvoju vpeljujeta in uporabljata organizacija in njeno vodstvo. S stališča zaposlenih oz. izbranega vzorca talentov želim ugotoviti, kakšen vpliv imajo ti procesi na njihovo produktivnost, odnos z organizacijo in vsesplošno zadovoljstvo z delom.

V empiričnem delu raziskave odgovarjam na naslednja raziskovalna vprašanja:

- R1: Ali organizacija uporablja glavne principe managementa talentov? V kakšni meri se ti principi kažejo?
- R2: Ali se bazen talentov v organizaciji oziroma izjemni posamezniki, s katerimi bom opravila intervjuje zavedajo svoje pomembne pozicije, ki jo imajo v organizaciji?
- R3: Kako se obravnavani talenti odzivajo na spodbude, ki jih dobivajo od vodstva in organizacije v zvezi z ravnanjem z njimi (nagrajevanje, napredovanje, usposabljanje, coaching, avtonomija pri delu)?
- R4: Kako obravnavani talenti dojemajo blagovno znamko organizacije v primerjavi s svojo blagovno znamko?

Na koncu dela predstavim predloge za izboljšanje tehnik in orodij ter organizacijskega sistema ravnanja z izjemnimi posamezniki z namenom doseganja še boljšega konkurenčnega položaja družbe.

3.2 Metoda kvalitativnega raziskovanja

Eno najbolj kritičnih odločitev v procesu izvedbe raziskave predstavlja izbira ustrezne metode raziskovanja (Trochim in Donely, 2006, str. 21). Empirični del magistrske naloge temelji na kvalitativni metodi raziskovanja, pri kateri se uporablja t.i. singularna študija primera v izbrani organizaciji in, znotraj te, določene skupine posameznikov. S pojmom kvalitativna raziskava označujemo raziskavo, pri kateri je gradivo, zbrano v raziskovalnem procesu, bodisi besedni opis ali pripoved, ki ga raziskovalec tudi obdela in analizira besedno, brez uporabe merskih postopkov ali merskih operacij (Mesec, 1998, str. 26).

V magistrskem delu sem uporabila metodo poglobljenega pol-strukturiranega intervjuja, ki je najbolj primerna za zbiranje podatkov in odgovarjanje na raziskovalna vprašanja. Kvalitativna metoda poglobljenega intervjuja omogoča podrobni vpogled v razmišljanja,

občutke in stališča posameznikov o določeni temi. Osnovna značilnost delno strukturiranega intervjuja je, da izvajalec intervjujev opredeli okvirne vsebine, ki so pomembne za končno zaokrožitev v celoto. Pri delno strukturiranem intervjuju je večina vprašanj vnaprej določenih, s tem da zastavljena vprašanja dajejo intervjuvancu možnost za boljše in širše odgovore (Wilkinson & Brimingham, 2003, str. 45). Izbrana metoda omogoča zastavljanje kompleksnih vprašanj, pri katerih ima intervjuvanec možnost določena vprašanja bodisi dodatno podkrepiti s podvprašanji, ali pa nekatera vprašanja celo izpustiti. Vrsta podatkov, pridobljenih s takim intervjujem, se lahko prav zaradi tega od intervjuja do intervjuja med seboj zelo razlikuje, zato Bregar, Ograjanšek in Bavdaž (2005, str. 82) predlagajo, da si je pred izvedbo intervjujev potrebno pripraviti vprašanja ali vsaj iztočnice. Poleg tega izbrana metoda v mojem primeru omogoča lažjo primerjavo prakse managementa talentov s teorijo, kjer management talentov obravnava talent skozi njegov življenjski cikel (Scheimann, 2014). Z izbrano metodo je mogoče tudi lažje analizirati izhodiščno vprašanje, ali izbrana organizacija uporablja glavna načela managementa talentov.

V intervjuje vključim izbrane posameznike oz. talente v preučevani organizaciji. Intervjuji so individualne narave in jih opravi z vsakim posameznikom posebej. Vse intervjuje snemam s pomočjo telefona in jih nato prepisem, ker je po mnenju Adama in ostalih (2012, str. 105–107) prepise pogovorov potrebno analizirati v skladu s kvalitativno analizo besedil, saj se analitičen proces začne že med samim zbiranjem podatkov. Namen analize je razviti čim večje število analitičnih kategorij in teoretičnih razlag dobljenega tekstovnega materiala.

Pomanjkljivost intervjuja kot metodologije raziskovanja se kažejo predvsem v možnosti napačne interpretacije in uporabe rezultatov, saj vzorec pogosto ni reprezentativen. Celotna metodologija predstavlja dolgotrajni proces in znatno porabo časa, saj je vseskozi nujna prisotnost raziskovalca, kar posledično postavlja pod vprašaj tudi njegov vpliv na sodelujoče in njihove odgovore (Bregar et al., 2005, str. 82).

Kvalitativna vsebinska analiza poteka tako, da raziskovalec kodirnim enotam pripisuje kode. Koda se lahko pripiše vsaki vrstici analiziranega besedila, vsakemu odstavku ali stavku, ali pa se celotnemu besedilu pripiše le ena koda. Katera vrsta kodiranja bo izbrana, je odvisno od raziskovalnega problema in obsežnosti gradiva ter raziskovalčeve spretnosti, pri čemer je bistveno, da je enota kodiranja smiselno sklenjen del besedila (fraza, odstavek, besedna zveza ali misel). Postopek kvalitativne vsebinske analize Mesec (1998, str. 103) razdeli na šest korakov: (1.) urejanje gradiva, (2.) določitev enot kodiranja, (3.) kodiranje, (4.) izbor in definiranje relevantnih pojmov in oblikovanje kategorij, (5.) definiranje kategorij in (6.) oblikovanje končne teoretične formulacije (Vogrinc, 2008, str. 61–64).

Pri procesu kodiranja uporabim induktivni pristop, ali t.i. »odprto kodiranje« (Mesec, 1998, str. 106), kar pomeni, da kode določam sproti, med samo analizo besedila, in ne na začetku z vnaprej pripravljenim seznamom kod, kot to narekuje deduktivni pristop. Podatke organiziram tako, da se držim postopka kategoriziranja in razvrščanja podatkov, kjer

posameznim delom besedila pripisujem kode, besedila, ki imajo isto kodo pa nato združim ter ločim od besedil z drugo kodo. Rezultat odprtega kodiranja je seznam kod, ki se jih kasneje grupira in razvrsti v kategorije (Vogrinc, 2008, str. 61–46).

Na koncu magistrskega dela za nabor sklepov uporabim še induktivno metodo, na podlagi katere poskušam podati konceptualni model za razvoj in nadaljnjo raziskovanje področja v prihodnosti.

3.3 Raziskovalni načrt

Za kvalitativno raziskovanje kot celoto je značilen fleksibilen raziskovalni načrt, saj raziskavo začnemo le z okvirno opredeljenim raziskovalnim problemom, ki ga je bolj natančno mogoče opredeliti šele med raziskavo. Raziskovalni načrt magistrskega dela je sledil naslednjim korakom:

- V prvem koraku sem pripravila osnutke vprašanj za raziskavo in že pri njihovem snovanju sledila temam oziroma sklopom, ki se navezujejo na življenjski cikel talenta (Scheimann, 2014). Znotraj posameznih sklopov sem za obravnavo posamezne aktivnosti, izhajajoč iz aktivnosti managementa talentov, oblikovala vprašanja. Dne 2. marca 2016 sem opravila tudi pilotno testiranje vprašalnika na osebi, ki kasneje ni bila vključena v samo analizo. S testnim intervjujem sem želela preveriti jasnost in smiselnost zastavljenih vprašanj v povezavi z raziskovalno temo ter na njegovi podlagi vprašalnik še dodatno skrčila.
- V drugem koraku sem določila raziskovalni vzorec in določila udeležence intervjuja ter izvedla intervjuje.
- V tretjem koraku sem izvedla obsežno vsebinsko analizo podatkov.

3.3.1 Zbiranje podatkov

Podatke sem zbirala s pomočjo metode intervjuja, pri katerem sem uporabila različne tipe vprašanj, in sicer bistvene, ki so za raziskavo ključna, dodatna in poizvedujoča vprašanja, s katerimi sem preverjala zanesljivost odgovorov, pa tudi t.i. odvečna vprašanja, s katerimi sem ustvarjala in ohranjala vzdušje ter poskušala usmerjati intervjuvance. Z raznovrstnostjo vprašanj sem si zagotovila pridobivanje dodatnih informacij, ki so mi pomagale pri razumevanju same tematike in stališč, ter pri sami analizi podatkov. Vprašalnik je kombinacija odprtih in zaprtih vprašanj. Za kombinacijo sem se odločila zaradi večje dinamičnosti postopka intervjuja, kot tudi zaradi zagotavljanja delne kontrole in preverjanja odprtega tipa vprašanj. Zaprta vprašanja so oblikovana v trdilni obliki in izmerjena s petstopenjsko ocenjevalno lestvico – Likertovo lestvico. Vprašalnik je sestavljen iz več sklopov, ki se navezujejo na aktivnosti managementa talentov, kot prikazuje Tabela 5.

Tabela 5: Vprašalnik

Sklop	Vprašanja in trditve
Sklop 1	Privabljanje in pridobivanje potencialnih talentov
	<ol style="list-style-type: none"> 1. V kolikšni meri menite, da podjetje daje možnosti za rekrutacijo oz. privabljanje novih talentiranih posameznikov oz. novincev? 2. Kaj menite o procesih rekrutacije in postopkih izbora novih posameznikov v podjetju? 3. Kaj menite o reakcijskem času podjetja, ko se enkrat kandidata oceni za potencialnega talenta? 4. Podjetje s postopki izbora kandidatov pridobiva nove potencialne talente. 5. Dotok novih potencialnih talentov je reden in zadosten.
Sklop 2	Sprejem potencialnih talentov
	<ol style="list-style-type: none"> 6. Kako gledate in sprejemate na nove sodelavce? Kako podjetje poskrbi za socializacijo novinca in kako k njegovi socializaciji prispevate zaposleni? 7. Organizacijska klima dopušča topel sprejem slehernega novega talentiranega potenciala.
Sklop 3	Postopki uvajanja in šolanja
	<ol style="list-style-type: none"> 8. Kako ocenjujete obstoječe postopke uvajanja in šolanja novincev, ali pri tem kaj manjka? Koliko pomaga podjetje in koliko na lastno pobudo zaposleni?
Sklop 3A	Pretok informacij
	<ol style="list-style-type: none"> 9. Kako ocenjujete pretok informacij, ki jih novinci dobivajo o svojem napredovanju pri uvajanju in šolanju?
Sklop 3B	Lastna izkušnja uvajanja in šolanja
	<ol style="list-style-type: none"> 10. Ali ste vi imeli uvajanje v delo, svetovanje ali mentorstvo? Opišite to izkušnjo. 11. Ocenite, v kolikšni meri je imel mentor (ali več mentorjev) vpliv na vaš razvoj v podjetju. 12. Potentialni talent - novinec je deležen ustreznega uvajanja v delo. 13. Postopki uvajanja so koristni za nadaljnji razvoj posameznika v podjetju.
Sklop 4	Postopki razvoja talenta
	<ol style="list-style-type: none"> 14. Kako ocenjujete svoje možnosti za redno usposabljanje in razvoj v podjetju? 15. Obstajajo še kakšne druge možnosti za razvoj, ki vam jih podjetje omogoča? 16. V kolikšni meri je za vas pomembno, da vam podjetje nudi in omogoča usposabljanja? 17. Kakšen vpliv imajo usposabljanja na vaše delo? 18. Podjetje mi zagotavlja zadovoljivo mero usposabljanja. 19. Usposabljanja, ki sem jih deležen, so kakovostna.
Sklop 4A	Zadovoljstvo z napredovanjem in razvojem
	<ol style="list-style-type: none"> 20. Ocenite svoje zadovoljstvo z napredovanjem in strokovnim razvojem v podjetju. 21. Pri delu mi nadrejeni zastavljajo izzive in nove cilje. 22. Imam možnost avtonomije pri delu. Pri delu se avtonomno odločam.
Sklop 4B	Informiranje in povratne informacije
	<ol style="list-style-type: none"> 23. Kako bi ocenili vašo seznanjenost s cilji in strategijo podjetja in posameznih oddelkov? 24. V kolikšni meri se vam zdi, da so vaši cilji in strategije povezani in usklajeni s cilji oddelka ter s cilji podjetja? 25. Kaj menite o povratnih informacijah (o uspešnosti, napredovanju, doseganju ciljev), ki jih dobivate od nadrejenih? 26. Od vodstva dobivam dovolj informacij o strategiji in ciljnih podjetja. 27. Od vodstva dobivam dovolj povratnih informacij o željah in pričakovanjih glede mojega dela.

se nadaljuje

Tabela 5: Vprašalnik (nad.)

Sklop	Vprašanja in trditve
Sklop 4C	Premeščanje
	28. Ali ste bili v podjetju že kdaj premeščeni na različna delovna mesta ali projekte? Ali je bila to vaša želja ali je tako odredilo vodstvo?
Sklop 4D, 4E	Rotacija in vključevanje v različne projekte znotraj in zunaj podjetja
	29. Kako bi ocenili vaše možnosti za vključevanje v različne projekte znotraj in zunaj podjetja? Kako vam to podjetje dopušča? 30. Ali vam je podjetje že kdaj odsvetovalo ali celo prepovedalo sodelovati v kakšnem projektu znotraj ali zunaj podjetja? Opišite in ocenite to izkušnjo. 31. Dopuščajte in spodbujajte me, da sodelujem in se vključujem v različna delovna področja znotraj podjetja. 32. Dopuščajte in spodbujajte me, da sodelujem, delam in se vključujem v različne projekte zunaj podjetja.
Sklop 4F	Mentorstvo kot aktivnost talentov
	33. Kaj vam mentorstvo pomeni in kaj vi z njim pridobite? 34. Kako ocenjujete svoj vpliv na napredovanje ali razvoj svojih sodelavcev in novincev? 35. Kako s svojim obnašanjem, vedenjem vplivate na razvoj, izboljšanje in napredovanje (potencialnih) talentov ali vaših sodelavcev? Kako se to vidi? 36. Kako ste postali mentor: na lasno željo ali zaradi spodbude vodstva? 37. Sodelujem v procesu mentorstva sodelavcem.
Sklop 4G	Priznanja
	38. Na kakšen način občutite, da ste za dobro opravljeno delo prejeli "priznanje"? Kako se priznanja za delo kažejo tako znotraj kot zunaj podjetja? Kaj vam je pri priznanjih najbolj pomembno?
Sklop 5	Blagovna znamka talenta in blagovna znamka podjetja
	39. Kako vidite blagovno znamko (vstavi ime in priimek intervjuvanca)? Kaj so njeni glavni elementi oz. značilnosti? Kako se razlikuje od ostalih, podobnih? 40. Koliko vam je pomemben razvoj vaše blagovne znamke? 41. Čemu dajete prednost – blagovni znamki podjetja ali lastni blagovni znamki? 42. Podjetje je začelo razvijati mojo osebno blagovno znamko. 43. Podjetje mi (je pomagalo) pomaga pri strateškem razvoju moje blagovne znamke. 44. Podjetje spodbuja moje pojavljanje v javnosti in medijsko izpostavljanje – za potrebe blagovne znamke podjetja. 45. Podjetje spodbuja moje pojavljanje v javnosti in medijsko izpostavljanje – za potrebe moje blagovne znamke.

3.3.2 Določitev vzorca

Raziskavo sem opravila v organizaciji, ki deluje na medijskem trgu in je eno večjih medijskih podjetij v slovenskem prostoru. Organizacija se ukvarja z radijsko dejavnostjo, pod njenim okriljem deluje več radijskih postaj, ki jih bom za namen raziskave poimenovala blagovna znamka. V raziskavo sta bili vključeni dve blagovni znamki, ki sta na radijskem trgu v Sloveniji med bolj poslušanimi (Vir: Mediana RM, jan 15–dec 15; vzorec: N = 23.065, 2016). Ena deluje na nacionalni ravni, kar pomeni, da je slišnost razpršena po celi Sloveniji,

medtem ko je druga bolj lokalne narave, njena slišnost je omejena na osrednjo Slovenijo. Gre za komercialni blagovni znamki, kar pomeni, da je njuno preživetje v veliki, če že ne v največji meri odvisno od njunega programa oz. radijskih voditeljev. Ker je osrednja dejavnost podjetja radijska dejavnost, kjer zaposleni ustvarjajo radijski program, so za ustvarjanje komercialnega radijskega programa najbolj pomembni radijski voditelji. Intervjuje sem opravila z najboljšimi radijskimi voditelji, katerih program je najbolj poslušan (Vir: Mediana RM, jan 15–dec 15; vzorec: N = 23.065, 2016) in katerega oglasni prostor je najboljše prodan. Intervjuje sem izvedla s šestimi osebami, ki vodijo jutranji radijski program.

Vzorec je bil določen na podlagi teoretičnih pristopov do managementa talentov, kar pomeni, da sem v raziskavo vključila posamezne talente na podlagi ekskluzivnega pristopa. Da bi v raziskavi zagotovila »pravo« reprezentativnost talentov, sem si na začetku zastavila naslednja vprašanja: kateri zaposleni so tisti, katerih delo je povezano z osnovno dejavnostjo podjetja, in kdo so posamezniki – talenti, ki največ prispevajo k ciljem in strategiji organizacije.

Postopki izbora vzorca intervjuvancev so si sledili v naslednjem vrstnem redu:

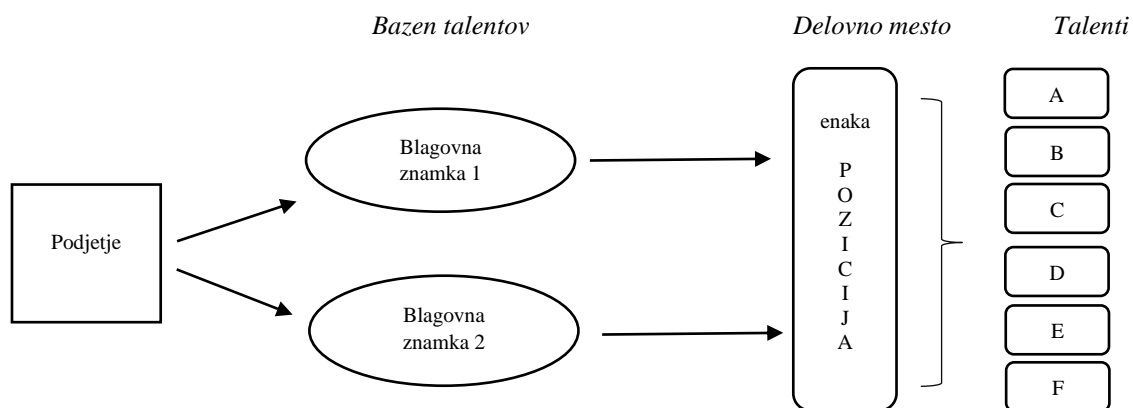
- v organizaciji sem določila dva različna bazena talentov: bazen 1 predstavlja talente,
- ki pripadajo blagovni znamki 1; to so posamezniki, ki delujejo znotraj ene blagovne znamke. Bazena 2 pa talente, ki pripadajo blagovni znamki 2; to so posamezniki, ki delujejo znotraj druge blagovne znamke,
- v teh dveh skupinah sem nato določila pozicijo talentov, ki najbolj prispeva k ciljem organizacije. Odločila sem se za izbor ene pozicije oz. delovnega mesta, ki je enako pri vseh intervjuvancih. Vsi intervjuvanci, tako iz bazena 1 kot 2, zasedajo enako delovno mesto in opravljajo enako delo, kar pomeni, da so njihove naloge in zadolžitve enake.

Enako delovno mesto, ki ga zasedajo intervjuvanci, pa kljub enakemu opisu del in nalog samo po sebi še ne zagotavlja, da vsi enako dobro opravljajo svoje naloge, so enako uspešni ali enako gledajo na svoj razvoj in možnosti rasti. Cilj magistrske raziskave ni ugotovitev ali porazdelitev izbranih talentov v A, B, C... igralce, temveč dobiti vpogled v njihovo razmišljanje o tem, kako prepoznavajo napore organizacije pri uvajanju praks in aktivnosti managementa talentov. O poziciji govorim, ker ne gre le za opis del in nalog delovnega mesta radijski voditelj, saj je le teh v organizaciji več in so razporejeni po programskih terminih čez celoten dnevni radijski program, temveč gre za najboljšo in najprestižnejšo pozicijo tega delovnega mesta – radijski voditelj jutranjega programa, ki je v medijskem prostoru znan kot najbolj poslušan termin (angl. *Prime Time*).

V empirični raziskavi magistrske naloge se poslužujem teoretičnih pristopov do managementa talentov, ki so značilni za subjektivni pristop in ekskluzivno obravnavo talentov, saj obravnavam le izjemno uspešne izvajalce – talente, ki so najbolj zaslužni za

doseganje ciljev organizacije. Pri raziskavi managementa talentov v izbrani organizaciji poskušam dajati prednost pristopu pozicije, hkrati pa se zaradi panoge, s katero se preučevana organizacija ukvarja, ne moram povsem izogniti objektivnemu pristopu do managementa talentov. Radijski voditelji so talenti – zvezde, od katerih se pričakuje naravno nadarjenost, razvoj veščin, predanost in motiviranost za delo ter ujemanje in vsesplošno prilagodljivost različnim kontekstom.

Slika 5: Postopek določitve raziskovalnega vzorca



V poslovnih prostorih podjetja sem opravila šest intervjujev z vsakim posameznikom posebej, in sicer: 8., 9., 10., 11., 18. in 21. marca 2016. Posamezen intervju je trajal od 50 do največ 85 minut. Pogovore sem snemala in nato vsak intervju posebej prepisala. Nekatere zapise sem zaradi osebnih izpovedi ali drugih okoliščin morala ustrezno skrajšati. Nimam pooblastila za razkritje imena podjetja in oseb, s katerimi sem opravila intervjuje, zato in zaradi varstva osebnih podatkov sem z oznako XY ustrezno zakrila vsa lastna imena in imena blagovnih znamk, ki so se med pogovori pojavila v intervjujih. Posamezni intervjujanci so označeni z oznakami A, B, C, D, E, F, katerih zapisi so na voljo pri avtorici.

Tabela 6: Predstavitev udeležencev raziskave

Udeleženec	Delovno mesto	Bazen	Spol
A	Pozicija A	Blagovna znamka 1	M
B	Pozicija A	Blagovna znamka 1	M
C	Pozicija A	Blagovna znamka 1	Ž
D	Pozicija A	Blagovna znamka 2	M
E	Pozicija A	Blagovna znamka 2	M
F	Pozicija A	Blagovna znamka 2	M

3.3.3 Obdelava podatkov

Prvi korak pri analizi intervjujev je bil izpisati bistvene informacije v zvezi z vprašanji in povezovanje bistvenih informacij med vsemi udeleženci intervjuja. Prav tako je bil cilj

analize razvrstiti bistvene informacije po posameznih vsebinah in ugotoviti skupne značilnosti in raznolikosti odgovorov. Posamezne vsebine sem kategorizirala in jih nato povzela v sklope raziskovalnih tem. Nato sem v drugem koraku kodirala posamezne informacije in poskusila določiti skupne elemente kodiranja z grupiranjem kod. Sledila je interpretacija rezultatov. Celoten postopek prikazuje Priloga 1.

Primer: Izpis bistvenih informacij v zvezi z vprašanji

Sklop 1: Privabljanje in pridobivanje talentov

Jaz: V kolikšni meri, menite, da podjetje daje možnosti za rekrutacijo oziroma privabljanje novih talentiranih posameznikov oziroma novincev?
C: ... firma zelo dejavna, ... če nekdo nekoga pozna, ... nek talent oziroma neko sposobnost, ki bi bila za to firmo primerna oziroma bi lahko z njo kaj naredili, ima možnost, da pride notri, ... preverimo, ... da to možnost ... da se nam priključi kasneje.

Primer: Povezovanje bistvenih informacij med vsemi udeleženci intervjuja

Sklop 1: Privabljanje in pridobivanje talentov

Jaz: V kolikšni meri menite, da podjetje daje možnosti za rekrutacijo oziroma privabljanje novih talentiranih posameznikov oziroma novincev?
B: zelo odprti, tukaj delamo dobro delo, poleg avdicij dosti redne sta dve na leto, če pokaže nekdo velik interes mu tudi ponudimo neko priložnost, stestiramo, ali da pride pogledat, damo priložnost, ... in pokaže svoj talent, pride pogledat ... Skratka mu damo priložnost ena velika vrednota te firme naše, ... ponudi priložnost za marsikoga je to privlačna služba, velika brezposelnost, ...in seveda, da vsak poskusi ...velik osip, kar je normalno ...
C: ... firma zelo dejavna, ... če nekdo nekoga pozna, ... nek talent oz. neko sposobnost, ki bi bila za to firmo primerna oz. bi lahko z njo kaj naredili, ima možnost, da pride notri, ... preverimo, ... da to možnost ... da se nam priključi kasneje.

Primer: Razvrščanje bistvenih informacij po posameznih vsebinah in ugotavljanje skupnih značilnosti in raznolikosti odgovorov intervjuvancev.

Sklop 1: Privabljanje in pridobivanje talentov

Oseba	Besedna zveza
A,B, F	...Imamo avdicije
D, F	...Imamo oglase, obvestila (avdio, tiskane)
B,	...Sami pridejo – firma je brand, kar je samo po sebi magnet
D,	...Za marsikoga privlačna služba
E	...pritisk talentov,
A,	...ponudimo neko priložnost

B, C, E, F	...možnost imajo, velika možnost, možnost zmeraj je ...pridejo pogledat ...dobijo priliko
B,C	...Odpri ...tukaj delamo dobro, ena velika vrednota te firme ...firma zelo dejavna
F, E	...Nismo tako odpri, da bi lahko kar kdo priletel ...mogoče kakšnega zgrešiš, ... nekateri so nerodni
B, C, D, E	...Testiranje kandidatov (glasovno izkažejo, pokažejo svojo kreativnost, svojo posebno znanje) ...Preverjanje kandidatov (glasovni test, splošno znanje) ...ali se ljudje znajo izražati. Vidiš kako razmišljajo in vidiš kaj hočejo. ...imeti glas, imeti znanje, imeti kreativno, znati z računalniki, poznati medij, in da je to tok stvari, da bi mogoče lahko res več jih probali, da bi, da bi na tem situ, ker po navadi pač kar zelo vsi izpadejo.
A, C, F	...Prestrogi ...Orto težki testi ...mi čez tisto avdicijo ne bi nikoli prišli
B, D, E	...čisto pravi pristop, strokovno v skladu z nekimi pravili ...relativno kratka in jedrnata ...neke kriterije moraš dati in gotovo so na neki točki za nekoga ne fer, ...da znamo oceniti potencial,
C, D	...dosti hitro je na strani obeh, Tudi dosti hitro so med nami dobesedno, eni vseeno so hitreje notri v postopku ...Zdaj pa kolikor spremljam, jaz sicer ne sodelujem v tem procesu, ampak potem vidim kako ljudje prihajajo, ti potencialni ljudje...kar dobro urejene,...ve se, kdaj je avdicija, in grejo potem relativno hitro....dosti hitro naprej do tistega odgovornega človeka, ki jih začne trenirat...
E, B	...odvisno, če kaj res nujno rabimo v firmi, potem se mi zdi, da se bolj hitro ... da se mogoče celo kerkrat prehitro ...odvisno od potrebe, koliko ljudi novih rabimo...
F	...Lahko bi bil hitrejši... Mislim, da bi to lahko hitreje šlo.

Primer: Kodiranje posameznih informacij

Sklop 1: Privabljanje in pridobivanje talentov

Oseba	Besedna zveza	Koda
A, B, C, D, F	...Imamo avdicije	Avdicija
D, F	...Imamo oglase, obvestila (avdio, tiskane)	Oglasi

D	...Sami pridejo.. firma je brand, kar je samo po sebi magnet	Blagovna znamka
B	...Za marsikoga privlačna služba,...	Pritisk talentov
E	...pritisk talentov,	Privlačna služba
B	...tukaj delamo dobro, ena velika vrednota te firme...	Vrednost firme
	Odprti	
C	...firma zelo dejavna	
A, B, C	...ponudimo neko priložnost	Priložnost je
E,	...možnost imajo, velika možnost, možnost zmeraj je	Možnost je
F	...pridejo pogledat	Pridejo
	...dobijo priliko	
F,	...Nismo tako odprti, da bi lahko kar kdo priletel	Nismo tako odprti
E	...mogoče kakšnega zgrešiš,...nekateri so nerodni,	Koga zgrešimo
B,	...Testiranje kandidatov (glasovno izkažejo, pokažejo svojo kreativnost, svojo posebno znanje)	Testiranje in preverjanje
C,	...Preverjanje kandidatov (glasovni test, splošno znanje)	
D,	...ali se ljudje znajo izražati. Vidiš kako razmišljajo in vidiš kaj hočejo.	
E	...imeti glas, imeti znanje, imeti kreativno, znati z računalniki, poznati medij, in da je to tok stvari, da bi mogoče lahko res več jih probali, da bi, da bi na tem situ, ker po navadi pač kar zelo vsi izpadejo.	
A,	...Prestrogi	Težki testi
C,	...Orto težki testi	
F	...mi čez tisto avdicijo ne bi nikoli prišli	
B,	...čisto pravi pristop, strokovno v skladu z nekimi pravili	Struktura in kriteriji
D,	...relativno kratka in jedrnata	
E	...neke kriterije moraš dati in gotovo so na neki točki za nekoga ne fer, ...da znamo oceniti potencial,	
C,	...dosti hitro je na strani obeh, Tudi dosti hitro so med nami dobesedno, eni vseeno so hitreje notri v postopku	Hitro
D	...Zdaj pa kolikor spremljam, jaz sicer ne sodelujem v tem procesu, ampak potem vidim kako ljudje prihajajo, ti potencialni ljudje....kar dobro urejene,...ve se, kdaj je avdicija in grejo potem relativno hitro....dosti hitro naprej do tistega odgovornega človeka, ki jih začne trenirat...	
E,	...odvisno, če kaj res nujno rabimo v firmi, potem se mi zdi, da se bolj hitro..da se mogoče celo kerkrat prehitro	Hitrost odvisna od potreb
B	...odvisno od potrebe koliko ljudi novih rabimo	
F	Lahko bi bil hitrejši... Mislim, da bi to lahko hitreje šlo.	Boljše

Primer: Skupni elementi kod z grupiranjem kod.

Sklop 1: Privabljanje in pridobivanje talentov

Oseba	Koda	Grupiranje kode
A, B, C, D, F	Avdicija	Način privabljanja
D, F	Oglasi	Način privabljanja
D, B, E, C	Blagovna znamka Pritisk talentov Privlačna služba Vrednost firme	Vzrok za privlačnost
A,B,C,E, F	Priložnost je, možnost je, pridejo	Pozitivne možnosti za kandidate
F, E	Nismo tako odprti Koga zgrešimo	Omejene možnosti za kandidate
A, B, C, D, E, F	Testiranje in preverjanje	Preverjanje kandidatov
A, C, F	Težki testi	Kriteriji preverjanja – težki testi
B, D, E	Struktura in kriteriji	Kriteriji preverjanja – primerni testi
C, D	Hitro	Primerna hitrost postopkov
E, B	Hitrost odvisna od potreb	Hitrost odvisna od potreb
F	Boljše	Neprimerna hitrost postopkov

Primer: interpretacija rezultatov

Sklop 1: Privabljanje in pridobivanje talentov

Rezultati sklopa 1. so pokazali:

- Pet (A, B, C, D, F) intervjuvancev je kot način privabljanja novih potencialnih talentov omenjalo avdicije, en (E) intervjuvanec te besede v intervjuju sploh ni omenil, dva (D, F) pa sta poleg avdicij omenjala še oglase za privabljanje kandidatov.
- Pri pridobivanju novih talentiranih posameznikov so štirje (B, C, D, E) intervjuvanci prepoznali pomembnost blagovne znamke, vrednost podjetja, in pritisk talentov, dva (B, C) intervjuvanca pa sta posebej pohvalila dejavnost podjetja na tem področju.
- Pet (A, B, C, E, F) intervjuvancev je ocenilo, da podjetje daje možnosti in priložnosti posameznikom, ki jih tovrstno delo zanima. Vseh šest intervjuvancev omenja, da se potencialne talente in kandidate preverja in testira, med katerimi trije (A, C, F) menijo, da so testi težki, zahtevni in jih ne bi opravili, drugi trije (B, D, E) pa menijo, da so postopki testiranja strokovni, v skladu s pravili in kriteriji ter dovolj kratki in jedrnat.
- Na hitrost postopkov imajo intervjuvanci različne poglede: dva (E, B) povezujeta hitrost postopkov s potrebami organizacije po novih kandidatih, druga dva (C, D) menita, da so dovolj hitri, medtem ko eden (F) meni, da bi bili lahko hitrejši. Eden (A) se do tega vprašanja ni posebej opredelil.

3.4 Analiza kvalitativnih podatkov

Analiza kvalitativnih podatkov bo sledila petim sklopom, ki sovpadajo z življenjskim ciklom talenta v organizaciji. Management talentov je kompleksen, večdimenzionalen sistem ravnanja s človeškim kapitalom v organizaciji in mora biti uravnotežen ter vseobsegajoč tako v organizaciji kot pri celostni obravnavi posameznega talenta.

3.4.1 Sklop 1: Privabljanje in pridobivanje potencialnih talentov

Pri managementu talentov je za organizacijo izjemnega pomena, da ima v svoji sredini talentirane posameznike, zato je bistveno, da organizacije izvajajo aktivnosti, povezane s privabljanjem in pridobivanjem ter izborom pravih ljudi. V raziskavi me je zanimalo, kako in na kakšen način organizacija pridobiva nove potencialne talente in ali intervjuvani posamezniki te aktivnosti prepoznavajo kot učinkovite in uspešne. Pet od šestih intervjuvancev je ocenilo, da organizacija daje možnosti in priložnosti posameznikom, ki jih tovrstno delo zanima, dva pa sta še posebej pohvalila aktivnost organizacije na tem področju, kot kaže mnenje osebe B: *»Jaz mislim, da smo zelo odprti. Da tukaj delamo dobro delo, ... Skratka, mu damo priložnost, da se on pokaže in pokaže svoj talent, kar se mi zdi, da je ena velika vrednota te firme naše ... ,«* in še *»Tako da, za marsikoga je to privlačna služba, ...«* Kot pomoč za privabljanje novih potencialnih talentov so poleg B še trije intervjuvanci prepoznali pomembnost blagovne znamke in posledično sam pritisk talentov. Oseba D je zadevo razložila takole: *»Določeni ljudje sami pridejo, ker so naše radijske postaje brendi, glede na to, da je radio XY najbolj poslušan. Pač, to je že samo po sebi magnet.«*

Vseh šest intervjuvancev omenja, da se potencialne talente in kandidate preverja in testira, trije menijo, da so testi težki in zahtevni kot npr. oseba A: *»Včasih imam občutek, da smo mi mal prestrogi do vseh teh ljudi.«* Tudi oseba F ima podobno mnenje: *»Skratka, mi čez tisto avdicijo ne bi nikoli prišli.«* Medtem ko ostali trije menijo, da so postopki testiranja strokovni, v skladu s pravili in kriteriji ter dovolj kratki in jedrnat. Pet intervjuvancev je kot način privabljanja novih potencialnih talentov omenjalo avdicije, en intervjuvanec te besede ni omenil cel intervju, dva pa sta poleg avdicij omenjala še oglase za privabljanje kandidatov.

Ker je v literaturi kot ena bistvenih razlik med klasičnim managementom človeških virov in managementom talentov izpostavljena komponenta hitrosti, me je zanimalo, kaj udeleženci raziskave menijo o hitrosti postopkov privabljanja in pridobivanja potencialnih talentov ter njihove vključitve v organizacijo. O hitrosti postopkov imajo intervjuvanci različne poglede; dva povezujeta hitrost postopkov s potrebami organizacije po novih kandidatih, druga dva menita, da so dovolj hitri, medtem ko eden meni, da bi bili lahko hitrejši. Oseba (A) se do tega vprašanja ni posebej opredelila.

3.4.2 Sklop 2: Sprejem potencialnih talentov

Pri temi sprejema novincev v organizacijo me je zanimala organizacijska klima in vzorci vedenja ter obnašanja zaposlenih ter intervjuvancev ob vstopu novincev v organizacijo.

Velika večina intervjuvancev, kar pet od šestih, je povedala, da se nove kandidate v organizacijo sprejme na pozitiven način oz. se vsem, ki pridejo ponudi priložnost, da se izkažejo. Pet od šestih intervjuvancev je opisovalo in razlagalo o aktivnostih, ki kažejo na pozitiven sprejem novih ljudi. Dva intervjuvanca pa sta opozorila na dejstvo, da se morajo novi zaposleni potruditi na samem začetku in pokazati neko stopnjo samoiniciative. Intervjuvanec B je povedal: *»Včasih sem jih uvajal na prometu, zdaj jih uvajam tudi na programu in tako naprej [...] Pokažem jim te programe, ki jih imamo, z mano so lahko, z nami vsemi tudi na sestanku, razložim jim par stvari, predvsem na začetku, jih peljem po firmi, da jim razkažem prostore, kaj kdo dela, da vejo na koga se kaj obrniti, vprašati za pomoč in tako ... tako da tukaj pa res jaz veliko naredim za ljudi«* in *»Ampak jaz zmeraj gledam na to, da je to nova energija in da je ... novitete so zmeraj dobre, spremembe so zmeraj dobrodošle v nekem timu, ne.«* C je pri tem vprašanju pripomnila: *»Dostikrat je tudi tako, da se ga dejansko pelje od človeka do človeka in se tudi pove, kaj kdo dela, že to. Da se mu takoj mesto, kjer sedi, da se mu računalnik in takoj se ga povabi k delovnim procesom, se pravi od sestankov, do samega programa, hkrati se ga pa takoj vključi tudi v družabne zadeve. Se pravi, čisto konkretno, nekdo ima rojstni dan, bla bla: "pridi zraven, on praznuje". Se mi zdi, da zadovoljimo vse te potrebe, da se človek, takoj počuti del ekipe.«*

Kot navaja znanstvena literatura sprejem in socializacija predstavljata zelo pomembno fazo življenjskega cikla posameznika v organizaciji. Iz odgovorov sodeč, so ti postopki in aktivnosti v veliki meri sproženi s strani zaposlenih, v katere so vključeni tudi sodelujoči talenti v raziskavi. Čeprav ni povsem znano, ali jih k temu napeljujejo navodila organizacije in njenega vodstva, je opaziti, da je vsesplošna organizacijska klima naravnana tako, da izkušnja vstopa v organizacijo za novince prijetna.

3.4.3 Sklop 3: Postopki uvajanja in šolanja

Pet od šestih intervjuvancev je z navdušenjem govorilo o šolanju in uvajanju novincev, kot kaže primer intervjuvanca A, ki je povedal: *»[...] pri nas dobi vse. Nikjer tega ne bi dobil [...]. Izobraževanja dobijo. Mi vse vsakemu povemo. Kogarkoli kaj [...] zanima, mu bomo z veseljem pomagali.«* in intervjuvanca B, ki pravi: *»[...] dosti se trudimo glede tega [...]. Da se točno ve, h komu se ga dodeli, [...] uvajajo vse te ljudi, [...], da je dovolj enih smernic...«* in intervjuvanca D: *»[...] skrbijo ljudje, ki so v tej hiši. [...] (coach) itd. Kar se tega tiče je [...] poskrbljeno. Materiali, s katerimi operirajo, so kul. [...] tukaj dobiš, se pravi takoj, človeka, ki se spozna na ta posel. [...], ki šola talente, ki dela aircheck-e, ...«*

Odgovori intervjuvancev kažejo na to, da organizacija vodi postopke uvajanja in šolanja za novince in je za te aktivnosti dobro poskrbljeno. Dva izmed teh petih celo menita, da ni veliko podjetij, ki bi nudila take priložnosti za uvajanje in šolanje, kot jih preučevana organizacija, kar je razvidno tudi iz navedka osebe A. Druga dva pa omenjata še posamezne aktivnosti in orodja, ki se uporabljajo pri postopkih uvajanja in šolanja. Štirje intervjuvanci od vseh, ki so omenjali postopke šolanja in uvajanja novincev omenjajo tudi osebo, ki skrbi za izvajanje teh aktivnosti. Le en intervjuvanec teh postopkov pri intervjuju posebej ne omenja.

Kar štirje od šestih pri tej temi poudarijo pomen in vlogo novincev pri uvajanju in šolanju ter izpostavljajo zaželena vedenja in obnašanja novincev. Intervjuvanec B ima na to temo zanimivo pripombo: *»Jaz mislim, da je dovolj enih smernic, ki jih ta nova oseba dobi. Kako jih uporabi v resnici, je pa na njem. To je pa njegova, mora pa tudi sam pokazat interes in se dovolj potruditi [...] Če pač sam ni sposoben tega, potem mu tudi naši rokavčki ne bodo kaj dosti pomagali. [...] Da mora biti tudi človek dovolj zainteresiran za, dovolj motiviran, da bo sam to naredil.«* Z odgovori so intervjuvanci nakazovali na potrebne generične kompetence novincev in potencialnih talentov, na njihove potrebne karakterne lastnosti, ki bi se kazale v stopnji njihove motivacije, želje in predanosti ter želje po učenju in zmožnosti implementacije novo pridobljenih znanj in veščin.

Pri tej temi me je še zanimalo, na kakšen način so novinci seznanjeni s povratno informacijo o rezultatih uvajanja in šolanja. Vsi intervjuvanci so izrazili mnenje, da novinci nekako dobijo povratno informacijo o svojem uvajanju in šolanju, vendar pa so njihova mnenja o tem, katere informacije pridejo do njih in kako hitro, deljena. Eden je mnenja, da na tem področju vlada zmeda in kaos in so informacije, ki prihajajo do novincev, navzkrižne. Štirje menijo, da so povratne informacije novincem jasne, bodisi pozitivne ali negativne. Sogovornica pod oznako C razloži: *»Pozitivne in negativne informacije, oboje, od pozitivnega do negativnega. Dol sigurno oboje. Kar se pa tiče višje gor, je pa več negativnega kot pozitivnega.«* Sogovornik E izrazi stališče do povratne informacije: *»[...] da, zelo hitro ..., zelo hitro ugotovijo, ali so za tukaj ali ne. Zelo hitro damo vedeti, ali je nekdo primeren ali ni [...] nihče nima časa ukvarjati z nekom, ko oceniš [...], ni kandidat za nekam.«* Trije intervjuvanci opozorijo, da je negativne povratne informacije več kot pozitivne na način, ki je primerljiv mnenju intervjuvanca F, ki pravi: *»S feedback-om pa ni 'glah fino'. Da ga ne dobiš veliko. OK, predvsem dobiš negativen feedback, tega zelo hitro dobiš. [...] Negativnega feedback-a je vedno dovolj in preveč. Pozitivnega pa kar ne. Pohvale, mislim, da manjka. Nasploh. Vedno moraš v sendvič zaviti«* F dodaja, da to negativno vpliva na motivacijo novincev. Podatki zbrani na podlagi intervjujev kažejo na to, da področje, ki pokriva povratne informacije (angl. *feedback*), ni sistematično in formalno urejeno. Informacije novinci dobijo, ni pa jasno, ali so le te formalne narave in od kod točno prihajajo. Torej ti postopki nakazujejo na večjo stopnjo neformaliziranosti in kažejo na ohlapnost in to predvsem, ko gre za pozitivne povratne informacije.

Pri temi uvajanja in šolanja sem želela v intervjuju izvedeti tudi, kako so lastno uvajanje izkusili intervjuvanci. Od šestih so trije imeli poleg uvajanja in šolanja na začetku tudi mentorje in menijo, da so prav ti vplivali na njihov nadaljnji razvoj, medtem ko drugi trije niso izkusili nekega klasičnega uvajanja, kot ga danes pozna organizacija, in zaradi pomanjkanja te izkušnje vpliva mentorjev niso morali v zadostni meri komentirati. Med temi, ki so bili deležni uvajanja in šolanja, sta dva omenila še potrebno oz. želeno vedenje in obnašanje novinca.

3.4.4 Sklop 4: Postopki razvoja talenta

Najobsežnejšo temo predstavlja sklop, ki obravnava postopke razvoja talentov in zajema vse aktivnosti managementa talentov, ki se nanašajo na življenjski cikel talenta v organizaciji. Obdobje razvoja talenta se osredotoča na niz aktivnosti povezane z izobraževanjem in šolanjem talenta za njegov kontinuiran razvoj in postopke, ki podpirajo aktivnosti, kot so napredovanje, vključevanje v različne projekte, tako znotraj kot zunaj meja organizacije in dopuščajo izpostavljanje talentov različnim situacijam in okoljem, ter postopke, ki omogočajo prenos znanja talentov na mlajše generacije ali novince v organizaciji s pomočjo uvajanja programov mentorstva. V obdobju razvoja talentov predstavlja komunikacija med organizacijo, njenim vodstvom in talenti bistveni element, saj je za obe strani ključnega pomena, da so cilji razvoja talenta vsem vpletenim jasni in natančno opredeljeni, da je talent seznanjen z željami in usmeritvami podjetja, njegovo delovanje in vedenje pa skladno z zahtevami in pričakovanji organizacije.

Talenti od svojih delodajalcev pričakujejo in zahtevajo možnosti za redno usposabljanje in razvoj. Intervjuvanci so to temo ocenili kot zelo spodbudno in vsi so povedali, da je izobraževanje za njihov razvoj zelo pomembno. Štirje od njih so izrazili mnenje, da jim organizacija šolanje in izobraževanje omogoča. Intervjuvanec A je z navdušenjem povedal: *»Moje so fantastične. Jaz sem zelo vesel.«* Načini **izobraževanja in šolanja**, ki jih organizacije implementirajo so različna, v literaturi pa je za namen pridobivanja generičnih kompetenc in novih znanj ter veščin talentov izpostavljeno predvsem akcijsko učenje in individualni »coaching«.

Na podlagi razgovorov z intervjuvanci sem ugotovila, da ima izbrana organizacija poleg domačega svetovalca, tudi tuje (angl. *coach*), ter omogoča strokovne seminarje in predavanja npr. Radijski dnevi (angl. *Radio days*), saj so vsi intervjuvanci omenjali delo s tujimi svetovalci, kot B, ki pravi: *»Ja, imam še možnost napredovati, poleg tega imamo tudi svetovalce, ki nam pomagajo, da smo lahko boljši, celo tuje svetovalce in tako naprej ... tako da vedno je čas še za napredek. Nikoli ne smeš obstati v razvoju, ker to je najslabše. Zmeraj moraš hoteti še več in več, in večje cilje si postavljati, nove cilje si postavljati [...], tako da, najslabše je, če kar obstaneš v enem, v eni.«* Od šestih so štirje sogovorniki poleg zunanega svetovalca omenjali še domačega, trije pa so omenjali tudi strokovne seminarje, ki so jim na voljo. O izobraževanju je svoje mnenje izrazil sogovornik E: *»Ker pač imam možnost*

praktično dostopati do vsega, kar si želim. Tudi Radio days, ven hoditi, imeti mentorje, imeti konzultante s področja, kjer delam [...] tako da, ja, imam» Sogovornica C pa je omenila tudi vpliv svojega sodelavca kot mentorja: *»Ja, dela se za moj razvoj, dela se s pomočjo tujih svetovalcev in predvsem XY (ime sogovornika A). Moram njega izpostaviti, ker on ... On je tako: 'pridite, vprašajte, vam povem z veseljem' [...] in se mi zdi, da sem od njega dobila največ. Nekih spodbud, tudi klofut, teh verbalnih, mentalnih kakorkoli.*» Na podlagi pridobljenih podatkov lahko ugotovim, da so »coachingi«, ki jih talentom omogoča organizacija, usmerjeni na aktivnosti in procese reševanja aktualnih in realnih delovnih problemov, saj talenti skupaj s »coachi« iščejo nove rešitve, hkrati pa jih slednji spremljajo, usmerjajo in s preverjanjem njihovega dela, največkrat v obliki individualne kritike radijskega voditelja na podlagi poslušanja radijskega programa (angl. *Aircheck*), merijo in nadzorujejo njihov napredek, hkrati pa se poslužujejo tako timskega kot tudi individualnega vodenja talentov.

Prednosti in koristi izobraževanja in šolanja so po mnenju petih intervjuvancev vidne predvsem s pridobivanjem znanj in veščin. Po mnenju dveh te aktivnosti, ki jih organizacija zagotavlja vplivajo na uspešnost celotne organizacije, kot je mnenje izrazil B: *»Ma ne, mislim se mi zdi, da bi podjetje stagniralo [...].*« in drugi C, da: *»Tako se lahko tudi samo podjetje izboljšuje. Če tega ne bi bilo, bi bili na mestu. Po moje bi še zmerom, kaj pa jaz vem... mora to bit, to mora biti konstantno. Se razvijati, se dogajati, se pogovarjati, napredovati itd.*« Štirje pa menijo, da so zaradi izobraževanj bolj uspešni pri svojem delu in njegove vplive zaznavajo tudi širše, kot pravi A: *»Ful, na vse. Na vse. Na vse vpliva. Vpliv je na televizijo, kar delam. Vpliv je na, ne vem, gledališče, ki ga delam. Na ful velik stvari vpliva. Ker so določene stvari, ki sem se jih tukaj naučil, ki ne gre v bistvu samo za radijsko delo, bla bla bla, ampak gre za odnose. Gre za način podajanja informacij. Radio je v bistvu tak, k operiraš z glasom v bistvu pa ustvarjaš, ne vem, neko mrežo.*« Pri temi izobraževanja je eden od intervjuvancev (F) v nasprotju z ostalimi povedal, da izobraževanja nimajo vpliva in da jih ni, čeprav je v odgovorih omenjal določene izobraževalne aktivnosti.

Cilji razvoja talentov in kontinuiranega izobraževanja in njihovega šolanja so v njihovem napredovanju in boljših delovnih rezultatih. Investicije, povezane z izobraževanjem v kader, so upravičene le takrat, ko so rezultati teh aktivnosti vidni v njihovi delovni uspešnosti. Z vidika kariernega **napredovanja** sem na podlagi intervjujev ugotovila, da so s svojim napredovanjem v podjetju večinoma zadovoljni vsi, razen enega, ki ni v svoji karieri znotraj organizacije nikoli napredoval ali zamenjal delovnega mesta. Izmed petih sta dva postopno napredovala in, prvi od njiju, B je povedal: *»[...] Jaz sem lepo rasel, počasi, step by step in ta stopnjevana rast mi je čisto všeč, [...] ta spontana rast mi je všeč, ...*« in drugi (C): *» ... Sem kar zadovoljna. Sem šla kar lepo čez vse procese, od najnižjega. Všeč mi je, da sem šla čez vse. Res, tako, kot je moralo bit ... To se mi zdi prav, da se da vse čez. Ker tako res ceniš in gre potem tudi za spoštovanje do vseh del. [...] ... tako, kot sem, s svojim delom. Nobenih vez pa nič. Ampak dejansko, da so videli v meni nek potencial, da so mi dali priložnost.*« Za enega pa je bilo napredovanje celo malo prehitro, čeprav si je tega želel, in ga je bilo ob

napredovanju strah. Sogovornik D medtem ocenjuje svoje napredovanje v podjetju kot solidno in pravi: » ...glej, solidno. Ne moreš ravno kaj ful pohvalit ... kaj češ skakati v zrak od veselja? Ampak čisto solidno. [...] en kup novih zadev, kar pomeni, da spremljaš feedback, tisto, kar ga je pač od nadrejenih, od nekih svetovalcev ... konec koncev poskrbi za ta predavanja, se pravi firma poskrbi tudi za tvojo rast.«

Kot kažejo odgovori večine intervjuvancev, je razvoj talentov potekal na različne načine in z različnimi hitrostmi. Ena od aktivnosti razvoja talenta je tudi **premeščanje** in rezultati kažejo, da je pet od šestih intervjuvancev v svoji karieri v podjetju že bilo premeščenih bodisi na druga delovna mesta, pozicije (pozicija je vezana na vodeni program) ali funkcije. Trije od teh so mnenja, da so bili vedno premeščeni na željo vodstva, medtem ko dva menita, da je šlo pri njuni premestitvi za željo tako vodstva kot njihju. Iz odgovorov enega intervjuvanca je razvidno, da v karieri v izbrani organizaciji ni bil premeščen.

Na podlagi intervjujev sem ugotovila, da se pet od šestih intervjuvancev **vkjučuje v projekte** zunaj meja podjetja. Te aktivnosti zajemajo različne aktivnosti kot so vodenje, igranje, snemanje za različne zunanje naročnike. Eden od intervjuvancev pa teh aktivnosti ne mara in se vanje ne želi vključevati. Med intervjuvanci je slednji sicer mnenja, da organizacija dopušča vključevanje v zunanje projekte. Glede vključevanja v zunanje projekte me je še zanimalo ali je organizacija talentom nasprotovala ali celo prepovedala tako vključevanje. Iz odgovorov dveh je jasno, da na to aktivnost gledata kot na posvetovanje z vodstvom. Štirje so navajali, da jim je vodstvo organizacije odsvetovalo vključitev v neko konkretno zunanjo aktivnost, pri čemer gre pri dveh na podlagi odgovorov sklepati, da se o temi nista posebej posvetovala, saj je F že prej omenil, da se tovrstnih aktivnosti ne udeležuje.

Mnogi avtorji navajajo pomen programov **mentorstva**, tako formalnega kot neformalnega, in vključevanja zvezd v to aktivnost z namenom, da bi tudi ostali člani organizacije lažje in hitreje postali zvezde. Od šestih intervjuvancev je bilo pri petih razbrati, da radi opravljajo vlogo mentorja, kot npr. C, ki pove: »... Ful, ker lahko vse neko svoje znanje, ki sem ga jaz pridobila [...], predam naprej, [...] imam nek sistem in se mi zdi, da mi to dost dobro gre ...« Samih sebe sicer ne zaznavajo kot nekih formalnih mentorjev oz. so z odgovorom »ne vem« izrazili dvom in zaznati je bilo tudi zadrego, kot nakazuje odgovor osebe A: »Ma ne vem, če jaz to [...] to je meni naravno. Brez veze to skrivat, pomagaš [...], delim in povem [...], z mojo ekipo, ja, ... z drugimi se kaj dosti ne ukvarjam...« in drugi B pripomni podobno: »... Mi je vseč to delo mentorja [...], imam dovolj znanja in ga z veseljem delim z naslednjimi, znam delati z novinci [...], nimam pa te odgovornosti, nimam te pozicije [...], ponujam jim priložnost [...], prav mentor nikoli nisem postal v resnici ...« Mnenje intervjuvanca D se je od ostalih razlikovalo, saj je povedal, da vidi smisel mentorstva le v situacijah, ko v kandidatu prepozna potencial, v nasprotnem primeru mu predstavlja le breme.

Pri tej temi me je zanimalo tudi kolikšno korist imajo intervjuvanci od mentorske aktivnosti. Pet od šestih intervjuvancev ima različne poglede; dva izpostavljata pozitiven vpliv na lastno napredovanje, kot npr. A, ki pove: *»Tako tudi ti napreduješ [...], če so ljudje okoli tebe boljši, to tudi tebi bolj pomaga. ...tako j [...], brcne naprej. [...] ker imam jaz tega sodelavca, sem jaz na tej poziciji [...], sem tudi jaz boljši.«* Druga dva vidita predvsem pozitiven vpliv na napredovanje tistega, ki mu nudita mentorstvo, pri čemer C opaža: *»[...] da lahko deliš, da je nekdo lahko še boljši po tvoji zaslugi.«* Eden od intervjuvancev meni, da mentorstvo vpliva na oboje. Sogovornik F pa se kot mentor počuti koristen: *»[...] sam sebi zdiš koristen, imaš neko veselje, ko vidiš, kje ga ljudje lomijo. Pa da ti to znaš uštimati. Neka samozadostnost [...]. Da v bistvu pa le nisem toliko in toliko let brez veze tu visel, ampak sem se dejansko nečesa naučil.«*

Na zadovoljstvo zaposlenih v organizaciji vpliva zaupanje med managementom in zaposlenimi (Stuart-Kotze et al., 2008). Medsebojna pričakovanja v zaposlitvenem odnosu se med zaposlenim in organizacijo kažejo tudi v izpolnjevanju psihološke pogodbe. Poleg že obravnavanih tem, ki jih psihološka pogodba zajema, pa se zdi **redna medsebojna komunikacija in dajanje povratne informacije** zaposlenim talentom nekoliko zapostavljena. V raziskavi me je zanimalo, v kolikšni meri je med vodstvom in talenti prisotno medsebojno komuniciranje in obveščanje o ciljnih in strategijah podjetja ter o usklajenosti le teh z delovanjem talentov. Rezultati so pokazali, da le intervjuvanec A od vodstva dobiva vse informacije in se vodstvo z njim celo posvetuje ter razloži: *»Meni direktor vse pove in pred kakšno spremembo se tudi pogovori z mano [...], on sam ocenil, s kom se bo naprej pogovarjal [...]. Druga stvar je pa še povezana z rezultati [...], če si na firmi že pet let, pa nimaš nekih posebnih rezultatov, zakaj bi se s tabo res pogovarjal.«* Štirje od sogovornikov so sicer obveščeni o strategijah in ciljnih podjetja, vendar rezultati kažejo na to, da so te informacije bolj neformalne in niti ne prihajajo od vodstva, temveč posredno, kot razložita C: *»Šušlja se po koloarjih [...] od vseh drugih razen od vodstva. Od vodstva smo obveščeni takrat, ko že vsi vse vemo.«* in sogovornik F: *»Po hodnikih marsikaj izveš [...] od ust do ust. In tudi to je del firme. Nisem seznanjen. Ne vem [...], uradno tega ni. Redko, no. Večino, tisto, kar je pomembno za naše delo, izvemo [...], po hodnikih [...]. Je toliko pretočno podjetje, da pomembne informacije vseeno pridejo do tebe. Niso nekako uradno podane, ampak so pa prišle.«*

Odgovori intervjuvancev napeljujejo tudi na to, da informacije, ki jih dobivajo, niso strukturirane ali povsem jasne, kot s pojasnjevanjem nakaže E, ki pravi: *»Neke stvari kar prehitavamo, da kerkrat nismo dosti sfokusirani v neke projekte [...], se potem pač odločimo in, in vmes se spremeni odločitev [...], je malo zmede, ampak na koncu ponavadi se usedemo, pa že naredimo.«* Po drugi strani pa sta dva nakazala na nepotrebnost vsesplošnega informiranja, kot kaže odgovor sogovornika D: *»Konec koncev, mene neka strategija komercialne načeloma ne zanima. [...] mene predvsem zanima programska strategija [...], ne rabiš vedeti čisto vseh strategij. Mislim, da nek povprečni zaposleni nima blage veze o strategiji te firme.«*

Glede usklajenosti delovanja različnih oddelkov štirje od šestih intervjuvancev menijo, da so cilji in strategije podjetja povezani s cilji in strategijami posameznih oddelkov in delujejo usklajeno. Dva pa sta na tem mestu izrazila dvom o usklajenosti in to utemeljujeta z mnenjem, da oddelki med seboj niso dovolj povezani in usklajeni oziroma bi lahko bili bolj, da bi bilo še več medsebojnega sodelovanja, kot kaže primer odgovora sogovornika F: *»Lahko bi bili boljše [...], smo kar dosti ločeni, tako, po oddelkih. [...] Lahko bi se pa kdaj mogoče na hitro srečali. Ne velikokrat, ne pogosto, ampak vsaj kdaj. Vsaj trenutno se ne. Nekega uradnega stika s komercialisti nimamo.«*

V intervjuju se z vprašanji nisem osredotočala na finančne nagrade, temveč sem intervjuvance vprašala kako občutijo, da so za dobro opravljeno delo prejeli **priznanje**. Večina je v odgovorih pripovedovalo predvsem o spodbudnih besedah in pohvalah, nekateri so omenjali podatke o poslušnosti in vsesplošno dobro voljo. Dva sta pri priznanjih omenila materialni aspekt nagrajevanja, kjer je A povedal: *»S tem se mi kaže, da imam dobro pogodbo, da mi je šel na roko, ne vem, nekaj časa sem imel službeni avto, pomagal mi je pri XY (osebni zadevi), mi je skompenziral par stvari. Če mi gre nekdo pri teh stvareh na roko, potem je meni to priznanje, da jaz delam dobro.«* Tudi intervjuvanec F je izpostavil materialni vidik priznanj: *»Nič kaj ne občutim. Mislim, bilo je parkrat. Lažem. Enkrat me je XY (direktor) sam od sebe poklical in mi dal povišico. Kar tako. [...] Tisti dan kar nisem mogel verjeti. [...]. Jaz sem še en mesec vriskal. Fino se mi je zdelo, pa ne zaradi tistega dodatnega denarja, ampak način. To, da se je sploh spomnil. Sam od sebe. Ne da bi mu jaz hodil tri mesece jokati. Jaz mu nikoli nisem omenil, sploh. [...] To se mi je zelo lepo zdelo. Tisto me je motiviralo zeeloo. [...] Ali pa, ko nas je razveselil z Mini-ji, avtomobili. [...] Tisto kar verjeti nisem mogel ... In da zdaj kar imamo službeni avto.«*

Zanimivo je, do so udeleženci intervjuja, zaradi svoje javne izpostavljenosti, zaradi katere imajo tako posredne kot neposredne stike s končnimi uporabniki (poslušalci), kot priznanja za svoje delo izpostavljali predvsem nematerialne nagrade (nekaj več zunanjih kot notranjih) v obliki pohval in zahval, kar se jim potrdi tudi z materialnim (zunanjim) dokazom v obliki podatkov o poslušnosti. Do materialnih zunanjih priznanj, kot so medijske nagrade, pa so intervjuvanci zadržani in jim ne pomenijo veliko, kar gre pripisati predvsem politikam podeljevanja teh nagrad. Sogovorniki so še povedali, da so delovni dosežki prepoznani tudi z vsesplošno dobrim vzdušjem, različnimi slavji in tortami. Dva intervjuvanca pa sta omenjala še razlike med zunanjimi priznanji, ki jih je veliko in so pogosta, medtem ko se v preučevani organizaciji tega včasih tudi ne opazi in gre preprosto mimo.

3.4.5 Sklop 5: Blagovna znamka talenta in blagovna znamka podjetja

Zadnja tema mojega intervjuja je bila usmerjena na blagovno znamko talenta. Glede na to, da je preučevana organizacija medijska družba in da so udeleženci intervjuja preko svojega dela javno izpostavljeni ter imajo stik s svojimi »odjemalci«, me je zanimalo, kako izbrani talenti dojemajo svojo blagovno znamko.

Pri tej temi so intervjuvanci povsem različno odgovarjali. Iz odgovorov se lahko sklepa, da je štirim razvoj svoje blagovne znamke pomemben in se je tudi zavedajo, medtem ko je intervjuvanec F izrazil odklonilen odnos do razvoja svoje blagovne znamke, čeprav se zaveda, da je le ta za organizacijo pomembna: *»Totalno nepomemben. Raje vidim, če se ne razvijam [...] Oseбно. Čeprav vem, da firma pa ima koristi od tega, če se razvija. Tako da, ja. Se zavedam tega. [...] Nisem razmišljal o tem. Meni se zdi to čisto nepomembno. Vem pa, da firmi je pomembno. Tako da se bom trudil ne kvariti tega. Ampak sam na tem področju ne bom kaj dosti naredil.«*

Po drugi strani v odgovorih o lastni blagovni znamki izstopa intervjuvanec A, ki se očitno, bistveno več ukvarja s to tematiko kot ostali in tudi poudaril je, da je preučevana organizacija s svojimi aktivnostmi prispevala k razvoju njegove blagovne znamke: *»Ful mi je pomemben. Od tega je odvisna in prihodnost in vse [...] Tko da nekak si paziš, da si to ne uničiš. Elemente so mi naredili, show-openerje so mi naredil [...], čisto brendiranje. Če je kdo ta moj brand ustvaril, ga je firma ...«* Zanimivo je, da je intervjuvanec pod oznako B poleg pomoči podjetja pri razvoju njegove znamke izpostavil tudi intervjuvanca A in njegovo pomoč. Sogovornik D pa svoji blagovni znamki ne pripisuje prevelikega pomena, saj v tem zaznava tako pozitivne kot negativne učinke razvoja lastne blagovne znamke in pravi: *»Pa, tako. Nekaj srednje. Prav neka huda znana osebnost, pa neka huda blagovna znamka niti ni. Zaradi tega, ker imaš pluse in imaš minuse. Mislim, po eni stran je fino biti znan, vsi te poznajo, vsi te imajo radi. Po drugi strani, če te vsi prepoznavajo, moraš potem tudi z vsakim; pa malo tukaj, pa malo tisto ... pa kaj jaz vem [...] Imaš sicer lahko en kup dela, dobro plačanega. Nimaš pa nič časa. Meni je pa prosti čas, saj to ni prosti čas, to je čas za družino, lahko mu rečeš tudi prosti čas, meni je zelo fino, da imam čas, ki ga lahko namenim tamalmu in tako naprej. Se mi zdi to tako [...] pomembno.«*

Na vprašanje, komu dajejo prednost – svoji blagovni znamki ali blagovni znamki podjetja, sta dva intervjuvanca odgovorila, da dajeta prednost sebi, torej lastni blagovni znamki šele nato sledi blagovna znamka podjetja, kot pojasnjuje sogovornica C: *»Lastni. Zato, ker me določene stvari glede XY (blagovna znamka podjetja) motijo in jih ne sprejemam v celoti. Medtem ko sebe moram. Pač lažje sebe popravim kot celoten XY. Z mojimi prepričanji pa z mojimi idejami pa tko. Ampak furava kar dobro tako.«* Ostali štirje pa dajejo prednost blagovni znamki podjetja.

Razvoj osebne blagovne znamke se le redko pojavlja v literaturi, ki obravnava management talentov. Vsekakor je ta tema, vsaj v preučevani organizaciji, pomembna, ker so njegovi ljudje zaradi poklica, ki ga opravljajo javno izpostavljeni. Menim pa, da se bo našel prostor za vključevanje razvoja blagovne znamke zaposlenega tudi v literaturi, ki preučuje management talentov, saj se zaradi razvoja tehnologij in predvsem družabnih in družbenih medijev zaposleni vedno bolj pojavljajo in izpostavljajo kot predstavniki svojih podjetij in s temi orodji pozitivno ali negativno vplivajo na podobo podjetja v družbi.

3.4.6 Primerjava podatkov pripadnikov dveh različnih blagovnih znamk

Poglobljeni intervjuji z izbranimi talenti so mi omogočili celovit vpogled v kompleksno temo procesov in praks managementa talentov v izbrani organizaciji. Intervjuji so bili obsežni in so zahtevali podrobno analizo odgovorov, razvrščenih po sklopih. Na koncu raziskave sem analizirala tudi odgovore na vprašanja zaprtega tipa (Priloga 2), pri katerih so intervjuvanci posamezne trditve o različnih temah ocenjevali z ocenami od ena do pet, kjer ena pomeni, da trditev ne drži, pet pa, da trditev popolnoma drži. Kot sem utemeljila že na začetku empiričnega dela magistrske naloge, sem vzorec intervjuvancev določila iz dveh različnih bazenov (blagovnih znamk). Tabela prikazuje skupne poglede in stališča na določeno temo in tiste elemente managementa talentov, kjer se mnenja intervjuvancev nekoliko razlikujejo. Tabela 7 prikazuje povprečne vrednosti ocenjenih trditev po obravnavanih sklopih.

Tabela 7: Povprečne vrednosti trditev

		Bazen 1	Bazen 2
Sklop 1		4,2	3,7
Sklop 2		4,0	4,0
Sklop 3		4,8	4,7
Sklop 4	Izobraževanje	4,8	3,2
	Informiranje	4,0	4,0
	Zadovoljstvo z delom	4,5	4,7
	Rotacija	4,0	4,3
	Mentorstvo	4,0	3,7
Sklop 5		4,5	4,0
Skupaj		4,3	4,0

Oba bazena talentov se na splošno v razmišljanjih o temah nista bistveno razlikovala med seboj, predvsem so bila stališča enih in drugih podobna pri temah, ki so se nanašale na sprejem talentov, postopke uvajanja in šolanja novincev, informiranje in prisotnost povratne informacije, splošno zadovoljstvo z delom in razloge zanj, možnosti vključevanja v notranje in zunanje projekte ter mentorstvo.

Pri trditvi, dotok novih talentov je reden in zadosten, so bili trije intervjuvanci mnenja, da ne drži, vzrok za tako oceno pa so pripisali predvsem kakovosti kandidatov oziroma potencialnih talentov in ne samim aktivnostim podjetja na področju managementa talentov. Možnosti za vstop novincev v organizacijo prepoznavajo, vendar se intervjuvancem bolj zastavlja vprašanje, ali imajo potencialni talenti prave značilnosti, da bi res postali talenti oziroma zvezde. Analiza pa je pokazala razhajanja v pogledih, mnenjih in ocenah predvsem pri treh temah: dotok novih potencialnih talentov, izobraževanje in šolanje talentov ter razvoj blagovne znamke talenta.

Veliko razliko med enim in drugim bazenom sem opazila pri temi o lastnih izkušnjah z uvajanjem in šolanjem, saj so bili vsi iz bazena 1 tega deležni, tisti iz bazena 2 pa ne. Vzroke za to gre lahko na podlagi pridobljenih informacij pripisati dejstvu, da so intervjuvanci iz bazena 2 v podjetju že od samega začetka in teh procesov organizacija takrat še ni izvajala.

Razliko med intervjuvanci sem opazila tudi pri sklopu o izobraževanju. Že pri odprtih vprašanjih sem opazila, da eden od intervjuvancev aktivnosti, ki jih organizacija vodi v zvezi s tem, ne zaznava kot izobraževanje in jih ocenjuje kot nekvalitetne, čeprav jih je v intervjuju omenjal. Hkrati pa je razlika med bazenom 1 in 2 tudi, da talenti iz prvega bazena izobraževanja, ki so jih deležni, ocenjujejo kot kakovostna, medtem ko vsaj za dva člana bazena 2 tega ne moramo trditi. V svojih odgovorih namreč poudarjata, da sta bila z zunanjimi svetovalci v preteklosti zadovoljna, trenutnih pa nista posebej pohvalila.

Zadnjo večjo razliko med bazenoma sem opazila pri sklopu, namenjenem blagovni znamki talenta. Vsem intervjuvancem iz bazena 1 je njihova blagovna znamka zelo pomembna in skrbijo za njen razvoj, medtem ko dva intervjuvanca iz bazena 2 svoji blagovni znamki sploh ne pripisujeta večjega pomena. Hkrati pa je zanimivo, da pripadniki bazena 1 več prednosti dajejo lastni blagovni znamki, ravno obratno pa pripadniki bazena 2 poudarjajo blagovno znamko podjetja. Da je tema o blagovni znamki nekoliko slabše ocenjena pri bazenu 2, je krivo tudi mnenje člana, ki za razliko od ostalih ne smatra, da je organizacija v kakršnemkoli smislu začela graditi njegovo blagovno znamko. Področje nakazuje na to, da si člani bazena 2 ne prizadevajo graditi svoje blagovne znamke v enaki meri kot člani bazena 1.

4 DISKUSIJA

4.1 Opredelitev do raziskovalnih vprašanj

V empiričnem delu raziskave sem odgovarjala v nadaljevanju navedena raziskovalna vprašanja.

- R1: Ali organizacija uporablja glavne principe managementa talentov? V kakšni meri se ti principi kažejo?

Z namenom, da bi ugotovila, ali izbrana organizacija svoje talente obravnava v skladu s principi, ki jih kot aktivnosti navaja znanstvena literatura, sem v analizi managementa talentov morala preučiti vse ključne faze odnosa med organizacijo in talentom. Za učinkovit management talentov je potrebno, da so vse faze med seboj uravnotežene in da se management s talentom ukvarja neprekinjeno skozi njegov celoten življenjski cikel ali kariero v organizaciji.

Na podlagi tega sem analizo vprašanj razdelila na faze, kot si sledijo: privabljanje in pridobivanje potencialnih talentov, sprejem potencialnih talentov, uvajanje in šolanje potencialnih talentov, razvoj talentov in razvoj blagovne znamke talentov.

Na podlagi analize podatkov prepisanega gradiva, lahko sklepam, da organizacija in njeno vodstvo pri vseh fazah implementira aktivnosti, ki podpirajo neko razvojno stopnjo talenta od začetka, ko poskuša z različnimi postopki privabiti in identificirati potencialne talente ter jih spodbujajoče sprejeti v svojo sredino. Novincem – potencialnim talentom nato organizacija nudi neko bolj ali manj standardizirano obliko uvajanja in šolanja, kar mnogi prepoznajo kot veliko prednost podjetja na trgu. Hkrati pa z raznovrstnimi pristopi in praksami poskrbi, da se talent tudi naprej razvija skozi svoj življenjski cikel. Gre predvsem za izobraževanje talentov v obliki »*coachinga*«, ki ima elemente akcijskega učenja, saj talenti pripovedujejo o tem, da skupaj s »*coachom*« in s pomočjo metode viharjenja možganov (angl. *brainstorming*) analizirajo vsebine svojega dela. Iz intervjujev je tudi razvidno, da so talenti bodisi napredovali na svojih pozicijah, ali menjali različna delovna mesta (razen enega) in si s tem pridobivali izkušnje, znanja in spretnosti. Večina sogovornikov (5) omenja tudi vključevanje v projekte zunaj meja organizacije, pri čemer jih vodstvo, kot pravijo, ne ovira.

- R2: Ali se bazen talentov v organizaciji oziroma izjemni posamezniki, s katerimi bom opravila intervjuje zavedajo svoje pomembne pozicije, ki jo imajo v organizaciji?

Enoznačnega odgovora na zastavljeno vprašanje pri tem ne moram podati, ugotavljam pa dvoje. Sogovorniki se zaradi medijske izpostavljenosti, pri kateri imajo tako posreden (preko mikrofona) kot neposreden (prisotnost na terenu) stik s poslušalci, zavedajo svojega vpliva in moči na ciljno skupino, za katero pripravljajo program. Ta opažanja se po njihovem pričevanju kažejo s pohvalami poslušalcev, s pismi, klici in odzivi na družabnih omrežjih, kar pa samo po sebi še ne pomeni, da se zavedajo tudi posebne pozicije, ki jo imajo v organizaciji. Na zavedanje o pomembnosti svoje pozicije v organizaciji nakazujejo odgovori, kjer intervjuvanci izražajo mnenje, da jim je pri njihovem razvoju vse omogočeno, imajo dostop do vsega, se vse vrti okoli njihovega dela in so s pozicijami v podjetju zadovoljni. Na splošno lahko ocenim, da so z napredovanjem in razvojem v organizaciji vsi intervjuvanci zadovoljni, razen enega, ki je mnenja, da nekega napredovanja (vsaj v smislu menjave pozicij) v podjetju ni doživel.

- R3: Kako se obravnavani talenti odzivajo na spodbude, ki jih dobivajo od vodstva in organizacije v zvezi z ravnanjem z njimi (nagrajevanje, napredovanje, usposabljanje, coaching, avtonomija pri delu)?

Na podlagi pričevanj, mnenj in pogledov, ki jih imajo intervjuvanci lahko zaključim, da se izbrani talenti v preučevani organizaciji dobro počutijo in radi opravljajo svoje delo, ki jim prinaša koristi. Iz njihovih odgovorov lahko povzamem, da se management poslužuje posameznih aktivnosti, ki so usmerjene na talente. Večina, razen enega, je s svojim napredovanjem zadovoljna. **Napredovanje** so ocenjevali kot postopno in uravnoteženo ter normalno. Dva sta bila enkrat v svoji karieri v organizaciji celo premeščena na nižje delovno

mesto, kar sta opisala kot neprijetno izkušnjo, vendar sta oba kmalu dobila priložnost za delo na novi boljši poziciji.

Iz intervjujev je razvidno tudi, da organizacija implementira aktivnosti povezane z **usposabljanjem in izobraževanjem**, ki se kažejo v različnih oblikah. Intervjuvanci omenjajo zunanje tuje svetovalce, domačega »*coacha*« ter strokovne seminarje s področja dela. Večina intervjuvancev tovrstne možnosti za razvoj ocenjuje zelo pozitivno, medtem ko jih eden ne prepozna kot kakovostne.

Glede **avtonomije** pri delu so vsi zagotovili, da jo imajo in se glede vsebine ter načinov dela samostojno odločajo, le eden je ob tem poudaril, da ne gre za avtonomijo, temveč timsko delo. To lahko sicer ugotovim tudi na podlagi ostalih odgovorov, saj govorijo o skupnem delu, sodelovanju in viharjenju možganov (angl. *brainstorming*). Iz razgovorov lahko zaključim, da na vsebino dela (katere teme, vsebine in način izvedbe bodo uporabili) nadrejeni intervjuvancem puščajo veliko stopnjo avtonomije. Pri avtonomiji talentov lahko omenim še njihove možnosti vključevanja v različne projekte zunaj podjetja. Večina, sodeč po odgovorih, sodeluje v raznoraznih projektih, saj jih zaradi lastne prepoznavnosti v to vabijo različne javnosti. Na podlagi mnenj in pogledov intervjuvancev ugotavljam, da se sicer z vodstvom organizacije o tem prej posvetujejo, ni pa zaznati, da bi jim vodstvo tovrstno izpostavljenost prepovedalo, morda le odsvetovalo.

Ravno vsesplošna izpostavljenost udeležencev intervjujev nakazuje tudi na njihovo dojetje **nagrajevanja**, saj so pri naštevanju oblik priznanj za delo prednjačili predvsem nematerialni načini nagrajevanja (pohvale, priznanja, slavja ...), le dva pa sta omenila materialno nagrajevanje, ki so jih talenti deležni v organizaciji. Odgovori nakazujejo na to, da je materialno nagrajevanje talentov v organizaciji dokaj fleksibilno in personalizirano ter prilagojeno potrebam posameznika.

- R4: Kako obravnavani talenti dojemajo blagovno znamko organizacije v primerjavi s svojo blagovno znamko?

Obravnavani talenti zelo različno gledajo na obstoj in razvoj svoje blagovne znamke. Pri nekaterih se na podlagi odgovorov zdi, da so za nastanek in razvoj blagovne znamke talenta poskrbeli organizacija in njeni svetovalci s t.i. strategijami znamčenja, medtem ko drugi menijo, da se je vse skupaj zgodilo spontano in nenačrtovano. Iz odgovorov večine ni jasno, kdaj in v kateri fazi svojega razvoja v organizaciji so o sebi začeli razmišljati kot o blagovni znamki, razen morda pri enem izmed njih, ki se je za razliko od drugih s tem vprašanjem skupaj s svetovalci intenzivno ukvarjal takoj, ko je začel za delom na trenutni poziciji. Blagovne znamke podjetja in njenega zelenega ugleda se vsi intervjuvanci dobro zavedajo (opazno je že pri blagovni znamki delodajalca – »privlačna služba«) ter so seznanjeni s tem, kakšno podobo predstavlja poslušalcem. Na podlagi analize gradiva ugotavljam tudi, da so intervjuvanci prilagodili svoja vedenja in obnašanja, da bi želeni ugled tako podjetja kot njih samih ustrezal skupnim naporom soznamčenja in doseganju zelenih ciljev ter strategij

organizacije. Zanimivo pa je, da dajejo predstavniki bazena 1 prednost skrbi za lastno blagovno znamko, predstavniki bazena 2 pa blagovni znamki podjetja. Na tem področju torej ostaja še veliko možnosti za raziskovanje in različne analize, ki pa jih bom zaradi nepoznavanja problematike prepustila strokovnjakom s področja marketinga in oglaševanja.

4.2 Predlogi za prakso

Zagotovo je management talentov v organizaciji, kot je izbrana medijska družba, izjemnega pomena, saj talenti opravljajo delo in so na takih pozicijah, kjer se od njih pričakuje, da zabavajo ljudi – svoje odjemalce, ciljno publiko – poslušalce. Management bi tovrstno raznoliko vedenje od njih težko pričakoval in zahteval, če se talenti v organizaciji ne bi dobro počutili in če bi ravnanje managementa pri njih povzročilo slabo počutje ali nezadovoljstvo. Na podlagi preučitve mnenj, stališč in pogledov udeležencev intervjujev, bom ta stališča strnila in predstavila predloge za prakso.

Organizacija ima zaradi medijske izpostavljenosti blagovne znamke in njenih talentov na trgu dela veliko prednost pri pridobivanju novih potencialnih talentov. Dotok bazena potencialnih talentov organizacija zagotavlja z izvajanjem rednih avdicij in s testiranjem ter preverjanjem ustreznosti kandidatov. Zaradi večje izpostavljenosti blagovne znamke je dotok potencialnih kandidatov sicer zadosten, vendar pa je potrebno paziti na primernost prepoznavanja in medsebojno usklajeno pojmovanje potencialnih talentiranih posameznikov za nadaljnji razvoj podjetja. Obsežen dotok zunanjega bazena potencialnih kandidatov namreč še ni zagotovilo, da so ti ustrezni in primerni ter da so njihove sposobnosti in kompetence usklajene s potrebami organizacije, saj je veliko število kandidatov tudi odraz številčne baze oboževalcev blagovnih znamk organizacije in njenih zvezd. Hkrati je nenehno pripravljanje in vodenje avdicij časovni, kadrovski in organizacijski zalogaj.

Organizacija naj si zato zagotavlja dotok talentov tudi iz drugih virov, pri čemer imam v mislih predvsem partnerske odnose z izobraževalnimi ustanovami, kot so fakultete ali strokovne šole. Tovrstno sodelovanje pomeni redno izvajanje programov vajeništva in praktičnega usposabljanja dijakov ter študentov, s čimer bi si organizacija zagotovila dotok takšnih potencialnih talentov, ki si tovrstnega dela in pridobivanja izkušenj resnično želijo, so zanj motivirani, imajo vsaj nekaj teoretičnega znanja s tega področja in bodo po končanem šolanju ter dobri izkušnji s praktičnim usposabljanjem že na dobri poti za zaposlitev. Organizacija bo lahko na podlagi tovrstnega sodelovanja vzpostavila evidenco potencialnih primernih kandidatov za zaposlitev, postopek izbora pa bo krajši in učinkovitejši, saj bodo reference kandidatov njihovi bodoči nadrejeni že poznali.

Zaradi medijske izpostavljenosti talentov, so talenti s strani končnih porabnikov – poslušalcev deležni pogostih in v večinoma pozitivnih povratnih informacij o svojem delu. Povratnih informacij o njihovem delu pa v organizaciji ni dovolj in si jih zaradi tega želijo več. Zato mora predvsem management organizacije skrbeti za uravnoteženost povratnih

informacij in sproti komunicirati s talenti o strategijah in ciljnih podjetja. Informiranje in obveščanje posameznikov v organizaciji poteka predvsem na neformalen način, zato ostaja prostor za razmislek o novih, prenovljenih strategijah internega komuniciranja in sprotnega obveščanja zaposlenih. Informiranje in obveščanje o spremembah v organizaciji se lahko vrši na različne načine: po elektronski pošti, s kratkimi obvestili, na rednih sestankih osebno ali pa celo z govori vodstva ob določenih priložnostih. Za sprotno obveščanje velja predpogoj, da organizacija in njeno vodstvo natančno opredeli tiste informacije, ki bodo koristile zaposlenim pri njihovem delu in jih predstavi na jasn in primeren način. Četudi organizacijska klima omogoča sodelovanje in povezovanje zaposlenih, se zdi, da bi lahko bili različni oddelki med seboj še bolj povezani, kar bi lahko zagotovili z vpeljavo rednih kratkih (angl. *briefing*) sestankov med različnimi oddelki, kjer bi se zagotovila pretočnost in višja stopnja formaliziranih informacij.

Z vidika uspešnosti je za vsako organizacijo nevarno, če izgubi talenta, zato je pomembno, da podjetje nadaljuje ali celo nadgradi svoje aktivnosti v zvezi z ravnanjem s talenti in se ravna po že uveljavljenih dobrih (ali najboljših) praksah. V kolikor organizacija preneha z aktivnostmi usposabljanja in izobraževanja, obstaja nevarnost, da se bo zaloga ali dotok novih talentov zmanjšal. Posledično se lahko zgodi, da bodo tudi rezultati dela slabši, s tem povezano zadovoljstvo z delom pa se bo poslabšalo, kar lahko na koncu pripelje tudi do odtoka – izgube talentov. Talenti zahtevajo strokovno, ciljno usmerjeno in kakovostno izobraževanje ter usposabljanje, zato mora organizacija spremljati in nadzirati ne samo svoje talente, temveč tudi svetovalce, ki jih za razvoj svojih talentov najema.

Nenehna skrb za vzgojo novih potencialnih talentov bi morala biti za organizacijo ena od prioritarnih nalog managementa talentov. V ta namen je potrebno promovirati in natančneje določiti programe mentorstva, jih načrtovati, spremljati in ocenjevati njihove učinke. Bodoče mentorje bi bilo potrebno iskati med talenti, jih za to aktivnost ustrezno usposobiti in jim nuditi pomoč pri sami izvedbi te aktivnosti, hkrati pa bi jim bilo potrebno mentorstvo predstaviti kot izziv in dodano vrednost tako za organizacijo, njih same, kot njihove naslednike.

Priložnosti – tako za organizacijo kot bodoče talente – vidim v gradnji in razvoju novih blagovnih znamk talentov, ki bi podjetju omogočili neprekinjeno rast in ohranitev konkurenčne prednosti na trgu. Seveda bi bilo pri tej aktivnosti potrebno najprej identificirati tiste talente, ki imajo potencial, da bi postali zvezde, in nato po vzoru dobre prakse, ki jo organizacija že ima, strateško razvijati nove blagovne znamke.

4.3 Ovrednotenje dela in predlogi za nadaljnje raziskovanje

Management talentov v izbrani organizaciji ne bi smel biti le začasna ali kratkotrajna strateška usmeritev vodstva, temveč bi moral predstavljati neprekinjen in sistematičen ustroj dolgoročne in vseobsegajoče menedžerske funkcije v podjetju. **Vrednost managementa**

talentov je vidna, ko postane del strateške usmeritve podjetja in začnejo v njem sodelovati vsi deležniki; najvišje vodstvo, oddelčni vodje, kadrovik, trenerji, talenti – zvezde in potencialni talenti.

Z vključevanjem vseh deležnikov v management talentov se ustvarja vrednost za organizacijo, njene posameznike in njene končne uporabnike. V primeru izbrane organizacije se dodana vrednost managementa talentov kaže v ekonomskem in neekonomskem smislu. Vrednost managementa za posameznega talenta je na podlagi opravljene raziskave vidna v tem, da so zadovoljni, radi opravljajo svoje delo in v njem uživajo, da imajo veliko raznolikih možnosti za strokovno ter osebno rast, so zanj ustrezno nagrajeni in svoja znanja ter izkušnje v zvezi z delom uspešno prenašajo tudi v druge sfere življenja (druge poslovne priložnosti, povezane z njihovo ekspertizo).

Zdi se, da ravno management talentov v izbrani organizaciji prinaša največjo dodano vrednost, ker so zaradi njegovih aktivnosti zaposleni učinkovitejši, rezultat dela – radijski program je bolj kakovosten in zaradi tega bolj poslušan. Management talentov s svojimi aktivnostmi torej organizaciji posredno zagotavlja konkurenčno prednost na trgu, saj je zaradi njega kot celota bolj fleksibilna, njeni posamezniki se hitro prilagajajo in reagirajo na spremenjene okoliščine in potrebe, ki nastajajo na trgu, hkrati pa se to odraža tudi z lojalnostjo njenih poslušalcev.

Management talentov v izbrani organizaciji ima vrednost tudi za končne uporabnike – poslušalce, ki se na podlagi podatkov o poslušanosti dobro odzivajo na program in blagovne znamke tako podjetja kot njegovih talentov. Ravno pozitivna podoba blagovnih znamk organizaciji zagotavlja stalen dotok novih potencialnih talentov.

V raziskavo magistrske naloge so bili zajeti le talenti oziroma zvezde z določeno pozicijo (delovno mesto radijskega voditelja jutranjega programa), kar pa ne pomeni, da je ta edina, ki prispeva k uspešnosti organizacije in doseganju njenih strateških ciljev. Zanimivo bi bilo ugotoviti tudi, kakšno je zadovoljstvo, kateri so postopki in kakšni so učinki aktivnosti managementa talentov tudi pri ostalih talentih, npr. med razvijalci programske opreme ali najboljšimi tržniki oglasnega prostora itn. Organizacija ima, tako kot opredeljuje znanstvena literatura, talente razpršene po različnih oddelkih ali delovnih mestih. Zato bi bilo za začetek morda smiselno, da vodstvo določi in opredeli nabor talentov v organizaciji (bodisi delovna mesta, posameznike ali bazene talentov), za katere si težko privošči, da bi jih izgubila, in nato začne z aktivnostmi, ki bi bile ustrezne za njihovo napredovanje in zadržanje.

Vpogled v stališča in dojetanje vodstva te tematike pa bi omogočal konkretnejšo evaluacijo managementa talentov iz ekonomskega in finančnega vidika. Trenutno razmerje med naložbami v management talentov in njihovo donosnostjo (angl. *return on investment* – ROI) ni znano. Vključitev vodstvenega kadra v raziskavo bi lahko prispevala k razmisleku o strateških usmeritvah podjetja za nadaljnjo rast in razvoj. Hkrati pa je pri raziskovanju

managementa talentov vedno prisotno tudi vprašanje, ki je povezano z ločnico med inkluzivnim in ekskluzivnim pristopom do managementa talentov in sicer, kaj se dogaja z zaposlenimi, ki niso deležni aktivnosti managementa talentov in kako odpraviti morebitne prevelike vrzeli med zaposlenimi v organizaciji.

Management talentov predstavlja v izbrani organizaciji ustrezen pristop k managementu človeških virov, saj medijska družba potrebuje in nenehno išče ter zaposluje izjemne posameznike – zvezde, ki so zaradi lastnih veščin in prirojenih lastnosti stalno javno izpostavljeni. Tovrstni management talentov, ki se uporablja na področjih zabavne industrije, športa, glasbe, gledališča in plesa, je nepogrešljivo orodje managementa človeških virov. V ostalih panogah in industrijah pa lahko management talentov izgubi svoj prvotni namen in pravi pomen, saj z inkluzivnim pristopom postane le del strateškega managementa človeških virov.

SKLEP

Magistrsko delo temelji na preučevanju managementa talentov kot nove usmeritve managementa človeških virov. Za opredelitev pojma management talentov je bilo na začetku potrebno opredeliti pojem talent, njegove značilnosti in ga umestiti v delovno okolje.

Pri opredeljevanju pojma talent v delovnem okolju sem predstavila subjektivni in objektivni pristop, kjer je bila podrobneje analizirana razlika med talentom kot večščino in naravno danostjo ter talentom kot osebo. Za boljše razumevanje empiričnega dela magistrske naloge sem opredelila tudi pojem zvezd, ki jih od ostalih ločujemo in opredeljujemo, kot tiste posameznike, ki so bistveni in največ prispevajo k organizacijskim ciljem ter za katere si organizacije ne morejo privoščiti, da bi jih izgubile.

V nadaljevanju sem se lotila analize in pregleda pojma management talentov, njegovega zgodovinskega razvoja ter umestitev v teoretične okvire. Management talentov sem na podlagi strokovne literature opredelila s pomočjo inkluzivnega in ekskluzivnega pristopa. Inkluzivni management talentov je z obravnavo vseh zaposlenih po svoji filozofiji še najbližje klasičnemu managementu človeških virov, medtem ko lahko pojavnost ekskluzivnega pristopa do managementa človeških virov utemeljuje porast in uporabno vrednost managementa talentov. Pojmovanje slednjega kot pristopa praks managementa človeških virov odpira vprašanje predvsem o tem, ali gre pri managementu talentov za samostojno področje, področje znotraj strateškega managementa ali le za nov izraz – evfemizem – že znanega preučevanja managementa človeških virov. Strokovnjaki niso enotni, jasno pa je, da spremenjene razmere na poslovnih trgih, spremenjene demografske značilnosti delovne sile od vodstev organizacij zahtevajo tudi prilagoditev kadrovske strategije in novih pristopov do managementa človeških virov. Na koncu prvega poglavja preučujem še management talentov s stališča ustvarjanja vrednosti za vse njegove glavne deležnike: organizacijo, zaposlene in okolje, v katerem delujejo.

V drugem poglavju preučujem management talentov s pomočjo opredelitve življenjskega cikla talenta, sestavljenega iz posameznih faz in natančnega popisa aktivnosti, ki so bistvene tako zanj kot za njegovo in učinkovitost organizacije. Posamezne faze življenjskega cikla podrobno opišem in predstavim njihove prednosti ter morebitne nevarnosti pri neustrezni implementaciji.

V empiričnem delu magistrske naloge si zastavljam temeljno vprašanje, ki se nanaša na uporabno vrednost managementa talentov v organizacijah. Zanima me predvsem, ali preučevana organizacija uporablja postopke in zakonitosti managementa talentov, ki jih navaja strokovna literatura in ali so ti postopki ustrezni ter na kakšen način jih organizacija vpeljuje.

Raziskave sem se lotila s pomočjo intervjujev in s tem pridobila informacije o zaznavah managementa talentov s stališča talentov oziroma zvezd samih. Izsledki raziskave v izbrani organizaciji jasno kažejo na prisotnost managementa talentov in na to, da so postopki in aktivnosti, ki jih organizacija vpeljuje v svoje prakse managementa človeških virov, skladni s strokovnimi smernicami managementa talentov. Aktivnosti managementa talentov v izbrani organizaciji kažejo na celostno obravnavo talentov skozi življenjski cikel, ki ga sestavljajo privabljanje, pridobivanje, izbor in razvoj talentov – zvezd ter razvoj njegove blagovne znamke.

Izsledki raziskave kažejo tudi, da se talenti – zvezde v preučevani organizaciji ne samo pozitivno odzivajo na aktivnosti managementa talentov, ampak te aktivnosti pravzaprav zahtevajo in od vodstva pričakujejo. Zvezde so z odgovori na vprašanja jasno pokazale, da si želijo razvijati, strokovno in osebnostno rasti ter imeti stalne izzive pri svojem delu, v nasprotnem primeru bi jih organizacija lahko izgubila.

Na podlagi preučene strokovne literature in opravljene raziskave v izbrani organizaciji lahko zaključim, da je uporabna vrednost managementa talentov odvisna tudi od panoge in dejavnosti organizacije. Izbrana organizacija je vsekakor ena tistih, katere dejavnost kaže na to, da je vpeljava praks managementa talentov njena dodana vrednost in ji omogoča ohranitev konkurenčne prednosti na trgu. Vsaka organizacija pa mora sama določiti in prepoznati svoje lastne potrebe in prakse managementa talentov uskladiti in prilagoditi svojim poslovnim ciljem.

LITERATURA IN VIRI

1. Adam, F., Hlebec, V., Kavčič, M., Lamut, U., Mrzel, M., Podmenik, D., Poplas-Susič, T., Rotar-Pavlič, D., & Švab, I. (2012). *Kvalitativno raziskovanje v interdisciplinarni perspektivi*. Ljubljana: Inštitut za razvojne in strateške analize.
2. Aguinis, H., & Bradley, K. J. (2015). The secret for organizational success: Managing and producing star performers. *Organizational Dynamics*, 44, 161–168.
3. Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 511–517.
4. Berglas, S. (2006). How to keep a players productive. *Harvard Business Review*, 84(9), 104–112.
5. Botha, A., Bussin M., & de Swardt, L. (2011). An Employer brand perspective model for talent attraction and retention. *SA Journal of Human Resource Management /SA*, 9(1), 1–12.
6. Boudreau J. W. (2010). *Retooling HR: Using Proven Business Tools to Make Better Decisions About Talent*. Harvard Business School Publishing Corporation.
7. Boxall, P., & Purcell, J. (2011). *Strategy and human resource management*. Third edition. New York: Palgrave Macmillan.
8. 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.
9. Bregar, L., Ograjenšek, I., & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
10. Capelli, P. (2008). *Talent Management for Twenty-First Century*. Harvard Business Review.
11. Claussen, J., Grohsjean, T., Luger, & J., Probst, G. (2014). Talent management and career development: What it takes to get promoted. *Jurnal of Eorld Business*, 49, 236–244.
12. Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313.
13. Collings, D. G., Scullion H., & Vaiman, V. (2015). Talent management: Process and prospects. *Human Resource Management Review*, 25(3), 233–235.
14. Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23, 272–285.
15. Ewing, M., T., Pitt, L., F., de Bussy, N., M., & Berthon, P. (2002). Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*, 21(2), 3–22.
16. Foster, C. L. (2015). Managing the flow of talent through organizations – a boundary-less model. *Development and Learning in Organizations*, 29(1), 15–19.
17. Foster, C. L., Punjaisri, K., & Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product and Brand Management*, 19(6), 401–409.

20. Gallardo-Gallardo, E., Nijs S., Dries N., & Gallo P. (2015). Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis. *Human Resource Management Review*, 25(3), 264–279.
21. Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & Gonzalez–Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of talent in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23, 290–300.
22. Garcia-Espejo, I., & Ibanez, M. (2005). Educational-Skill Matches and Labour Achievements among Graduates in Spain. *European Sociological Review*, 22(2), 141–156.
23. Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2012). Mapping talent development: definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development*, 36 5–24.
24. Hanson, E. (b.l.). White paper. Talent reviews and high potential identification. *Development Dimensions International, Inc.: MMXI*. Najdeno 20. februar 2016
25. na spletnem naslovu http://www.ddiworld.com/ddi/media/white-papers/talentreviewsandhighpotentialidentification_wp_ddi.pdf
26. Huselid, M., A., Beatty, R., W., & Backer, B., E. (2005). A player or A Positions? The strategic logi cof workforce management. *Harvard Business Review*, 83(12), 110–117.
27. Inštitut za raziskovanje trga in medijev Mediana d.o.o. (2016). *Raziskava medijev* (interno gradivo). Ljubljana: Mediana d.o.o
28. Keohane, K. (2014). Brand and Talent. *Kogan Page Limited*, (63–103).
29. Kets de Vries, M. (2012). Star Performers: Paradoxes wrapped up in enigmas. *Organizational Dynamics*, 41, 173–182.
30. Khilji, S. E., & Tarique, I., & Schuler S. R. (2015). Incorporating the macro view in global talent management. *Human Resource Management Review*, 25, 236–246.
31. Kippenberger, T. (2000). Co-branding as a new competitive weapon. *The Antidote*, 5(6), 12–15.
32. Kucherov, D., & Zavyalalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 86–104.
33. Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139–154.
34. Lievens, F., Van Hoye, G., & Anseel, F. (2007). Organizational identity and employer image: towards a unifying framework. *British Journal of Management*, 18, 45–59.
35. Lombardo, M., M., & Eichinger, R., W. (2000). High potentials as hihh learners. *Human Resource Management*, 39(4), 321–329.
36. Mangold, W., G., & Jeanquart, M., S. (2007). The employee brand: Is your an all-star? *Business Horizons*, 50, 423–433.
37. Martin, A. (2015). Talent management: Preparing a »Ready« agile workforce. *International Journal of Pediatrics an Adolescent Medicine*, 2) 112–116.
38. Martin, J., & Schmidt, C. (2010). How to keep your top talent. *Harvard Business Review* (88/5) 54–61.

39. Mellahi, K., & Collings, D., G. (2010). The barriers to effective global talent management: The example of corporate elites in MNEs. *Journal of World Business* 45, 143–149.
40. Mesec, B. (1998). *Uvod v kvalitativno raziskovanje v socialnem delu*. Ljubljana – Visoka šola za socialno delo.
41. Mosley, R. (2007). Customer experience, organizational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 15/2, 123–34.
42. Netessine, S., & Yakubovich, V. (2012). The Darwinian workplace. *Harvard Business Review*. 90(5), 25–28.
43. Nilsson, S., & Ellstrom, E. (2012). Employability and talent management: challenges for HRD practices. *European Journal of Training and Development*, 36, 26–45.
44. Pfeffer, J. (2001). *Fighting the War For Talent is Hazardous for Your Organization's Health*. Graduate School of Business, Stanford University. Research paper No. 1687, May 14.
45. Pfeffer, J., & Sutton, R., I. (januar 2006). Evidence-Based Management. *Harvard Business Review*. Najdeno 12. marec 2016 na spletnem naslovu <https://hbr.org/2006/01/evidence-based-management>
46. Rebetak, M., & Farkašova, V. (2015). Managing High – Potential Employees. 2nd Global conference on business, economics, management and tourism, 20–31, October 2014, Prague, Czech Republic. *Proccdia Economics and Finance*, 23, 867–871.
47. Ross, S. (2013). Talent derailment: a multi-dimensional perspective for understanding talent. *Industrial and commercial training*, 40, 12–17.
48. Schiemann, W., A. (2014). From talent management to talent optimization. *Journal of Eorld Bussiness*, 49, 281–288.
49. Seno, D., & Lukas, B., A. (2007). The equity effect of product endorsment by celebrities. A conceptual framework from a co-branding perspective. *European Journal of marketing*, 41(1/2), 121–134.
50. Silzer, R. F., & Curch, A., H. (2009). The Pearls of identifying potential. *Industrial and Organizational Psychology*, 2, 377–412.
51. Slovar slovenskega knjižnega jezika (SSKJ). Najdeno 17. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.fran.si/iskanje?FilteredDictionaryIds=130&View=1&Query=talent>
52. Sonnenberg, M., Zijderveld, V. & Brinks, M. (2014). The role of talent-perception incongruence in effective talent management. *Journal of World Business*, 49, 272–280.
53. Sparrow, P. R., & Makram, H. (2015). What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture. *Human Resource Management Review* , 25(3), 249–263.
54. Spry, A., Pappu, R., & Cornwell, T., B. (2011). Celebrity endorsement, brand credibility and brand equity. *European Journal of marketing*, 45(6), 882–909.
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 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. Thunnissen, M. (2015). Talent management – For what, how and how well? An empirical exploration of talent management in practice. *Employee Relations, 38(1), 57–72.*
59. Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). Talent management and relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review, 23, 326–336.*
60. Tiwari, B., Lenka, U. (2015). Building branding talent hub: on outlook. *Industrial and Commercial Training, 47(4), 208–213.*
61. Trochim, W. M. K., & Donnelly, P. (2006). *The Research Methods Knowledge Base* (3rd ed). Mason: Atomic Dog.
62. Verma, N. (2009). High Potential programs: Flowe and fallacies in managing critical talent in any economy. *World at Work Journal, 18(1), 33–41.*
63. Vogrinc, J. (2008). *Kvalitativno raziskovanje na pedagoškem področju*. Ljubljana – Pedagoška fakulteta.
64. Wilkinson, D., & Birmingham, P. (2003). *Using Research Instruments: A Guide For Researchers*. New York: Routledge

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Postopek kodiranja.....	1
Priloga 2: Ocenjevanje trditev po Likertovi lestvici.....	28

Priloga 1: Postopek kodiranja

I. Kodiranju posameznih informacij po sklopih

Sklop 1:

Privabljanje in pridobivanje talentov

Oseba	Besedna zveza	Koda
A, B, C, D, F	...Imamo avdicije	Avdicije
D, F	...Imamo oglase, obvestila (avdio, tiskane)	Oglasi
D B E B C	...Sami pridejo.. firma je brand, kar je samo po sebi magnet ...Za marsikoga privlačna služba,... ...pritisk talentov, ...tukaj delamo dobro, ena velika vrednota te firme... Odprti ...firma zelo dejavna	Blagovna znamka Pritisk talentov Privlačna služba Vrednost firme
A,B,C, E, F	...ponudimo neko priložnost ...možnost imajo, velika možnost, možnost zmeraj je ...pridejo pogledat ...dobijo priliko	Priložnost je, možnost je pridejo
F, E	...Nismo tako odprti, da bi lahko kar kdo priletel ...mogoče kakšnega zgrešiš,...nekateri so nerodni,	Nismo tako odprti Koga zgrešimo
B, C, D, E	...Testiranje kandidatov (glasovno izkažejo, pokažejo svojo kreativnost, svojo posebno znanje) ...Preverjanje kandidatov (glasovni test, splošno znanje) ...ali se ljudje znajo izražati. Vidiš kako razmišljajo in vidiš kaj hočejo. ...imeti glas, imeti znanje, imeti kreativno, znati z računalniki, poznati medij,... ker po navadi pač kar zelo vsi izpadejo.	Testiranje in preverjanje
A, C, F	...Prestrogi ...Orto težki testi ...mi čez tisto avdicijo ne bi nikoli prišli	Težki testi
B, D, E	...čisto pravi pristop, strokovno v skladu z nekimi pravili ...relativno kratka in jedrnata ...neke kriterije moraš dati in gotovo so na neki točki za nekoga ne fer, ...da znamo oceniti potencial,	Struktura in kriteriji
C, D	...dosti hitro je na strani obeh, Tudi dosti hitro so med nami, ... Kolikor spremljam, ... sicer ne sodelujem v tem procesu, ampak ..vidim kako ljudje prihajajo, ti potencialni ljudje....kar dobro urejene,...ve se, kdaj je avdicija in grejo potem relativno hitro....dosti hitro naprej do tistega odgovornega človeka, ki jih začne trenirat...	Hitro

E, B	...odvisno, če kaj res nujno rabimo v firmi, potem se mi zdi, da se bolj hitro... da se mogoče celo kerkrat prehitro ...odvisno od potrebe koliko ljudi novih rabimo	Hitrost odvisna od potreb
F	Lahko bi bil hitrejši... Mislím, da bi to lahko hitreje šlo.	Lahko bi bilo hitreje

II. Grupiranje kod

Oseba	Koda	Grupiranje kode
A, B, C, D, F	Avdicija	Način privabljanja
D, F	Oglasi	Način privabljanja
D, B, E, C	Blagovna znamka Pritisk talentov Privlačna služba Vrednost firme	Vzrok za privlačnost
A,B,C,E, F	Priložnost je, možnost je, pridejo	Pozitivne možnosti za kandidate
F, E	Nismo tako odprti, Koga zgrešimo	Omejitvene možnosti za kandidate
A, B, C, D, E, F	Testiranje in preverjanje	Preverjanje kandidatov
A, C, F	Težki testi	Kriteriji preverjanja – težki testi
B, D, E	Struktura in kriteriji	Kriteriji preverjanja – primerni testi
C, D	Hitro	Primerna hitrost postopkov
E, B	Hitrost odvisna od potreb	Hitrost odvisna od potreb
F	Boljše	Neprimerna hitrost postopkov

III. Rezultati

Rezultati sklopa 1. so pokazali:

- Pet (A, B, C, D, F) intervjuancev je kot način privabljanja novih potencialnih talentov omenjalo avdicije, en (E) intervjuvanec te besede ni omenil skozi cel intervju, dva (D in F) pa sta poleg avdicij omenjala še oglase za privabljanje kandidatov.
- Za pridobivanje novih talentiranih posameznikov so štiri (B, C, D, E) intervjuvanci prepoznali pomembnost blagovne znamke, vrednost podjetja, in pritisk talentov, dva (B in C) intervjuvanca sta posebej pohvalila dejavnost podjetja na tem področju.
- Pet (A, B, C, E, F) intervjuancev je ocenilo, da podjetje daje možnosti in priložnosti posameznikom, ki jih tovrstno delo zanima in vseh šest intervjuancev omenja, da se potencialne talente in kandidate preverja in testira, med katerimi trije (A, C, F) menijo, da so testi težki, ter zahtevni in da jih sami ne bi opravili, drugi trije (B, D, E) pa menijo,

da so postopki testiranja strokovni, v skladu s pravili in kriteriji ter dovolj kratki in jedrnat.

- O hitrosti postopkov imajo intervjuvanci različne poglede; dva (E in B) povezujeta hitrost postopkov s potrebami organizacije po novih kandidatih, druga dva (C in D) menita, da so dovolj hitri medtem ko eden (F) meni, da bi lahko bili hitrejši. Intervjuvanec A se do tega vprašanja ni posebej opredeljeval.

I. Kodiranju posameznih informacij po sklopih

Sklop 2:

Sprejem talentov

Oseba	Besedna zveza	Koda
A	...vsakemu damo priložnost...	Vsakemu damo priložnost
B	...nova energija,.. novitete so zmeraj dobre, spremembe so zmeraj dobrodošle,...mogoče tudi malo rivalstva, kar je tudi normalno. Konkurenca, vsak se boji za svoj stolček,	Nova energija: dobrodošla
C	...Odprto, vsakemu dam priložnost...	Vsakemu dam priložnost
E	...zelo super...	
F	...novinca ... dosti odprtih rok sprejmejo...čim topleje sprejeti da se znebijo ... treme in raznih rešpektov...	Odprtih rok Topel sprejem
B	...peljem po firmi, da jim razkažem prostore, kaj kdo dela	Peljem po podjetju Razkažemo prostore
C	...se ga predstavi...., dejansko pelje od človeka do človeka...mesto, kjer sedi, da se mu računalnik,.. povabi k delovnim procesom, ... vključi tudi v družabne zadeve,, se človek, takoj počuti del ekipe.	Predstaviti delo Predstaviti ljudi Vključi v družabne zadeve Vključiti na različne načine
D	...Te ljudi se ..predstavi In se jih proba na različne načine vključit...	Predstaviti delo
E	...jim ...pomagaš...predstaviti čimbolj, kaj bi delali, kako bi delali, ali pa načine, kako lažje ...določene prepreke preskočiti.	Treba pomagati
F	...sodelavci z nekom naokoli, in povedo;...ta je pa z avdicije, ta je pa naš novi komercialist....Veliko teh obhodov vidim zadnje čase.	
D	...morajo pa sami poskrbeti....malo samoiniciativen.	Novinec pokazati samoiniciativo
E	...je skoraj več odvisno od tega novinca	Odvisno je od novinca
E	...dosti zacementirano, ... svoje področje dela in so kar dosti ločeni. Sicer se prepletajo med sabo, ampak	Kandidati izgubljeni po podjetju

	da zelo velikokrat .. en oddelek že malo ne ve za družga in potem ... ti kandidati malo izgubijo tlele po firmi	
--	---	--

II. Grupiranje kod

Oseba	Koda	Grupiranje kod
A,B,C,E, F	Vsakemu damo priložnost Nova energija: dobrodošla Vsakemu dam priložnost Odprih rok Topel sprejem	Pozitiven sprejem
B,C,D,E,F	Peljem po podjetju Razkažemo prostore Predstaviti delo Predstaviti ljudi Vključi v družabne zadeve Vključiti na različne načine Treba pomagati	Aktivnosti ki kažejo na pozitiven sprejem
E	Kandidati izgubljeni po podjetju	Pomanjkljivosti
D, E	Novinec pokazati samoiniciativo Odkvisno je od novinca	Aktivnosti na strani novinca

III. Rezultati

Rezultati sklopa 2 so pokazali:

Intervjuvanci so opisovali način sprejema novih kandidatov – potencialnih talentov

- Pet (A, B, C, E, F) intervjuvancev od šestih je povedalo, da se nove kandidate v podjetju sprejme na pozitiven način oziroma se vsem, ki pridejo v podjetje ponudi priložnost, da se izkažejo.
- Pet (B, C, D, E, F) od šestih intervjuvancev je opisovalo aktivnosti, ki kažejo na pozitiven sprejem novih ljudi.
- Dva (D in E) intervjuvanca sta opozorila, na dejstvo, da se morajo novi zaposleni potruditi na samem začetku in pokazati neko stopnjo samoiniciative.
- En (E) intervjuvanec je pripomnil, da se novi kandidati včasih malo porazgubijo po podjetju.

I. Kodiranju posameznih informacij po sklopih

Sklop 3

Postopki uvajanja in šolanja

Oseba	Besedna zveza	Koda
A	...pri nas dobi vse. Nikjer tega ne bo dobil. ... izobraževanja dobijo. ...Mi vse vsakemu povemo. Kogarkoli kaj ...zanima mu bomo z veseljem pomagali.	Vse dobijo Izobraževanja so Nikjer tega ne bi dobili Vložen trud
B	...dosti trudimo glede tega...Da se točno ve, da h komu se ga dodeli,...uvajajo vse te ljudi, ...da je dovolj enih smernic..	Točno določena oseba – coach/trener Dovolj smernic
D	...skrbijo ljudje, ki so v tej hiši. .. (sodelavec, mentor, coach) itd, kar se tega tiče je ... poskrbljeno. Materiali s katerimi operirajo so cool. ... tukaj ...dobiš, se pravi takoj človeka, ki se spozna na ta posel. ..., ki šola talente, ki dela aircheck-e,...., ...če veš , da so pač nekoga pripeljali, ki še ni šel čez XY (ime coacha),...Zakaj bi z njim čas izgubljal,.	Za izobraževanje dobro poskrbljeno Dobri materiali Airchecki Malo je podjetji ki ti dajo vse
E	...v majhen kateremu podjetju ti res dajo vse, kar bi ti rabil, da bi pač prišel do tega,... priložnost spoznati vse postopke dela, ..., se res učiti od najboljših...	Spoznati postopke Učiti se od najboljših Utečene stvari Coach – dober v tem
F	...Vem to, da jih XY dobi, da jih malo rokovanja ...nauči. V bistvu to, kar so ...Nemci delali z nami. To zdaj XY dela z novimi talenti. ... In XY je pri tem dokaj dober.,nek utečen, stvari...	
C	...Tu se daje možnost, da se usmeriš tja, kamor te najbolj vleče. Vidi se kaj komu bolj leži.kaj komu dati, da bo stvar opravljena najboljše.	
A	...kaj ti s tem znanjem, ki ga dobiš narediš... tu je pa potem odvisno...biti dovolj radoveden, zanimati, in če nekdo ne kaže zanimanja... problem na njemu, ...	Pokazati radovednost Pokazati zanimanje Kako uporabiti znanje?
B	... uporabi v resnici, je pa na njem,.... se mora pa tudi sam pokazat interes in se dovolj potruditi, da mora skočiti v vodo in splavati,Če pač sam ni sposoben tega, potem mu tudi naši rokavčki ne bodo kaj dosti pomagali, zainteresiran za, dovolj motiviran,...	Pokazati interes Pokazati zainteresiranost Pokazati motiviranost Pokazati sposobnost Pokazati talent
C	...Tu se vidi koliko je človek sposoben in talentiran,...	Pokazati željo
E	...Če imaš željo in potencial, potem se mi zdi, da, da, se mi zdi, da bi, da lahko vsak pride nekako do konca uvajanja.,	

II. Grupiranje kod

Oseba	Koda	Grupiranje kode
A, B, D, E, F	Vse dobijo Izobraževanja so Vložen trud Spoznati vse postopke Za izobraževanje dobro poskrbljeno Utečene stvari	Za šolanje in uvajanje novincev je dobro poskrbljeno
B, D, E, F	Točno določena oseba – coach/trener Učiti se od najboljših Coach – dober v tem	Za šolanje in uvajanje skrbi coach
A, E	Nikjer tega ne bi dobili Malo je podjetji ki ti dajo vse	Konkurenčna prednost podjetja
B,D	Dovolj smernic Dobri materiali Airchecki	Postopki in materiali so kvalitetni
A, B, C, E	Pokazati radovednost Pokazati zanimanje Kako uporabiti znanje? Pokazati interes Pokazati zainteresiranost Pokazati motiviranost Pokazati sposobnost Pokazati talent Pokazati željo	Pomen vedenj in obnašanj talenta Pomen sposobnosti in talentiranosti

III. Rezultati

Rezultati sklopa 3 so pokazali:

Glede postopkov uvajanja in šolanja novincev so intervjuvanci povedali:

- Pet (A, B, D, E, F) od šestih intervjuvancev so omenjali šolanje in uvajanje novincev, kar kaže na to, da podjetje vodi postopke uvajanja in šolanja za novince in je za te aktivnosti dobro poskrbljeno. Dva (A in E) od petih celo menita, da ni veliko podjetij, ki bi nudilo tovrstne priložnosti za uvajanje in šolanje, kot jih preučevano podjetje. Druga dva (B in D) pa pohvalita še posamezne aktivnosti in orodja, ki se uporabljajo pri samih postopkih uvajanja in šolanja. Štirje (B, D, E, F) od vseh, ki so omenjali postopke šolanja in uvajanja novincev omenjajo tudi osebo, ki skrbi za izvajanje teh aktivnosti.
- Le en (C) intervjuvanec teh postopkov pri intervjuju ne omenja.
- Kar štirje (A, B, C, E) od šestih pri tem vprašanju poudarijo pomen in vlogo novinca pri uvajanju in šolanju. Izpostavljajo vedenja in obnašanja (kot so: zainteresiranost, radovednost, motiviranost, željo in sposobnost ter talentiranost), ki jih morajo novinci za dobre rezultate uvajanja in šolanja imeti.

I. Kodiranju posameznih informacij po sklopih

Sklop 3A

Povratne informacije

Oseba	Besedna zveza	Koda
A C	<p>...Sej jim je jasno. Če nobeden nič ne reče..., je znak da si dober. Tišina je pri nas največji feedback. Te pohvale ni ker vemo s čim je povezana.</p> <p>...Pozitivne in negativne informacije oboje od pozitivnega do negativnega. Dol sigurno oboje. Kar se pa tiče višje gor je pa več negativnega kot pozitivnega.</p>	<p>Sej jim je jasno Tišina je največji feedback –pomeni da si dober Te pohvale ni Dobijo pozitivne in negativne informacije Negativne informacije od zgoraj</p>
B F	<p>...problematičen, ... en kaos, ena zmeda, ...navzkrižne informacije niso dobre., določiti, kdo pije kdo plača. Da je točno določeno ... hierarhična razporeditev,....odgovornost, ki je razpršena preveč po celi fabriki,,....., zmeda,..</p> <p>...S feedback-om pa ni »gilih fino«.... ga ne dobiš veliko. ... predvsem dobiš negativen feedback, tega zelo hitro dobiš.</p> <p>..Negativnega feedback-a je vedno dovolj in preveč,...vzame jim korajžo,...V kali ga zatreš,..Feedback-a, res ni kaj dosti...., razvoj v firmi, kje se vidiš, kaj boš počel, te informacije pa kar ne pridejo do tebe. Prej sodelavci vemo, kaj bo z nekom... Ta bo šel pa na tisto pozicijo, ta bo odpuščen,</p>	<p>Problematično Navzkrižne informacije Zmeda Negativnega feedback je dovolj Pozitivnega ni Feedbacka je premalo</p>
D E	<p>...kar solidno, Mislim, da se kar pove. Oziroma, če se ne da z besedami jasno vedeti,</p> <p>...da zelo hitro..., zelo hitro ugotovijo, ali so za tukaj, ali ne, ... zelo hitro damo vedeti ali je nekdo primeren ali ni,.....nihče nima časa ukvarjati z nekom, k oceniš, .. ni kandidat za nekam..</p>	<p>Feedbacka je dovolj Feedback se pokaže Feedback je hiter hitro damo vedeti ali je nekdo primeren ali ni,</p>

II. Grupiranje kod

Oseba	Koda	Grupiranje kode
-------	------	-----------------

A C D E	Sej jim je jasno Dobijo pozitivne in negativne informacije Feedbacka je dovolj, Feedback se pokaže Hitro damo vedeti ali je nekdo primeren ali ni, Feedback je hiter	Feedback je – novinci imajo povratne informacije
A B C F	Te pohvale ni, Tišina je pri nas največji feedback Problematično, Navzkrižne informacije Zmeda Negativne informacije od zgoraj Negativnega feedback je dovolj in preveč	Pogostejši je negativni feedback Navzkrižne informacije

III. Rezultati

Rezultati sklopa 3A so pokazali:

Zanimalo me je ali so in na kakšen način so novinci seznanjeni s povratno informacijo o rezultatih uvajanja in šolanja.

- Vsi (A, B, C, D, E, F) so izrazili mnenje, da novinci nekako dobijo povratno informacijo o svojem uvajanju in šolanju, vendar so različnega mnenja o tem, katere informacije pridejo do novicev in kako hitro. Eden (B) je mnenja, da je na tem področju zmeda in kaos in da so informacije, ki prihajajo do novicev navzkrižne. Štirje (A, C, D, E) menijo, da so povratne informacije novincem jasne, bodisi pozitivne ali negativne. Trije (A, C, F) pa menijo, da je negativnega feedbacka več kot pozitivnega.

I. Kodiranju posameznih informacij po sklopih

Sklop 3B

Lastna izkušnja uvajanja in mentorstva

Oseba	Besedna zveza	Koda
A, B,C	...Sem imel uvajanje	Sem imel uvajanje
A,B,C	...Sem imel mentorja	Sem imel mentorje
A,B,C	...Sem imel več mentorjev	
D, E, F	...Nisem imel uvajanja ...Nekega klasičnega uvajanja, sploh na začetku, tega ni bilo.	Nisem imel uvajanja
A,	...Če ne bi bilo njega na začetku, da bi jaz zelo težko našel sebe.	Mentorji so vplivali

B, Csigurno vpliv ja... ...Z znanjem, drugi z izkušnjami, tretji so s tem, da sem zaradi njih dobila tršo kožo. Vsak je dal nek svoj pečat.	
D,E,F	...Nobenega vpliva ...Nič kaj takega	Ni vplivalo ker ni bilo mentorjev
B C	...ampak izbrusiš se pa sam oziroma tudi sam se odločiš, da boš neki delal in si dovolj motiviran, da se dovolj potrujiš,,..., daš ...vse od sebe in upoštevaš navodila,,... iščeš seveda tudi svoje neke sposobnosti,...Ker sem jaz tu pokazala neko samoiniciativo	Potrebno pokazati samoiniciativo in trud posameznika

II. Grupiranje kod

Oseba	Koda	Grupiranje kode
A, B,C	Sem imel uvajanje Sem imel mentorje	Sem imel uvajanje, sem bil deležen mentorstva Mentorji so vplivali na nadaljnji razvoj
D, E, F	Nisem imel uvajanja	Nisem imel uvajanja, nisem bil deležen mentorstva Ni vplivalo na nadaljnji razvoj
B, C	Potrebno pokazati samoiniciativo in trud posameznika	Novinec mora pokazati željo in samoiniciativo

III. Rezultati

Rezultati sklopa 3B so pokazali:

- Od šestih intervjuvancev so trije (A, B, C) imeli uvajanje in šolanje ter mentorje pri svojih začetkih, medtem ko drugi trije (D, E, F) niso imeli nekega klasičnega uvajanja in šolanja, kot jih danes pozna podjetje. Intervjuvanci A, B, C so mnenja, da so mentorji vplivali na njihov nadaljnji razvoj. Medtem ko D, E, F o temi zaradi pomankanja te izkušnje, niso morali v zadostni meri razpravljati.
- Med temi, ki so bili deležni uvajanja in šolanja sta dva (B in C) še omenila potrebna vedenja in obnašanje novica pri postopkih uvajanja in šolanja.

I. Kodiranju posameznih informacij po sklopih

Sklop 4

Postopki razvoja talenta – možnosti za razvoj

Oseba	Besedna zveza	Koda
A B C E	<p>...Fantastične. Sem zelo vesel je zunanja svetovalna ni več zanimal aircheck in brejki, in vse nam je omogočeno...</p> <p>...Ja imam še možnost napredovati,... Ja podjetje mi omogoča, da lahko rastem, in da ... se razvijam, grem naprej,</p> <p>...Ja dela se za moj razvoj,Tako da ja oboje sem dobila.</p> <p>...To mi je super,...dobi na koncu neko znanje,... od vsakega, ki nekaj več ve, lahko se neki novega naučiš... imam možnost praktično dostopati do vsega, kar si želim... nekdo res talentiran, se mi zdi, da, da ima res možnost tukaj,...</p>	<p>Fantastične Imam možnosti napredovati Podjetje mi omogoča rast in razvoj Dela se z menoj Super</p>
A B C D E F	<p>....Zunanji svetovalci-coach celo tuje svetovalce,...je zunanja svetovalna firma... ni več zanimal aircheck in brejki</p> <p>....poleg tega imamo tudi svetovalce, podjetje ponuja nekega svetovalca, ki z mano posebi dela..., nek check,....,včasih je tudi bolj individualno,</p> <p>...dela se s pomočjo tujih svetovalcev in predvsem XY (ime sovoditelja)... sem od njega dobila največ.</p> <p>...Mi svetovalca solidnega imamo, nikakor pa ne vrhunskega.firma te sicer ne pošlje na Radio dayse, ampak imaš pa predavanja,.... S tem, da poslušáš tujce, ...imaš svetovalca,....imaš dostop do teh predavanj, da vidiš svetovni trend, da vidiš kaj se dogaja.</p> <p>...Radio days, ven hoditi, imeti mentorje, imeti konzultante s področja, kjer delam,....</p> <p>...edino šolanje, ki sem ga imel, preko XY, je bilo tisto z XY (zunanji svetovalci) ko smo šli v Nemčijo... Imamo aircheck-e s svetovalci,.... XY (zunanji svetovalci) je bil zelo dober na tem področju. Tisto svetovanje z XY (tuji svetovalci) je bilo krasno, super. To kar je z aircheck-i ni....kakšno tako stvar radio dayse</p>	<p>Zunanji tuji svetovalci – Coach Sodelavec Aircheck izvaja coach (notranji domači svetovalec) Predavanja Mentorji Strokovni seminarji Konzultanti</p>
A B C E	<p>....s to firmo itak gor zrasel, tok dobil na izkušnjah, na razgledanosti, ni da ni. Na samozavesti...</p> <p>....ne smeš obstati v razvoju, ker to je najslabše,... moraš hoteti še več in več, in večje cilje si postavljati, nove cilje....,.... najslabše je, če kar obstaneš,... ne smeš zaspati.</p> <p>...Da se nekaj naučiš.</p> <p>.... To mi je super,...dobi na koncu neko znanje, ki ga od vsakega, ki nekaj več ve, lahko se neki novega naučiš...</p>	<p>Pridobil na izkušnjah, razgledanosti, samozavesti Ne speš obstati Pridobivanje novega znanja</p>

D	...Se pravi v bistvu si na najvišji stopnji. Ne moreš iti kam naprej. Če želiš naprej imaš lahko samo še neka vrhunska predavanja ali neke vrhunske svetovalce. In to je edina možnost.	Edina možnost za rast je v vrhunskem Coachu
A B C D E F	...Ja ful. Če tega ne bi bilo bi dal odpoved. Ja verjetno bi šel ...zelo pomembno,...pomaga, da sem tudi jaz uspešen pri svojem delu, ...zelo pomembno, ker tako lahko napredujem....samo podjetje izboljšuje. Če tega ne bi bilo, bi bili na mestu.... ...Ja, fajn mi je. Če stagniraš, je v bistvu dosti pomembno. Ker, če stagniraš, če nič ne delaš na tem , v bistvu ležeš nazaj,.. ...Če nimaš tega te drugi prehitijo,...podjetje stagniralo,...veliko razlik. ...Ker včasih si bil res sam sebi prepuščen in se je pač delalo po nekem feelingu, po nekih vzorcih,.. pa tudi ni bilo tok neke konkurence...Ja. Mi je. Ker počasi postane rutina,....	Zelo pomembno Če tega ne bi bilo bi dal odpoved Zelo pomembno ...vpliv na osebno uspešnost ... vpliv na napredovanje ...vpliv na uspešnost podjetja
A B C D E F	...Na vse vpliva. Vpliv je na televizijo,.. na gledališče,...Na .. velik stvari vpliva... gre za odnose. Gre za način podajanja informacij.... pa ustvarjaš ne vem neko mrežo. ...oporne točke,..., podzvedno vpliva name,... to ponotranjši,..večkrat slišiš...., bolj potem to tudi upoštevaš, in se držiš tega... ...se razvijam, da nadgrajujem svoje znanje, da širim obzorja,...sem bolj verodostojna,...kredibilna, tudi na samozavest vpliva,dosti neposreden. Vidiš kakšni so trendi... z nekimi drugimi tehnologijami. ...so ti družbena omrežjafull pomembna da sem boljši,...lahko boljše opravljam svoje delo, da sem bolj zadovoljen s tem, kar opravim,...stvari lahko delam drugače ...Ne vpliva....Ni jih. Ne, da so nekvalitetna. Tista, ki so, so nekvalitetna.....Ta zadnji je 2. Predhodnik XY je bil pač super.	Na vse vpliva ... vpliv na odnose ...grajenje mreže ...smernice ...znanje ponotranjši ... pridobivanje znanja, širjenje obzorij ... sledenje trendom ... delovna učinkovitost (delo opravljam bolje, drugače)

II. Grupiranje kod

Oseba	Koda	Grupiranje kode
-------	------	-----------------

A, B, C, E	Fantastične Imam možnosti napredovati, Podjetje mi omogoča rast in razvoj Dela se z menoj Super	Podjetje mi omogoča rast in razvoj
A,B,C,D,E,F B, A,C,E,F D,E,F	Zunanji tuji svetovalci – Coach, Konzultanti, Sodelavec Notranji domači svetovalci – Coach, mentorji Predavanja, Strokovni seminarji	Zunanji tuji svetovalci – Coach Notranji domači svetovalci – Coach Strokovni seminarji Sodelavec
A, B,C,D,E,F	Zelo pomembno	Izobraževanje je zame zelo pomembno
A, B, C, D, E A A, C A C, E B,D, E	...pridobivanje znanj (razgledanost, širjenje obzorij, sledenje trendom) ...pridobivanje izkušenj ...pridobivanje samozavesti, verodostojnost, kredibilnost ...vpliv na odnose, grajenje mreže ...vpliv na uspešnost podjetja ...vpliv na delovno uspešnost posameznika	Pridobivanje znanj in veščin Vpliv na uspešnost podjetja Vpliv na delovno uspešnost posameznika
F	...usposabljanja nimajo vpliva ker jih ni	ni vpliva

III. Rezultati

Rezultati sklopa 4 so pokazali:

Zanimal me je pogled intervjuvancev na možnosti razvoja in napredovanja v podjetju.

- Možnost za razvoj in napredovanje so štirje (A, B, C, E) od šestih neposredno omenili in izpostavili podjetje, da jim to omogoča.
- Vsi intervjuvanci so kot možnost za razvoj omenjali tuje svetovalce – coache, ki so jih deležni. Od šestih so štirje (A, C, E, F) poleg zunanjega coacha omenjali še domačega coacha, trije (D, E, F) pa so omenjali tudi strokovne seminarje, ki so jim na voljo. Eden (B) je za svoje napredovanje in razvoj omenil tudi vpliv svojega sodelavca.
- Vsi intervjuvanci so povedali, da je izobraževanje za njihov razvoj zelo pomembno. Štirje (A, B, C, D, E) so povedali, da izobraževanja, ki so jih deležni v podjetju prispevajo k pridobivanju znanj in veščin, in da imajo po mnenju dveh (C in E) vpliv na uspešnost celotnega podjetja, ter po mnenju štirih (B, D, E, A) vpliv na posameznikovo vsesplošno uspešnost (vpliv na odnose, grajenje mreže) in delovno uspešnost.
- Pri tej temi je eden od intervjuvancev (F) izstopal in trdil, da izobraževanja nimajo vpliva ter da jih ni, čeprav je v odgovorih omenjal aktivnosti v zvezi z izobraževanjem.

I. Kodiranju posameznih informacij po sklopih

Sklop 4A

Zadovoljstvo z napredovanjem in razvojem

Oseba	Besedna zveza	Koda
A	...Če gledam svojo pot men se je zdel vse skupaj normalno. To se je zame zdel prehitro, ampak ko so me dal mi je bilo spet normalno.. Men je bilo to nekaj najbolj normalno.... nič na mojo željo sej to je to kar si želim. Sej to je bila tud moja želja sam mogoče ne tako hitro. Bal sem se... vedno sem šel na boljše. Nikoli na slabše, ker potem bi šel...	Normalno, morda zame prehitro
B ja jaz sem lepo rastel, počasi, step by step in ta stopnjevana rast mi je čisto všeč,...ta spontana rast mi je všeč,...mi omogoča	Postopna rast
C	...Sem kar zadovoljna. sem šla kar lepo čez vse procese, od najnižjega. Všeč mi je, da sem šla čez vse. Res tako kot je moralo bit... To se mi zdi prav, da se da vse čez. Ker tako res ceniš in gre potem tudi za spoštovanje do vseh del. ... tako kot sem, s svojim delom. Nobenih vez, pa nič. Ampak dejansko, da so videli v meni nek potencial, da so mi dali priložnost.	Postopna rast čez vse
D	...glej, solidno. Ne moreš ravno kaj full pohvalit... kaj češ skakati v zrak od veselja? Ampak čisto solidno.en kup novih zadev, kar pomeni, da spremljaš feedback, tisto kar ga je pač od nadrejenih, od nekih svetovalcev, predvsem...koncev poskrbi za ta predavanja, se pravi firma poskrbi tudi za tvojo rast.	Solidno Firma poskrbi za tvojo rast
E ker enostavno karkoli bi hotel, imam	Vse imam
F Kerkrat sem pa napredoval? Sej nisem...	Nisem napredoval

II. Grupiranje kod

Oseba	Koda	Grupiranje kode
A	Normalno, morda zame prehitro	Zadovoljni z razvojem
B	Postopna rast	Hitro napredovanje
C	Postopna rast čez vse	Postopna rast
D	Solidno , Firma poskrbi za tvojo	
E	rast Vse imam	
F	Nisem napredoval	Nisem napredoval

III. Rezultati

Rezultati sklopa 4A so pokazali:

- Odgovori kažejo, da je pet (A, B, C, D, E) intervjuvancev zadovoljnih s svojim napredovanjem v podjetju. Izmed teh petih sta (B in C) dva postopno napredovala, za enega pa je bilo napredovanje celo malo prehitro (A). Čeprav si je slednji tega želel, ga je bilo ob napredovanju strah. Sogovornik D ocenjuje svoje napredovanje v podjetju za solidnega.
- Le eden (F) od intervjuvancev v podjetju ni napredoval in ni zamenjal delovnega mesta, ne pozicije.

I. Kodiranje posameznih informacij po sklopih

Sklop 4B

Informiranje in povratna informacija

Oseba	Besedna zveza	Koda
A	...Meni direktor vse pove in pred kakšno spremembo se tudi pogovori z mano..., on sam ocenil s kom se bo naprej pogovarjal, Druga stvar je pa še povezana z rezultati, ..., če si na firmi že pet let pa nimaš nekih posebnih rezultatov, zakaj bi se s tabo res pogovarjal.	Direktor mi vse pove, se posvetuje z mano
C F	...Šušlja se po koloarjih,..... od vseh drugih razen od vodstva. Od vodstva smo obveščeni takrat ko že vsi vse vemo,.... ...Po hodnikih marsikaj izveš...od ust, do ust. In tudi to je del firme, Nisem seznanjen. Ne vem....., uradno,...Tega ni. Redko, no. Večino, tisto kar je pomembno za naše delo, izvemo....., po hodnikih.... Je toliko pretočno podjetje, da pomembne informacije vseeno pridejo do tebe. Niso nekako uradno podane, ampak so pa prišle.	Šušlja se Od vseh drugih razen od vodstva Po hodnikih marsikaj izveš, od ust do ust Pretočno podjetje
D E	...Tako nekako delno.Kar se pa same firme tiče, jaz poznam cel kup ljudi v firmi, pa za marsikaj celo vem...Tudi kar se strategije tiče, v preteklosti za določene stvari ne veš. Recimo, tipičen primer ti je združevanje XY (radio). To je idiotsko...tega se ne dela na tak način,.... neke stvari kar prehitevamo, da kerkrat nismo dosti sfokusirani v neke projekte, ...se potem pač odločimo in, in vmes se spremeni odločitev,...je malo zmede ampak na koncu ponavadi se usedemo pa že naredimo.	Delno, Poznam ljudi, ne veš stvari zmedene informacije
C E	...Jaz se v to ne spuščam, niti se mi ne da s tem obremenjevat. ...Konec koncev, mene neka strategija komerciale načeloma ne zanima., mene predvsem zanima programska	Se ne obremenjujem s tem

	strategija... ne rabiš vedeti čisto vseh strategij. Mislim, da nek povprečni zaposleni nima blage veze o strategiji te firme.	Posameznik ne rabi vedet čisto vseh strategij
--	---	---

Oseba	Besedna zveza	Koda
A	...čisto usklajen... vse kar se dogaja v tej firmi je vse usmerjeno v ta jutranji program, ki ga delam. In se pravi vse se vrti okrog tega in se pravi se dela na tem kako bi bili mi boljši,	Popolnoma usklajeno
C	...Na splošno gledano pa mislim da gre v isto smer. Zmeraj se da še kaj nadgradit, dodat ampak načeloma mislim da gre v isto smer.	Gre v isto smer 100 % usklajeno
E	...100 odstotno, ker se mi zdi, da delam to, kar delam.	Usklajen cilj
D	...nas čim več ljudi poslušalo, in da mora biti to tudi cilj firme, ..to je usklajeno. ...se tega cilja tiče smo usklajeni.	
B	...Ne, to pa mogoče, mogoče bi bilo boljše, da bi bilo še bolj usklajeno oziroma,...Precej je to ločeno, dislocerano od mene,....,bi bilo mogoče fajn, da bi kdo že kaj prej povedal,...kar kakšna stvar preseneti,....mogoče bi lahko že kaj prej vedel, pa bi se malo bolj pripravil,....tržniki nimajo, niso glih dobrodošli tle na desku,....bi bilo fajn, da bi bile, da bi bili vsi še mogoče za eno stopnjo bolj povezani,	Nas kakšna stvar preseneti Bolj bi morali biti med seboj povezani (smo dislocirani)
C	...program pred vsemi ostalimi. Stali skoz lovijo nas. Treba jih je opozarjat: »ej to je treba naredit, kje ste bili, zakaj ste zaspali, zakaj to že ni gor ko bi moralo bit gor«. sinhronizacija malo zataji.	Sinhronizacija malo zataji Smo dosti ločeni po oddelkih
F	...Lahko bi bili boljše....smo, kar dosti ločeni, tako, po oddelkih....Lahko bi se pa kdaj mogoče na hitro srečali. Ne velikokrat, ne pogosto, ampak vsaj kdaj. Vsaj trenutno se ne. Nekega uradnega stika s komercialisti nimamo.	

Oseba	Besedna zveza	Koda
A	...Od nekaterih dobim dober feedback. To je to in bravo in tako naprej. Vse ok. Ampak ponavadi je tako, da ta tišina ti največ pove. Če so tih je pač ok.	Dobim dober feedback Tišina je ok
B	...premalo je tega. Ja, ne dobim dovolj feedbacka. Mislim, dobim kakšno pohvalo in tako naprej, sem pa tja,...Feedback je ponavadi takrat, ko kaj narobe narediš, kakšnih pohval pa ni zelo pogosto slišati.	Ne dobim dovolj pozitivnega feedbacka
C	...Bolj slaboo. V bistvu, jih ne dobivam razen če ekstra vprašam.	Ne dobim feedbacka

D	...Feedback itak dobiš. Toliko, da vidiš, ali delaš prav ali ne. Od vseh, se pravi tudi od svetovalcev, ki poročajo nadrejenim. Pri nadrejenih je zadeva taka, če zadeva ne ustreza, itak takoj dobiš feedback.... Dobiš tudi feedback tu, pa tam, če je bila zadeva full dobra.	Dobim pozitivnega in negativnega Dobim občutek ali je dobro ali slabo
E	...ponavadi dobimo nek občutek, tako da, a je v redu ali ni v redu,.. dostikrat problem, da je negativen bolj izpostavljen kot pa nek pozitiven... ni firma, kjer bi se, kar lepo hvalili..	Ni firma kjer se hvalimo
F	...Negativen, če je. Malokrat. Nekega pozitivnega feedback-a, pa nevem, ni. Ne spomnim se ga. Ja se ga!... Tako, da je tudi nekaj pozitivnega feedback-a.	Je nekaj pozitivnega in negativnega

II. Grupiranje kod

Oseba	Koda	Grupiranje kode
A	Direktor mi vse pove, se posvetuje z mano	Sem obveščen o vsem od vodstva
C, F	Šušlja se,..Od vseh drugih razen od vodstva Po hodnikih marsikaj izveš, od ust do ust Pretočno podjetje	Obveščanje poteka na neformalni način-od ust do ust, nisem obveščen od vodstva
D, E	Delno,.. Poznam ljudi od njih izvem, ne veš stvari,..zmedene informacije	Obveščanje poteka na neformalni način, sam sem delno obveščen od vodstva
C, E	Se ne obremenjujem s tem Posameznik ne rabi vedet čisto vseh strategij	Ne potrebujem vseh informacij

Oseba	Koda	Grupiranje kode
A	Popolnoma usklajeno	Usklajeno delovanje
C	Gre v isto smer	
D	100 % usklajeno	
E	Usklajen cilj	
B,	Nas kakšna stvar preseneti Bolj bi morali biti med seboj povezani (smo dislocirani)	Oddelki niso med seboj povezani – slabša usklajenost
F	Smo dosti ločeni po oddelkih	
C	Sinhronizacija malo zataji	Hitrost usklajenosti

Oseba	Koda	Grupiranje kode
A	Dobim dober feedback, Tišina je ok	Feedback je prisoten
D	Dobim pozitivnega in negativnega	Feedback je pozitiven in negativen
E	Dobim občutek ali je dobro ali slabo	
F	Je nekaj pozitivnega in negativnega	
B	Ne dobim dovolj pozitivnega	Feedbacka ni
C	feedbacka	
D	Ne dobim feedbacka	
	Ni firma kjer se hvalimo	

III. Rezultati

Rezultati sklopa 4B so pokazali:

Zanimalo me je v kolikšni meri so talenti seznanjeni s cilji in strategijami podjetja.

- Le eden (A) od intervjuvancev je povedal, da ima vse informacije od vodstva in da se vodstvo celo posvetuje z njim.
- Štirje (C, D, E, F) so sicer obveščeni o strategijah in ciljih, vendar rezultati kažejo na to, da so te informacije bolj neformalne in niti ne prihajajo od vodstva, temveč posredno (C in F). Čeprav informacije od vodstva pridobita, pa sogovornika D in F, nista čisto jasno nakazala na njihovo kvaliteto. Intervjuvanca C in E pa menita, da teh informacij niti ne potrebujeta.
- En intervjuvanec (B) se do te teme ni posebej opredelil.
- Od šestih intervjuvancev so štirje (A, C, D, E) mnenja, da so cilji in strategije podjetja povezani s cilji in strategijami posameznih oddelkov in da delujejo usklajeno. Med temi C vidi problem v časovni sinhronizaciji in usklajenosti. Dva (B in F) pa sta pri tej temi izrazila dvom o usklajenosti in to povezujeta s tem, da oddelki med seboj niso dovolj povezani in usklajeni, da bi lahko bili bolj povezani in med seboj še bolje sodelovali.
- Glede povratnih informacij o svojem delu so štirje sogovorniki (A, C, E, F) povedali, da je prisoten tako pozitiven (pohvala) kot negativen feedback. Odgovori intervjuvancev so nakazovali na pogostejšo uporabo negativnega feedbacka. Dva (B in D) pa sta izrazila, da je povratne informacije o svojem delu od vodstva premalo.

I. Kodiranju posameznih informacij po sklopih

Sklop 4C

Premeščanje

Oseba	Besedna zveza	Koda
A nič na mojo željo,.. sej to je to kar si želim. Sej to je bila tud moja želja sam mogoče ne tako hitro.	Nič na mojo željo, hkrati

Bna željo podjetja,....ni bilo na mojo željo, ampak je bilo na željo podjetja	tudi moja želja, prehitro
C v glavnem je šlo za željo s strani vodstva	Na željo
D je bilo na željo takratnega programskega	podjetja
Edostokrat na mojo željo, kerkrat tudi na vodstvo,.....ponavadi je bolj, da si prerazporedimo delo, kot pa da bi se nekomu določilo neko delo	Želja s strani vodstva Želja programskega
F	...nisem bil nikoli premeščen,...Moje glavno delo je bil vedno eter.	Nikoli nisem bil premeščen

II. Grupiranje kod

Oseba	Koda	Grupiranje kode
B,C,D	Na željo podjetja Želja s strani vodstva Želja programskega	Na željo vodstva podjetja
A,B	Nič na mojo željo, hkrati tudi moja želja, prehitro Na mojo in včasih na željo vodstva	Na željo vodstva in mene
F		Nikoli nisem bil premeščen

III. Rezultati

Rezultati sklopa 4C so pokazali:

- Pet (A, B, C, D, E) od šestih so bili v svoji karieri v podjetju že premeščeni bodisi na druga delovna mesta ali na pozicije (pozicija je vezana na vodeni program) oz. funkcije. Trije (B, C, D) od teh so mnenja, da so bili vedno premeščeni na željo vodstva, medtem ko dva (A in E) menita, da je šlo pri njihovi premestitvi za željo tako vodstva kot njih samih. Iz odgovorov intervjuvanca F je razvidno, da v karieri v podjetju ni bil premeščen.

I. Kodiranje posameznih informacij po sklopih

Sklop 4D

Rotacija – vključevanje v različne projekte znotraj podjetja

Oseba	Besedna zveza	Koda
A	...sej veš nič ne rabim. Vse mi omogoča	Ne potrebujem
DAmpak niti nočem tega. Prvič, ker ti že sam jutranji program, če ga hočeš v redu delati, požre dosti časa.	Ne želim

F	...V tej firmi sem se edino v tisti interni radio vključil. OK. To je bil pač dogovor.	
E	...vsak, ki si želi v podjetju v nekaj vključiti, da se lahko priključi, ko pokaže neko zainteresiranost, da bi nekaj delal, se mi zdi, da se tukaj lahko kar vključiš in še zelo dobrodošlo je.	Podjetje omogoča vključevanje posameznikom, ki si o želijo
D	...V bistvu ti podjetje tudi to mogoči, konec koncev.... Zdaj delam magisterij, in firma časti en letnik.	Podjetje omogoča vključevanje

II. Grupiranje kod

Oseba	Koda	Grupiranje kode
A,D,F	Ne potrebujem Ne želim	Ne potrebujem dodatnega vključevanja v različne projekte
E,D	Podjetje omogoča vključevanje posameznikom, ki si o želijo Podjetje omogoča vključevanje	Podjetje omogoča vključevanje posameznikov v različne projekte

III. Rezultati

Rezultati sklopa 4D so pokazali:

- Trije (A, D, F) si ne želijo vključevati v dodatne projekte znotraj podjetja, kjer dva navajata kot razlog že zadostno mero dela in obremenjenosti, medtem dva (E in D) menita, da podjetje omogoča vključevanje posameznikov v različne projekte, če si le ti tega želijo. Intervjuvanca B in C se do tega vprašanja nista posebej opredelila.

I. Kodiranju posameznih informacij po sklopih

Sklop 4E

Vključevanje v zunanje projekte in posvetovanje

Oseba	Besedna zveza	Koda
A	...spodbuja me glih ne, mi pa dopušča...	Dopušča mi
B	...če je stvar zanimiva se odzovem,	vključevanje
Cv odgovorih omenja televizijo...ampak kakšne druge projekte mi niso nikoli odsvetovali...ne, kvečemu spodbuda. Nisem nikoli začutila, da bi mi kaj onemogočili.	Vključujem se v zunanje projekte
D	...Podjetje niti ne komplicira. Pa tudi ne vem zakaj bi. Če se ti kot medijska osebnost pojaviš nekje v nekem drugem	Podjetje me spodbuja

E	<p>mediju, delaš promocijo zase in za svoje podjetje. Tudi, če ne omenjaš podjetja, je to promocija za tvoje podjetje. To je pač cross promotion,...Firma, ki bi to prepovedala, si ne zasluži, da obstaja.....</p> <p>....možnost kakšne reklame, kakšne...tudi povodi se kakšna prireditvev,...če bi želel več, da bi lahko več delal tega.</p> <p>Ne. Ne, da bi se spomnil. Ne. Mislim, ne vem, ne spomnim,sam se ne spodbujam kot pa oni mene.</p>	<p>Podjetje ne komplicira</p> <p>Podjetje dopušča vključevanje</p> <p>Podjetje podpira vključevanje</p>
F	<p>....Sigurno.... In še celo preusmerili koga name, če bi vedeli, da jaz to počnem z veseljem. Celo podpiral je XY (direktor) to ja.....Dopuščajo sigurno. Vzpodbujajo niti ne, ker že vedo, da jaz ne bom pri ničemer sodeloval.</p>	
F	<p>...Jaz itak ne vodim. Ne maram tega. Niti vabil tudi ni, ker vedo vsi, da je brez veze mene vabiti, ker ne pridem....</p>	<p>Ne vključujem se v zunanje projekte</p>
A	<p>....ni mi prepovedoval ko sem reku da bom pač šel. ...</p> <p>Odsvetoval mi pa je....se nisva strinjala. Ampak moral rečt, da je imel prav.</p>	<p>Prepovedal ni</p> <p>Odsvetoval je</p> <p>Imel je prav</p>
B	<p>...konkurenčno klavzulo,....so mi že odsvetovali,... šel posvetovati in je bilo bolj odsvetovano,....neka logična razlaga,... tudi sprejel..</p>	<p>Konkurenčna klavzula</p> <p>Odsvetovali so</p>
C	<p>....a na začetku so bili malo skeptični,. .svetovalcem samoumevno,... Tukaj so pa to zadevo videlo kot problematično v tem smislu, kot da bodo s tem delali reklamo drugemu....So mi recimo kaj odsvetovali,...., Ne, ni bilo nič takega,...</p>	<p>Logična razlaga</p> <p>Posvetovanje</p> <p>Odsvetovali so</p>
D	<p>....In v bistvu iskal nasvet. In ga dobil. Nisem dobil prepovedi. Dobil sem nasvet.</p>	<p>Iskanje nasveta</p> <p>Ne. Nikoli</p>
E	<p>....Ne. Ne, da bi se spomnil.... Mislim, ne vem, ne spomnim.</p>	<p>prepovedali</p>
F	<p>... Nikoli mi ni prepovedalo ničesar. V pogodbi so sicer neke konkurenčne klavzule, ampak...</p>	

II. Grupiranje kod

Oseba	Koda	Grupiranje kode
A,C, D, E, F	<p>Dopušča mi vključevanje</p> <p>Podjetje me spodbuja</p> <p>Podjetje ne komplicira</p> <p>Podjetje dopušča vključevanje</p> <p>Podjetje podpira vključevanje</p>	<p>Podjetje dopušča vključevanje v zunanje projekte</p>
A,B,C, D,E	<p>Vključujem se v zunanje projekte</p>	<p>Vključujem se v zunanje projekte</p>

F	Ne maram tega	Ne vključujem se v zunanje projekte
---	---------------	-------------------------------------

Oseba	Koda	Grupiranje kode
B,D	Imel je prav Konkurenčna klavzula Posvetovanje Iskanje nasveta	Šlo je za posvetovanje z vodstvom
A,B,C,D	Prepovedal ni Odsvetoval je Odsvetovali so,... Logična razlaga Odsvetovali so	Vodstvo mi je odsvetovalo
E, F	Ne Nikoli prepovedali	Vodstvo ni ne odsvetovalo ne prepovedalo

III. Rezultati

Rezultati sklopa 4E so pokazali:

- Na podlagi intervjujev sem ugotovila, da se pet (A, B, C, D, E) od šestih intervjuvancev vključuje v projekte zunaj meja podjetja. Te aktivnosti zajemajo različne aktivnosti kot so vodenje, igranje, snemanje za različne zunanje naročnike. Eden (F) od intervjuvancev je izrazil, da teh aktivnosti ne mara in da se vanje sam ne želi vključevati. Med intervjuvanci je slednji tudi menja, da podjetje dopušča vključevanje v zunanje projekte.
- Glede vključevanja v zunanje projekte me je še zanimalo ali je podjetje talentom nasprotovalo ali celo prepovedalo tako vključevanje. Iz odgovorov dveh (B in D) je jasno, da so intervjuvanci na to aktivnost gledali kot na posvetovanje z vodstvom. Štirje (A, B, C, D) so navajali, da jim je podjetje odsvetovalo vključitev v neko konkretno zunanjo aktivnost, pri čemer gre pri dveh (E in F) na podlagi odgovorov sklepati, da se o zadevi »sodelovanje v zunanjih projektih« nista posvetovala z vodstvom, kjer je F že v prejšnjem odgovoru nakazal, da se tovrstnih aktivnosti ne udeležuje.

I. Kodiranju posameznih informacij po sklopih

Sklop 4F

Mentorstvo

Oseba	Besedna zveza	Koda
A	...ma ne vem če jaz to,... to je meni naravno. brez veze to skrivat, pomagaš..., delim in povem, ..., z mojo ekipo ja,...z drugimi se kaj dosti ne ukvarjam...	Ne vem če sem mentor Mojo ekipo da z ostalimi se
B všeč to delo mentorja,...imam dovolj znanja, in ...ga z veseljem delim z naslednjimi, ,...znam delati z	z ostalimi se

C	novinci,...pozitiven vpliv,...., nimam pa te odgovornosti, nimam te pozicije,....ponujam jim priložnost,... prav mentor nikoli nisem postal v resnici,...spontano,...povezujem ljudi,...jim pomagam...	kaj dosti ne ukvarjam Delim znanje Znanje z veseljem delim Prav mentor nikoli nisem postal Veliko mi pomeni, rad to počnem Prenos znanja Ne vem Premalo ga opravljam
D	...Ful, ker lahko vse neko svoje znanje, ki sem ga jaz pridobila..., predam naprej,..... imam nek sistem in se mi zdi da mi to dost dobro gre ...	
Eče bi jaz bil mentor, nekemu, za katerega dobim občutek, da ni cool, potem ti to pomeni zgolj breme.....Če pa dobiš občutek, da je to nekdo, ki je lep potencial, ..., da veš, da ga hočeš vključiti,...	
Fzelo veliko, ...znanje, ki ga imaš, ...ga lahko nekemu daš,...je fino, če imaš nekoga, ..da ga to zanima, da mu pomagaš,Ma ne vem,...na lastno željo in spodbudo vodstva...	
A	...Premalo ga opravljam, da bi vedel kaj mi pomeni. Ampak ni mi slabo. Všeč mi je mentorstvo... Veselje je komurkoli pomagati.	
A	...Tako tudi ti napreduješ, ...če so ljudje okoli tebe boljši to tudi teb bolj pomaga. takoj ... brcne naprej,.... ker imam jaz tega sodelavca, sem jaz na tej poziciji ..., sem tudi jaz boljši.	S tem tudi sam napreduješ S tem pomagam sebi Vsi napredujemo Nekdo je lahko po tvoji zaslugi boljši Nekomu pomagaš Počutiš se koristnega
B	... hkrati pa pomagam tudi sebi na nek način,...vsi napredujemo... ne gledam jih kot neko konkurenco,.... eno svežino, eno novo energijo v firmo,....	
C	... da lahko deliš, da je nekdo lahko še boljši po tvoji zaslugi,	
D	..Jaz osebno vse skupaj nič.Mislim, je cool, ker veš, da si nekomu, ki je res velik potencial pomagal.....	
Fsam sebi zdiš koristen, imaš neko veselje, ko vidiš, kje ga ljudje lomijo. Pa, da ti to znaš »uštimati«. Neka samozadostnost... Da v bistvu pa le nisem toliko in toliko let brez veze tu visel, ..., ampak sem se dejansko nečesa naučil.	

II. Grupiranje kod

Oseba	Koda	Grupiranje kode
A, B, E F	Ne vem če sem mentor Prav mentor nikoli nisem postal Ne vem Premalo ga opravljam	Nimam občutka, da sem formalni mentor
A,B,C,E,F	Delim znanje, Znanje z veseljem delim, Veliko mi pomeni, rad to počnem	Vlogo mentorja rad opravljam – pomeni mi prenos znanja

	Prenos znanja	
A	Mojo ekipo da z ostalimi se kaj dosti ne ukvarjam	Selektivno opravljanje mentorstva
D	zgolj breme.....Če pa ...lep potencial, ..., da veš, da ga hočeš vključiti,...	Selektivno opravljanje mentorstva ...V situaciji ko vidi potencial
A B	S tem tudi sam napreduješ S tem pomagam sebi,	Vpliv na lastno napredovanje
C E	Nekdo je lahko po tvoji zaslugi boljši Nekomu pomagaš	Vpliv na napredovanje mentoriranega
B	...Vsi napredujemo	Vpliv na napredovanje vseh
F	...Počutiš se koristnega	Počutiš se koristnega

III. Rezultati

Rezultati sklopa 4F so pokazali:

- Od šestih intervjuvancev je bilo pri petih (A, B, C, E, F) razbrati, da radi opravljajo vlogo mentorja, čeprav sebe (A, B, E, F) ne zaznavajo kot formalnega mentorja oz. so z odgovorom »ne vem« izrazili nek dvom, kjer sem zaznala njihovo zadrego. Mnenje intervjuvanca D se je od ostalih razlikovalo, saj je povedal, da vidi smisel mentorstva le v situacijah, ko prepozna potencial v kandidatu. v nasprotnem primeru mu mentorstvo predstavlja le breme.
- Zanimal me je še vpliv njihove mentorske aktivnosti. Na vpliv mentorstva imajo pet (A, B, C, E, F) od šestih intervjuvancev različne poglede, kjer dva (A in B) izpostavljata pozitiven vpliv na lastno napredovanje, druga dva (C in E) na pozitiven vpliv na napredovanje tistega, ki mu nudita mentorstvo. Intervjuvanec B meni, da vliva na oboje. Sogovornik C se ob izvajanju mentorstva počuti koristen.

I. Kodiranje posameznih informacij po sklopih

Sklop 4G

Priznanja

Oseba	Besedna zveza	Koda
A	... da imam dobro pogodbo, da mi je šel na roko, ne vem nekaj časa sem imel službeni avto, pomagal mi je pri xy, mi je skompenziral par stvari... Če mi gre nekdo pri teh stvareh na roko, potem je meni to priznanje, da jaz delam dobro... Pomembni so mi rezultati, ko pride rejting.	Pogodba Gre na roke Avto Podatki o poslušnosti Povišica

F Enkrat me je XY sam od sebe poklical, in mi dal povišico. Fino se mi je zdelo, pa ne zaradi tistega dodatnega denarja, ampak način. To, da se je sploh spomnil. ... Jaz mu nikoli nisem omenil, sploh. ...To se mi je zelo lepo zdelo. Tisto me je motiviralo zeeloo. ... Ali pa ko nas je razveselil z Mini-ji, avtomobili....	Avto
B	... vsi trepljajo po ramah, pa vsem, vsi ti čestitajo in tako naprej, ne... končni fazi je priznanje samo ena stvar, da neki dobro delaš, da greš v pravo smer. Ampak najbolj sem pa zadovoljen, če sam sebe zadovoljim..	Pohvale Dobro opravljeno delo
C	... Ja da me nekdo pohvali.... Ali je to sodelavec v ekipi, ali je to urednica, ali so to nadrejeni ... vsaka malenkost šteje. Maili, Sms-ji, klici, karkoli..	Pohvale Podatki o poslušnosti
D	... se tudi cela ekipa reži ob neki zadevi, ki so jo naredil je to že čisto priznanje.... Dobro, nekaj vidiš rating-ov. ...Da vidiš, da je ljudem cool to kar delaš..	Dobro opravljeno delo – ponos
E	... Največ neka poslušnost, to se pravi... dobimo pa poslušamo,..., ko analiziramo neke stvari, ... »ej to je bilo pa res dobro, tle smo pa res dobro naredili«, ko sam znotraj ekipe vidiš, da, da smo res sami ponosni na to, kar smo naredili, takrat se mi zdi, da je tako najboljši občutek.	

II. Grupiranje kod

Oseba	Koda	Grupiranje kode
A F	Pogodba, Gre na roke, Avto Povišica, Avto	Materialne nagrade
B, C B, D, E D, E, A	Pohvale Dobro opravljeno delo Podatki o poslušnosti	Pohvale – nematerialne nagrade Podatki o poslušnosti

III. Rezultati

Rezultati sklopa 4G so pokazali:

- Pri priznanjih za uspešno delo so se intervjuvanci različno opredeljevali. Dva (A in F) sta omenjala materialne nagrade (v obliki povišice, avtomobila in drugih ugodnosti), medtem ko so ostali (B, C, D, E) omenjali predvsem nematerialne nagrade v obliki pohval in vsesplošnega dobrega vzdušja v ekipi. Kot zunanje priznanje je sogovornikom najpomembnejši podatek o poslušnosti (»rejtingi«), medtem, ko medijskim nagradam ne posvečajo prevelike pozornosti.

I. Kodiranju posameznih informacij po sklopih

Sklop 5

Blagovna znamka

Oseba	Besedna zveza	koda
Ase ukvarjam.... Trenutno jo vidim kot znamko, ki je ... na vrhu.... da je to trdo delo, nekaj je pa tudi strateškega ... kar mi je dalo ...izobraževanje z (svetovalna firma) že na samem začetku,... rezultati...najbolj poslušan jutranji program, najbolj gledana oddaja na televiziji, najbolj razprodana predstava trenutno v Sloveniji...., v vrhu...	Prepoznavam se kot blagovna znamka Paziti moram na imidž in ugled Poklic, ne daje možnosti za razvoj blagovne znamke, razen rekih izjem
B	..zdaj sem.. cel paket,.... (sodelavec) veliko prispeval, da se je ta moj lik razvil,....tudi sam sem se zelo trudil...	Bolj kot o blagovni znamki razmišljam o produktu
Cpaziti mal na svoj imidž,... Da pazim na ugled. Moram paziti,... je povezano.	
Dradijci smo z redkimi izjemami ..relativno »švoh« blagovna znamka....	
E	...niti ne vem koliko razmišljal kot o blagovni znamki, ampak nekem produktu, ki ga imam,....nisem človek, ki bi to znal tržiti,... ki bi imel neke ambicije iz tega delati ne vem kaj,...	
F	...Jaz ne vidim blagovne znamke ...	
A	...Ful mi je pomemben. od tega je ... odvisna in prihodnost in vse.... Tko da nekaj si paziš, da si to ne uničiš....Ful je bilo ponudb da posnamem. ..vse več ali manj zavrnil... še nihče me ni kupil....Pavze si ne smeš vzeti... samo s polic se ne smeš umaknit....elemente so mi naredili, show-openerje so mi naredil ...čisto brendiranje. Če je kdo ta moj brand ustvaril ga je firma...	Zelo, od tega je odvisno vse Podjetje je z aktivnostmi znamčenja ustvarilo mojo blagovno znamko Zelo mi je pomemben
B	...Ja zelo,.... Takoj, ko sem dobil priložnost sem jo tudi dobro izkoristil, on mi jo je ponudil, ponudili so mi jo tudi seveda šefi	Izrabil priložnost ki so mi jo ponudili Nekaj srednjega ker ima osebna blagovna znamka pozitivne in negativne plati
DNekaj srednje. Prav neka huda znana osebnost , pa neka huda blagovna znamka niti ni. Zaradi tega ker imaš pluse in imaš minuse.sicer lahko en kup dela, dobro plačanega. Nimaš pa nič časa.....šele par let nazaj. Ne, jaz sem par let nazaj bral nekaj literature o tem, in potem smo se malo .. o tem tudi z našimi bivšimi svetovalci začeli pogovarjati....	Pomemben mi je imidž, da ga ne zapravim

E	...imidž ti je. In enostavno tudi za firmo in tudi zame, če bi to zafural, pač mi je škoda, ker se je le predolgo delalo,... predvsem s kvaliteto samih rubrik, ...vkomponirano v celo to jutro,..., te klienti hočejo za reklame, ...to pa mogoče res nek brand....ni bilo načrtovano, to se je kar zgodilo, ..., da je to neka dodana vrednost podjetju, se je potem začelo to tudi promovirati....produkt ratal tako dober, ..., da si ga lahko promoviral, se je tudi začel promovirati.	Lastna blagovna znamka mi je nepomembna, vem pa da je za podjetje pomembno
F	...Totalno nepomemben....Čeprav vem, da firma, pa ima koristi od tega, če se razvija. Nisem razmišljal o tem. Meni se zdi to čisto nepomembno. Vem pa, da firmi je pomembno. Tako, da se bom trudil ne kvariti tega. Ampak sam na tem področju ne bom kaj dosti naredil.Definitivno. Ja, glej. Lepenke tam limajo.	Podjetje ne prispeva k razvoju osebne blagovne znamke
D	...po drugi strani firma naredi malo zato. Konec koncev niti svojega PR-ovca nimamo. ...podjetje sploh ne razmišlja o moji blagovni znamki. Podjetje razmišlja sicer o povezavi nas kot XY v povezavi z XY ...	

II. Grupiranje kod

Oseba	Koda	Grupiranje kode
A,	...se ukvarjam.... Trenutno jo vidim kot znamko, ki je ... na vrhu...	Prepoznavam se kot blagovna znamka
B,	...zdaj sem.. cel paket,....	
C	...paziti moram na imidž in ugled	
E	...razmišljam bolj o produktu, ki ga imam	Bolj kot o blagovni znamki razmišljam o produktu
D	..relativno »švoh« blagovna znamka....	Poklic, ne daje možnosti za razvoj blagovne znamke, razen rekih izjem
F	...Jaz ne vidim blagovne znamke ...	Ne prepoznam se kot blagovna znamka
A	...Zelo, od tega je odvisno vse,	Pomemben mi je razvoj blagovne znamke
B	..Podjetje je ustvarilo mojo blagovno znamko	
C	...Ja zelo,.... Takoj, ko sem dobil priložnost sem jo tudi dobro izkoristil ...paziti moram na imidž in ugled	
E	...Pomemben mi je imidž, da ga ne zapravim	

D	...Nekaj srednje. Prav neka huda znana osebnost , pa neka huda blagovna znamka niti ni. Zaradi tega ker imaš pluse in imaš minuse. ...	Niti pomembna niti nepomembna
F	...Lastna blagovna znamka mi je nepomembna, vem pa da je za podjetje pomembno	Lastna blagovna znamka mi ni pomembna
E		Podjetje ne prispeva k razvoju osebne blagovne znamke

III. Rezultati

Rezultati sklopa 5 so pokazali:

- Pri temi o blagovni znamki so intervjuvanci povsem različno odgovarjali. Na podlagi odgovorov lahko ugotovim, da je štirim (A, B, C, E) razvoj osebne blagovne znamke pomemben in da se je zavedajo, medtem ko je eden (F) pokazal odklonilen odnos do razvoja lastne blagovne znamke, čeprav se zaveda, da je le ta za podjetje potrebna. Eden (D) svoji blagovni znamki ne pripisuje prevelikega pomena, saj vidi v razvoju lastne blagovne znamke tako pozitivne kot negativne učinke.
- V odgovorih o lastni blagovni znamki izstopa intervjuvanec A, pri čemer je razvidno, da se je bistveno več ukvarjal s to tematiko kot ostali, saj je poudaril, da je podjetje s svojimi aktivnostmi prispevalo k razvoju njegove blagovne znamke. Tudi B je omenil prispevek podjetja in svojega sodelavca k razvoju njegove blagovne znamke.

Priloga 2: Ocenjevanje trditev po Likertovi lestvici

Aktivnost	Bazen 1			Bazen 2			Bazen 1	Bazen 2	Bazen 1	Bazen 2
	A	B	C	D	E	F	povp		povp po sklopih	povp po sklopih
Sklop 1 Podjetje s postopki izbora kandidatov pridobiva nove potencialne talente. Dotok novih potencialnih talentov je reden in zadosten.	2	4	5	4	4	4	4	4	4,2	3,7
	5	5	4	3	2	5	5	3		
Sklop 2 Organizacijska klima dopušča topel sprejem slehernega novega talentiranega potenciala.	4	4	5	5	3	5	4	4	4,0	4,0
Sklop 3 Potencialni talent - novinec je deležen ustreznega uvajanja v delo. Postopki uvajanja so koristni za nadaljnji razvoj posameznika v podjetju.	5	4	5	4	5	4	5	4	4,8	4,7
	5	5	5	5	5	5	5	5		
Sklop 4 Podjetje mi zagotavlja zadovoljivo mero usposabljanja. Usposabljanja, ki sem jih deležen so kvalitetna.	5	4	5	4	5	1	5	3	4,8	3,2
	5	5	5	3	5	1	5	3		
Od vodstva dobivam zadostno mero informacij o strategiji in ciljih podjetja.	5	2	4	3	3	5	4	4	4,0	4,0
Pri delu mi nadrejeni zastavljajo izzive in nove cilje.	5	4	5	4	4	5	5	4	4,5	4,7
Pri delu se avtonomno odločam.	5	3	5	5	5	5	4	5		

	Dopuščajo in spodbujajo me, da sodelujem in se vključujem v različna delovna področja znotraj podjetja.	3	4	5	4	5	5	4	5	4,0	4,3
	Dopuščajo in spodbujajo me, da sodelujem, delam in se vključujem v različne projekte zunaj podjetja.	3	4	5	4	5	3	4	4		
	Sodelujem v procesu mentorstva sodelavcem.	3	4	5	3	3	5	4	4	4,0	3,7
Sklop 5	Podjetje je začelo razvijati mojo osebno blagovno znamko.	5	4	4	2	2	5	4	3	4,5	4,0
	Podjetje mi (je) in mi pomaga pri strateškem razvoju moje blagovne znamke.	5	4	4	3	5	5	4	4		
	Podjetje spodbuja moje pojavljanje v javnosti in medijsko izpostavljanje - za potrebe blagovne znamke podjetja.	5	4	5	3	5	5	5	4		
	Podjetje spodbuja moje pojavljanje v javnosti in medijsko izpostavljanje - za potrebe moje blagovne znamke.	5	4	5	3	5	5	5	4		