

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**UPORABNOST ORODIJ ZA UGOTAVLJANJE RAZVOJNEGA
POTENCIALA ZAPOSLENIH**

Ljubljana, september 2016

JANA ŠUŠTERŠIČ

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Jana Šušteršič, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Uporabnost orodij za ugotavljanje razvojnega potenciala zaposlenih, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Nado Zupan

IZJAVLJAM

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

V Ljubljani, dne 2. 9. 2016

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MANAGEMENT TALENTOV	4
1.1 Izzivi kadrovskega managementa danes	5
1.2 Opredelitev pojma talent na delovnem mestu	8
1.3 Opredelitev pojma management talentov	14
1.4 Pomen managementa talentov za uspešnost organizacij	17
1.5 Analiza in profil delovnega mesta kot podlaga managementu talentov	19
1.6 Kompetence za delo	22
1.7 Ujemanje posameznika in delovnega mesta	24
1.8 Management uspešnosti (angl. Performance Management)	26
2 ORODJA ZA UGOTAVLJANJE RAZVOJNEGA POTENCIALA ZAPOSLENIH	30
2.1 Psihološki testi	32
2.1.1 Psihometrične značilnosti psiholoških testov	33
2.1.2 Uporabnost testov za napovedovanje uspešnosti na delovnem mestu	34
2.2 Testi kognitivnih sposobnosti	37
2.2.1 Inteligentnost in splošne mentalne sposobnosti	37
2.2.2 Uporabnost testov inteligentnosti in splošne mentalne sposobnosti	39
2.3 Testi osebnostnih lastnosti	40
2.3.1 Opredelitev osebnostnih lastnosti	40
2.3.2 Uporabnost vprašalnikov za merjenje osebnostnih lastnosti pri napovedovanju uspešnosti na delovnem mestu	41
2.3.3 Orodja za merjenje osebnostnih lastnosti	45
2.4 Merjenje emocionalne inteligentnosti	46
2.4.1 Opredelitev emocionalne inteligentnosti	46
2.4.2 Uporabnost dimenzij emocionalne inteligentnosti pri napovedovanju delovne uspešnosti	47
2.4.3 Vprašalniki za merjenje emocionalne inteligentnosti	48
2.5 Poklicni interesi	49
2.6 Ugotavljanje timskih vlog	51
2.7 Merjenje kompetenc	53
2.8 360 stopinjska povratna informacija	55
2.9 Intervju	56
2.10 Metoda ocenjevalnega centra	57
2.11 Orodja svetovalnih podjetij na področju managementa talentov	58

3 ZASNOVA RAZISKAVE O UPORABNOSTI ORODIJ ZA ODKRIVANJE RAZVOJNEGA POTENCIALA ZAPOSLENIH	59
3.1 Raziskovalni načrt	60
3.2 Model uporabnosti orodij za ugotavljanje razvojnega potenciala zaposlenih.....	61
3.3 Razvoj raziskovalnega instrumenta.....	63
3.4 Zbiranje podatkov in informacij.....	66
3.5 Analiza intervjujev	68
4 REZULTATI RAZISKAVE O UPORABNOSTI ORODIJ ZA ODKRIVANJE RAZVOJNEGA POTENCIALA ZAPOSLENIH	71
4.1 Povzetki intervjujev.....	71
4.2 Rezultati in analiza kvalitativnega dela raziskave.....	80
4.3 Rezultati in analiza spletne raziskave.....	88
4.4 Glavne ugotovitve raziskave	95
4.4.1 Kako izkušeni strokovnjaki na kadrovskem področju v praksi opredeljujejo pomen in načine določanja potreb po talentih v podjetjih?	95
4.4.2 Kako izkušeni strokovnjaki na kadrovskem področju v praksi opredeljujejo pomen ujemanja med osebo in delovnim mestom v sodobnem dinamičnem podjetju?	96
4.4.3 Katera orodja za ugotavljanje razvojnega potenciala zaposlenih in na kakšen način uporabljajo v podjetjih?	97
4.4.4 Kako jim uporaba orodij za ugotavljanje razvojnega potenciala pomaga in kako uporabna so ta orodja?	98
4.4.5 Kakšen vpliv ima njihov sedanji sistem managementa talentov na uspešnost njihovega podjetja?.....	99
SKLEP.....	100
LITERATURA IN VIRI.....	102
PRILOGE	

KAZALO TABEL

Tabela 1: Pregled vidikov uspešnosti.....	27
Tabela 2: Povezanost osem ključnih kompetenc za vodenje s petimi faktorji osebnosti, motivacijo in sposobnostmi	44
Tabela 3: Faktorji, ki so uporabljeni pri merjenju emocionalne inteligentnosti	47
Tabela 4: Korelacije med percepcijo dimenzije emocionalne inteligentnosti, ki jo izražajo vodje in predanostjo zaposlenih vodji in organizaciji	48
Tabela 5: Primer ocenjevanja kompetenc	54
Tabela 6: Raziskovalni načrt.....	60
Tabela 7: Povezanost vprašanj s teoretičnim modelom	65

Tabela 8: Demografski podatki oseb, vključenih v raziskavo.....	67
Tabela 9: Število potrditev in zanikanj pri managementu talentov.....	80
Tabela 10: Število potrditev in zanikanj pri uporabi orodij za ugotavljanje razvojnega potenciala.....	82
Tabela 11: Število potrditev in zanikanj pri namenu uporabe orodij za ugotavljanje razvojnega potenciala.....	83
Tabela 12: Število potrditev in zanikanj pri tem, za koga in kdo uporablja orodja za ugotavljanje razvojnega potenciala.....	84
Tabela 13: Število potrditev in zanikanj pri izkušnjah z uporabo orodij za ugotavljanje razvojnega potenciala.....	85
Tabela 14: Število potrditev in zanikanj pri izkušnjah z uporabo orodij za ugotavljanje razvojnega potenciala.....	86
Tabela 15: Število potrditev in zanikanj pri izkušnjah z uporabo orodij za razvoj kadrov v povezavi z uspešnostjo.....	87
Tabela 16: Pogostost uporabe in izkušnje z orodji.....	88
Tabela 17: Katere pozicije so vključene v različne razvojne aktivnosti (vsota frekvenc odgovorov za odgovora »večkrat letno«, »mesečno« in »tedensko«).....	90
Tabela 18: Katere pozicije so vključene v različne razvojne aktivnosti (frekvence odgovorov za odgovora »nikoli« in »manj kot enkrat letno«).....	91
Tabela 19: Kdo izvaja razvojne aktivnosti (frekvence odgovorov za odgovora »večkrat letno«, »mesečno« ali »tedensko«).....	91
Tabela 20: Kako pomembni so spodaj našteti izzivi v vaši organizaciji?.....	92
Tabela 21: Najbolj uporabna orodja, ki prinašajo najboljše učinke za različne skupine zaposlenih (frekvence izbranih na prvih treh mestih).....	94
Tabela 22: Dejavniki, ki bistveno pripomorejo k dobremu rezultatu usposabljanj in drugih razvojnih aktivnostih (frekvence izbranih na prvih treh mestih).....	95

KAZALO SLIK

Slika 1: Dinamičen okvir, ki povezuje MČV z organizacijsko učinkovitostjo.....	7
Slika 2: Okvir za konceptualizacijo pojma talent na področju dela.....	12
Slika 3: Argumenti, ki se nanašajo na dilemo ali je talent prirojen ali pridobljen.....	13
Slika 4: Prikaz koliko dodajanje posameznih orodij prispeva k uspešni izbiri kandidata...	31
Slika 5: Človeške zmožnosti.....	32
Slika 6: Model uporabnosti orodij za ugotavljanje razvojnega potenciala zaposlenih.....	62
Slika 7: Koračni model kvalitativne analize vsebine.....	70

UVOD

Organizacije lahko rastejo samo z neprestanim zagotavljanjem dobičkonosnosti in trajne konkurenčne prednosti, kar je mogoče le, če njihovi zaposleni kontinuirano proizvajajo inovativne in ustvarjalne projekte, diferencirane produkte in storitve. V svetu je danes močna konkurenca na vseh področjih. Vendar nekateri elementi (tehnologija, finančni viri) pogosto ne morejo več bistveno povečati obstojne konkurenčne prednosti. Zato je pomen ljudi in človeških virov postal še toliko bolj pomemben. Cilj mnogih podjetij je zato tekmovati s pomočjo ljudi, management talentov pa je sredstvo za doseganje tega cilja. Ustrezno ravnanje z razvojnim potencialom zaposlenih naj bi prineslo tudi vrednost za porabnika (Vural, Vardarlie & Aykir, 2012, str. 343). Tako management talentov postaja v hitro se razvijajoči družbi, ki temelji na informacijah, prilagajanju spremembam in znanju, vedno bolj ključen del kadrovskega managementa.

Kako identificirat ljudi, ki bodo dodali vrednost in organizaciji prinesli konkurenčno prednost? Postopki za selekcijo in ocenjevanje ljudi so verjetno stari toliko kot človeštvo. Že pred več kot 2200 leti pred našim štetjem so kitajski cesarji izbirali mandarine s pomočjo zahtevnega, večstopenjskega sistema izpitov (Ter Laak, Gokhale & Desai, 2013, str. 64). V dinastiji Han so jih v 3. stoletju našega štetja uporabljali za preverjanje znanja, intelektualnih sposobnosti in moralne integritete pri selekciji javnih uslužbencev. Današnji zaposlovalci imajo radi različne oblike ocenjevanja, ker so časovno in finančno učinkovite pri selekciji in zaposlovanju, testiranje pa na primer omogoča tudi večjo objektivnost (Chamorro-Premuzic, 2015, str. 119).

Vendar pa management talentov pomeni veliko več kot le selekcijo, pomeni tudi postaviti prave ljudi na prava delovna mesta, nagrajevanje, vrednotenje uspešnosti in planiranje kariere, usposabljanje in razvoj (Gümüs, Apak, Gülnihal Gümüs & Kurban, 2013, str. 796–797). Le 6 % organizacij meni, da je njihov sistem managementa talentov zelo učinkovit pri doseganju poslovnih potreb. Več kot polovica (56 %) jih meni, da je malo ali zelo neučinkovit (Chandrasekar & Zhao, 2015, str. 4). Morda je razlog tudi v tem, da je teoretična in praktična baza znanja, na kateri management talentov temelji, še zelo majhna. Pregled literature s tega področja pokaže, da še vedno manjkajo jasne definicije, teoretični okviri in empirični napotki za uporabo v praksi. Za management talentov je zelo pomembno temeljno vprašanje, kaj talent sploh je, predvsem vprašanje ali je prirojen ali pridobljen z učenjem (Meyers, van Woerkom & Dries, 2013, str. 305). Slednje vpliva na to, ali dajemo večji poudarek selekciji, ali razvoju kadrov.

V današnji ekonomiji znanja do 70 % vrednosti podjetij temelji na veščinah in izkušnjah zaposlenih (Snell, 2011, str. 12). Kljub temu v številnih podjetjih ni nobene preglednosti, kako se ravna s to največjo vrednostjo. Obstaja velika vrzel med pomenom, ki ga podjetja pripisujejo managementu talentov, in informacijami, ki jih imajo za spremljanje talentov. Kar 93 % udeležencev raziskave Taleo (2010, v Snell, 2011, str. 10) pozna poslovne cilje v

podjetju, v katerem delajo, samo 21 % pa jih ve ali imajo potrebne veščine za izvajanje strategije do teh ciljev.

Namen magistrskega dela je prispevati k večji uporabnosti in učinkovitosti orodij managementa talentov. Moj namen je, da opolnomočim predvsem vodje razvoja kadrov in kadrovske direktorje, da bodo imeli tehtne argumente in vpliv na vodstvo podjetja, ko bo šlo za področje managementa človeških virov in vlaganje vanj. Področje managementa talentov in razvojnega potenciala zaposlenih je še relativno slabo raziskano, istočasno pa pomembno vpliva na povečanje konkurenčnosti podjetij, zato njegov pomen narašča.

Cilj magistrskega dela je preučiti literaturo in prakso s področja managementa talentov in razvojnega potenciala zaposlenih, da bi identificirala, kakšna orodja za ugotavljanje razvojnega potenciala zaposlenih so na voljo, kaj in kako ugotavljajo razvojni potencial zaposlenih, katera orodja organizacije uporabljajo in kaj so morebitne ovire pri tem, da katerih ne uporabljajo. Cilj je tudi raziskati, kako izsledke, ki jih pridobijo s temi orodji, potem uporabijo v praksi za razvoj potenciala zaposlenih in večjo uspešnost. Zanima me, kako nastaviti učinkovite modele napovedovanja uspešnosti zaposlenih in kaj se je do zdaj v praksi v konkretnih podjetjih izkazalo kot učinkovito.

Končni cilj magistrskega dela je oblikovati učinkovit, dinamičen, v praksi uporaben model za odkrivanje razvojnega potenciala zaposlenih in njihov razvoj. Model, ki bo posameznikom in podjetjem v korist pri strateškem managementu talentov ter bo vplival na večjo konkurenčnost podjetij. Za doseg tega cilja bom sledila naslednjim pod ciljem:

- opredeliti pojem in pomen managementa talentov na podlagi domače in tuje strokovne literature,
- opredeliti pomen in načine določanja potreb po talentih v podjetjih,
- opredeliti pomen ujemanja med osebo in delovnim mestom v sodobnem dinamičnem podjetju,
- identificirati glavne značilnosti in opisati orodja za ugotavljanje razvojnega potenciala,
- kritično ovrednotiti uporabo in uporabnost orodij za ugotavljanje razvojnega potenciala v nekaterih podjetjih v Sloveniji, ki imajo razvito kadrovsko funkcijo,
- kritično ovrednotiti vpliv sedanjega sistema managementa talentov na uspešnost nekaterih podjetij v Sloveniji.

Temeljna hipoteza magistrskega dela je, da slovenska podjetja še ne uporabljajo orodij, ki so na voljo, v optimalni meri, ter da je še veliko priložnosti za izboljšanje sistemov managementa talentov. S tem je tudi veliko priložnosti za povečanje uspešnosti.

Predpostavke. Področje ravnanja z razvojnimi potencialom zaposlenih in managementa talentov pridobiva večji pomen. Tudi velike in uspešne organizacije ne uporabljajo orodij v optimalni meri. Vodje razvoja kadrov ne poznajo optimalno orodij in njihovih možnosti za

ugotavljanje razvojnega potenciala zaposlenih ter možnosti za razvoj zaposlenih. Če orodja poznajo, jih uporabljajo v omejenem obsegu. Uporaba orodij je odvisna od kulture organizacije, vrednot, vizije in stopnje razvoja organizacije. Odvisna je tudi od kadrovikov, njihovega vpliva v podjetju in njihovega poznavanja orodij. Vložki v razvoj kadrov so še vedno podcenjeni v primerjavi z vložki v druga področja. Slovenska podjetja v primerjavi s tujimi bistveno manj uporabljajo psihometrične teste in druge bolj ali manj objektivne metode za ugotavljanje razvojnega potenciala zaposlenih.

Uporabljene metode raziskovanja. Magistrsko delo v prvem delu vsebuje poglobljen, teoretično-analitičen pregled strokovne literature, znanstvenih člankov, knjig, spletnih strani in razprav s področja obravnavane teme. Poleg kritične analize strokovno teoretičnih spoznanj so z namenom lažjega razumevanja, navedeni tudi ilustrativni, praktični primeri iz strokovne literature. Ta del magistrskega dela vsebuje opisno metodo in metode kompilacije, s katero združujem spoznanja številnih avtorjev, predvsem s področja managementa talentov in metod selekcije in razvoja kadrov. Drugi, empirični del magistrskega dela je potekal s pomočjo polstrukturiranih individualnih intervjujev z vodji razvoja kadrov. Vzorec je zajel podjetja in organizacije z najmanj 100 zaposlenimi, ki imajo razvito kadrovske funkcije. V raziskavo sem vključila predvsem slovenska podjetja in tudi nekaj mednarodnih. V raziskavi me je zanimal dinamičen vidik in različni pogledi na management talentov ter uporabnost orodij za odkrivanje razvojnega potenciala zaposlenih znotraj podjetja.

Zanima me predvsem model, ki ga uporabljajo uspešna podjetja, ki se zavedajo pomena človeškega potenciala. V raziskavo sem zajela podjetja iz različnih panog, ki imajo pozitivne poslovne rezultate. Izvedla sem intervjuje z vodji kadrovskih služb v 11 podjetjih. Sogovornike sem selekcionirala na osnovi osebnih priporočil s strani kadrovske zveze Slovenije, Društva psihologov Slovenije, sekcije za organizacijsko psihologijo, Društva moderatorjev Slovenije, osebnih virov, ki sem jih pridobila preko dolgoletnih izkušenj v gospodarstvu in pregleda baze velikih podjetij s sedežem v Sloveniji, da lahko pridobim informacije iz prve roke, z osebnim obiskom. Za tem sem izvedla tudi anketo preko elektronske pošte, ki sem jo naslovila na vodje kadrovskih služb 200 slovenskih podjetij. Nanjo se je odzvalo 40 podjetij. Anketo sem statistično obdelala s pomočjo SPSS programa in podatke analizirala na nivoju preprostih statistik, ki jih vzorec dopušča.

Omejitve. Nova orodja za ugotavljanje razvojnega potenciala zaposlenih se hitro razvijajo in do vseh je težko priti – nekatera orodja so last organizacij, saj so jih organizacije razvile same za svoje potrebe. Nekatera orodja niso na voljo na trgu, nekatera pa so plačljiva ter je tako do njih težko priti. Podjetja morda niso želela razkriti, kaj je zanje resnično uporabno zaradi varovanja poslovnih skrivnosti in razkrivanja svoje konkurenčne prednosti. Raziskava je kvalitativne narave in s tem podvržena subjektivnosti. Tudi kvantitativni del je narejen na relativno majhnem statističnem vzorcu. Na osnovi zelo različnih izkušenj posameznih organizacij je bil izziv zastaviti model, ki bo splošno uporaben.

Znanstveni prispevek magistrskega dela. Magistrsko delo predstavlja teoretični in empirični prispevek na področju kadrovskega managementa. Management talentov je v strokovni literaturi relativno neraziskano področje kadrovskega managementa, posebej v slovenskem prostoru. Nova je še posebej povezava managementa talentov z orodji za ugotavljanje razvojnega potenciala zaposlenih, ki je osrednja tema tega magistrskega dela. Z delom sem pokazala, da učinkovita orodja za ugotavljanje razvojnega potenciala zaposlenih lahko pomembno vplivajo na uspešnost zaposlenih in s tem na uspešnost podjetij. Rezultate empiričnega dela lahko uporabimo za učinkovitejši management talentov in oblikovanje kadrovske strategije v podjetjih.

Struktura magistrskega dela. Magistrsko delo sem razdelila v štiri poglavja. V prvem poglavju sem se osredotočila na management talentov v podjetju. Povezala sem ga s sodobnimi izzivi kadrovskega managementa, ki so povezani s hitro spreminjajočimi zahtevami okolja in z zahtevami organizacij in delovnih mest, kompetencami, managementom uspešnosti, določanjem ujemanja osebe z delovnim mestom, opredelitvijo pojma talent, razvojem talentov in pomanjkanjem talentov. V drugem poglavju sem se posvetila orodjem za ugotavljanje razvojnega potenciala zaposlenih, kjer sem se osredotočila na tista orodja, ki jih kadroviki najpogosteje uporabljajo. Orodja sem opisala in opredelila njihovo uporabnost za selekcijo in razvoj zaposlenih. V zadnji točki drugega poglavja sem razvila model uporabnosti orodij za ugotavljanje razvojnega potenciala zaposlenih, ki sem ga v nadaljevanju tudi povezala z raziskavo. V tretjem poglavju sem opredelila raziskovalni pristop in uporabljena raziskovalna orodja. Izvedla sem intervjuje z vodji kadrovskih služb v 11 podjetjih s sedežem v Sloveniji in spletno raziskavo na vzorcu 40 vodij kadrovskih služb. V tem poglavju sem opredelila raziskovalni načrt, razvoj vprašalnikov in pristop k analizi zbranih informacij. V četrtem poglavju sem se posvetila analizi intervjujev in analizi rezultatov spletne ankete. Tabelarično sem prikazala frekvence odgovorov in naredila povzetke. V zadnji točki sem skušala tudi preveriti model uporabnosti orodij za ugotavljanje razvojnega potenciala zaposlenih. V petem poglavju pa sem oblikovala sklepe magistrskega dela in opozorila na odprta vprašanja za prihodnje raziskovanje na področju kadrovskega managementa in managementa talentov s poudarkom na uporabnosti orodij za ugotavljanje razvojnega potenciala zaposlenih.

1 MANAGEMENT TALENTOV

Management talentov (angl. *Talent management*) je relativno nov termin, ki izhaja iz prakse in pokriva niz aktivnosti, katerih namen je postaviti pravo osebo na pravo delovno mesto v pravem času. To vključuje planiranje delovne sile, planiranje nasledstev, razvoj zaposlenih, karierni management (Cappelli & Keller, 2014, str. 306). Ena prvih navedb tega termina je v poročilu McKinseya z naslovom Vojna za talente (angl. *The war for talent*) iz leta 1998 (Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin & Michaels, 1998, str. 1), kjer se pojavi ob argumentiranju, da razlike v uspešnosti managerjev pojasnijo velik del

razlik v uspešnosti podjetij. Management talentov je nato postal vodilna tema na področju človeškega kapitala zgodnjega 21. stoletja za večino praktikov.

Pregled akademske literature s področja managementa talentov na drugi strani pokaže precej skope rezultate. Termin še vedno nima standardne opredelitve in večina akademskih člankov na to temo se začne z razpravo o konceptualnih omejitvah termina. Tako na primer Lewis in Heckman (2006, str. 139) omenjata »nejasnost glede definicije, obsega in ciljev managementa talentov«. Podobno tudi Collings, Scullion in Dowling (2009, str. 1264) zaključujejo, da koncept managementa talentov ni dovolj teoretično razvit, da manjka definicij ter da je premalo empiričnih dokazov na tem področju.

Management talentov ni zgolj drugo ime za kadrovski management (Nilson & Ellstrom, 2015, str. 29). Povezan je z aktivnostmi, ki vključujejo novo znanje in omogočajo izvajanje aktivnosti hitreje in učinkoviteje. Pomeni premik od kadrovskih aktivnosti, ki so značilne za kadrovski oddelek, na aktivnosti, ki so pomembne za celotno organizacijo na vseh nivojih, od selekcije, zadrževanja do razvoja talentov. Kadrovski managerji, srednji in višji management so vsi vključeni v proces managementa talentov. Management talentov je tudi področje, prek katerega kadrovski strokovnjaki lahko dosežejo kredibilnost in priznanje, ali pa dvignejo svoj ugled tako znotraj kot zunaj organizacije. Prek managementa talentov lahko kadrovski management postane osrednja sestavina poslovne strategije in je vpet v vsakodnevne procese celotne organizacije.

1.1 Izzivi kadrovskega managementa danes

Selekcija in razvoj kadrov sta pomemben del managementa človeških virov (v nadaljevanju MČV) (angl. *Human Resource Management*), katerega naloge so se od začetka prejšnjega stoletja pa do danes precej spremenile. Te naloge so odvisne tudi od splošne gospodarske situacije. Kadar je gospodarstvo v krizi in je trg delovne sile velik, takrat nekateri vidijo MČV kot nepotrebno nadlogo. Kadar pa gospodarstvo cveti in nastane pomanjkanje delovne sile, takrat je kadrovska funkcija še kako potrebna (Capelli, 2015, str. 56–57).

V poznih 70. in zgodnjih 80. letih so se kadrovski managerji pričeli bolj aktivno ukvarjati s tem, kako bi s svojim delom prispevali k učinkovitosti in uspehu svojih organizacij. Schuler in Jackson (1987, str. 209–213) sta predlagala pristop, ki bi povezal MČV z učinkovitostjo organizacij in ta je temeljil na razumevanju vedenj zaposlenih, ki so potrebna za učinkovito implementacijo različnih konkurenčnih strategij. Zagovarjala sta stališče, da bi morali biti pristopi MČV v praksi oblikovani tako in temeljiti na tem, da bi razumeli specifična vedenja zaposlenih, ki so potrebna za uspešno implementacijo konkurenčne strategije organizacije. Poudarjala sta tri bistvene konkurenčne strategije, ki bi jim morala praksa MČV slediti: inovativnost, kakovost in zniževanje stroškov. Vsako

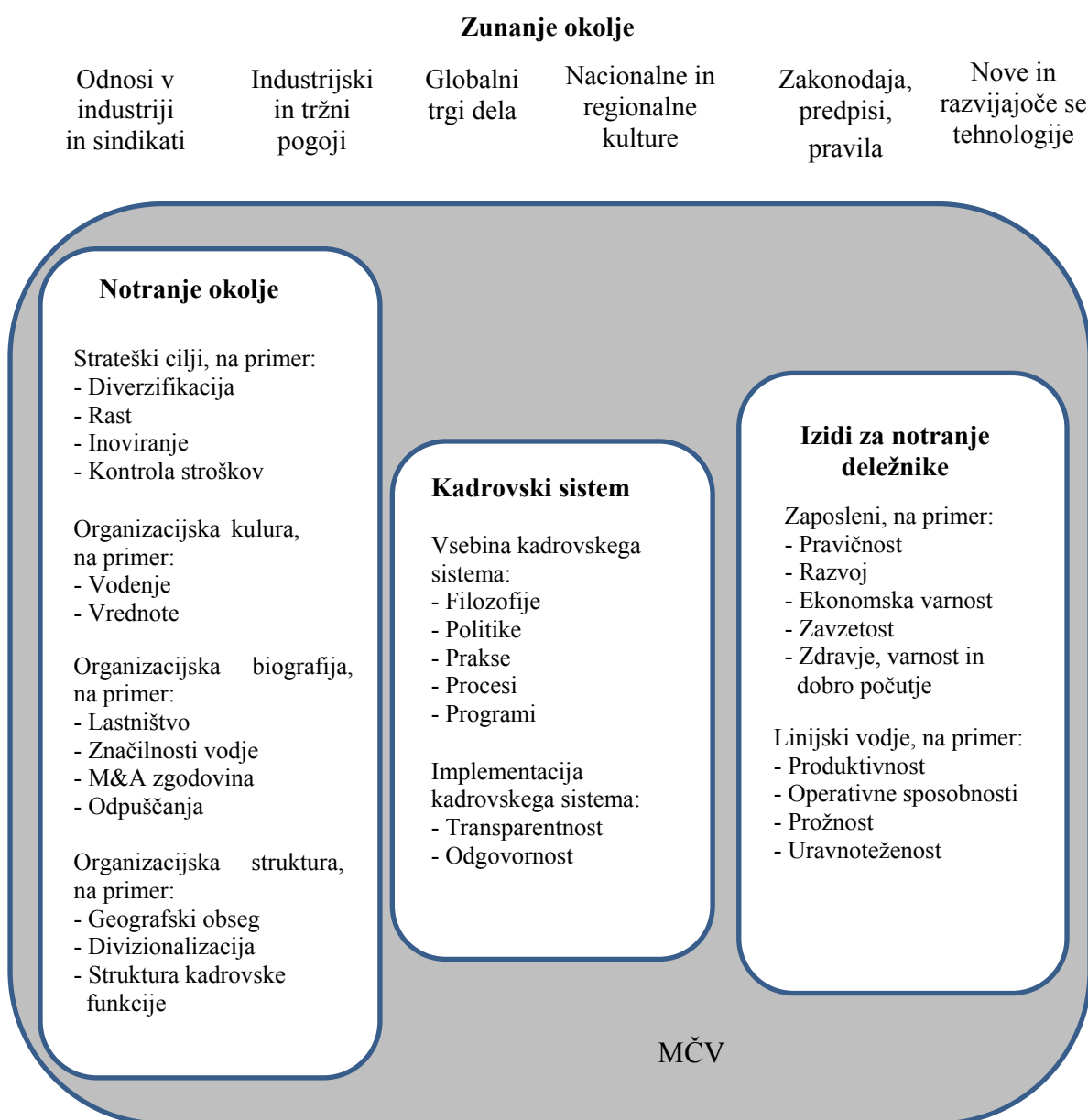
strategijo sta povezala z želenimi vedenji. V tem obdobju je bil MČV osredotočen na zagotavljanje, da so zaposleni imeli tehnične veščine in znanje, potrebne za opravljanje posameznega dela. Le malo pozornosti pa so posvečali pričakovanim vedenjem zaposlenih za doseganje konkurenčnih strategij, ki sta jih opredelila: stopnja ponavljanja, časovni razpon, stopnja sodelovanja, skrb za kakovost in kvantiteto, procesi, prevzemanje odgovornosti, pripravljenost za spremembe, sprejemanje stabilnosti, širina uporabljenih veščin, vključenost. Takšna praksa MČV vključuje relativno stabilen in nespremenljiv opis delovnega mesta, visoko stopnjo udeležbe zaposlenih in odločitve glede trenutnih delovnih pogojev na samem delovnem mestu, mešanico individualnih in timskih kriterijev za selekcijo in ocenjevanje, relativno enakovredno ravnanje z zaposlenimi, nekaj varnosti za zaposlene ter veliko kontinuiranega treninga. V tem obdobju so se tovrstne ideje zdele precej drzne in nekoliko prekompleksne, kasneje pa se je izkazalo, da so bile še preveč enostavne.

Današnji model MČV je širši in vključuje še dodatne dimenzije, ki jih prikazuje tudi Slika 1 (Schuler & Jackson, 2014, str. 40):

- globalno okolje (globalni trg dela, globalni tržni pogoji, zakoni, nove tehnologije ...),
- organizacijsko okolje (strateški cilji, organizacijska kultura, biografija organizacije, organizacijska struktura),
- MČV sistem (filozofija, politike, prakse, procesi, programi; implementacija MČV sistema: transparentnost, odgovornost),
- pokazatelje organizacijske učinkovitosti za notranje deležnike (za zaposlene so pomembni poštenost, razvoj, varnost, zavzetost, zdravje in dobro počutje; za vodje pa so pomembni produktivnost zaposlenih, operacijske sposobnosti, fleksibilnost),
- pokazatelje organizacijske učinkovitosti za zunanje deležnike (za lastnike in investitorje so pomembni finančna uspešnost, ugled podjetja, management tveganj; za stranke kakovost, inovativnost, cena in ugodnosti; za druge organizacije zanesljivost, zaupanje, sodelovanje in prenos znanja; za družbo pa so pomembni pravna usklajenost, socialna odgovornost, trajnostni razvoj in skrb za okolje).

MČV se je v poznih 90. letih, ko se je močno razvila informacijska tehnologija in z njo povezan razvoj, pričel ukvarjati s talenti. Ponovno se je za nekaj časa posvečal predvsem zaposlovanju in zadrževanju kadrov in bil ta čas pomemben (Capelli, 2015, str. 56–57). S čim naj bi se MČV ukvarjal danes? V času, ko se gospodarstvo spet postavlja na noge, postaja kakovostna delovna sila ponovno redek vir in MČV pomembna podpora. Dodatne zahteve postavljajo izjemno hitro spreminjajoče se okolje, demografske, okoljske, družbene spremembe in hiter razvoj tehnologije. **Ključne aktivnosti današnjega kadrovskega managementa so** (Flynn, 2014, str. 2): organizacijska učinkovitost, privabljanje in zadrževanje talentov, sistemi managementa uspešnosti, zavzetost zaposlenih, razvoj zaposlenih in sistemi nagrajevanja.

Slika 1: Dinamičen okvir, ki povezuje MČV z organizacijsko učinkovitostjo



Izidi za zunanje deležnike

Lastniki/investitorji, na primer: - Finančni rezultati - Ugled podjetja - Management tveganj	Stranke, na primer: - Kakovost - Inovativnost - Stroški - Ugodnosti	Druge skupine, na primer: - Zanesljivost - Zaupanje - Sodelovanje pri iskanju rešitev - Prenos znanja	Družba, na primer: - Skladnost z zakonodajo - Družbena odgovornost - Skrb za okolje in trajnostni razvoj
---	---	---	---

Vir: R. Schuler in S. E. Jackson, Human resource management and organizational effectiveness: Yesterday and today, 2014, str. 40.

Zaradi demografskih gibanj število ljudi v starosti 35–44 let (torej ljudi na višku svojih sposobnosti) v razvitem svetu upada, kar podjetja občutijo kot pomanjkanje talentov. Velika podjetja so ob tem soočena še z drugimi izzivi: kompleksnejše ekonomsko okolje zahteva bolj sofisticirane talente, bolj učinkovit kapitalski trg je omogočil porast veliko malih in srednjih podjetij, ki iščejo iste talente kot velika podjetja, in mobilnost delovne sile se povečuje (Chambers et al., 1998, str. 1–2). Da danes prepoznamo talente, jih privabimo in zadržimo, je treba prepoznati sedanje in prihodnje potrebe delovnih mest, imeti ugled, da talente privabimo ter znanje in učinkovite sisteme, da jih zadržimo (sistem razvoja, coachinga, povratne informacije, nagrajevanja, sistem spremljanja in skrbi za zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih itd.).

Vodje se zavedajo, da so odvisni od svojih sodelavcev, če želijo doseči uspeh. Posli sami ne ustvarjajo vrednosti, ustvarjajo jo ljudje. Kljub temu pa so vodilni v podjetjih pogosto oddaljeni in nezadovoljni s svojimi kadrovskimi vodji in s kadrovske funkcije nasploh. Raziskave, ki jih izvaja McKinsey (Charan, Barton & Carey, 2015, str. 63), vedno znova kažejo, da je človeški kapital največji izziv in obenem rangirajo kadrovske funkcije kot osmo ali deveto najbolj pomembno funkcijo v podjetju. In to se mora spremeniti. Kadrovske managerje so vse preveč vpeti v administracijo in premalo razumejo posel. Dejstvo pa je, da so vodje tisti, ki bodo morali postaviti kadrovske managerje za strateške partnerje, tako kot so računovodje povzdignili na nivo finančnih managerjev.

1.2 Opredelitev pojma talent na delovnem mestu

Avtorji so redko natančni glede tega, **kaj je talent**. Verjetno tudi zato, ker obstaja veliko implicitnih teorij glede tega (Barab & Plucker, 2002, str. 165–166). Pregled definicij pojma talent pri številnih avtorjih (Gallardo-Gallardo, Dries & González-Cruz, 2013, str. 293) pokaže, da se v teh definicijah pojavljajo naslednji pojmi: sposobnosti, spretnosti, veščine, zmogljivost, zmožnost, zavezanost, kompetentnost, prispevek, izkušnja, mojstrstvo, sistematičen razvoj, dosežki, vsota sposobnosti, dar, znanje, izkušnje, inteligentnost, presoja, stališča, značaj, motivacija, sposobnost učenja in rasti, izkušnje, vedenje, kompetence, zavzetost, zaveza, rezultat, potencial. Nekatere definicije (Gallardo-Gallardo et al., 2013, str. 291) so zelo organizacijsko specifične in odražajo veliko mero vpliva tipa organizacij ali področja dela (Tansley et al., 2007, str. 291): Talent sestavljajo tisti posamezniki, ki lahko naredijo razliko v uspešnosti organizacije, najsi bo preko trenutnega prispevka ali pa dolgoročnega izražanja najvišjega nivoja potenciala. Drugi avtorji (Ulrich & Smallwood, 2012, str. 291) pa definirajo talent kot kompetence (znanje, veščine in vrednote potrebne za današnja in jutrišnja delovna mesta; prave veščine ob pravi priložnosti, na pravem mestu, ob pravem času) x zaveza (pripravljenost opraviti delo) x prispevek (dodati pomen in namen v svojem delu).

Talent lahko opredelimo **subjektivno ali objektivno**. Talent v objektivnem smislu je določena **značilnost osebe** (lastnost, veščina, znanje, način razmišljanja, zaveza, kompetenca itd.), ki omogoča, da oseba dosega izjemne rezultate v določenem kontekstu. Kot lastnost osebe je talent lahko:

- **Prirojena lastnost.** Če definiramo talent kot prirojeno lastnost, ima to lahko posledice na to, kako lahko ali pa ne moremo ravnati s talentom. Veščine in znanje lahko na primer relativno hitro pridobimo, medtem ko je v tem smislu talent lastnost, ki je veliko bolj trajna in edinstvena. V tem smislu s talentom ne moremo ravnati in organizacije bi se morale osredotočiti na to, da talent preprosto zagotovijo (Buckingham & Vosburgh, 2001, str. 18–19).
- **Mojstrstvo.** Številni avtorji zagovarjajo, da je talent mojstrstvo, ki ga dosežemo s trdim delom, prakso, izkustvenim učenjem (Briscoe & Hall, 1999, v Gallardo-Gallardo et al., 2013, str. 294). Potrebno je najmanj 10.000 ur osredotočene namerne prakse, da se doseže »talentirani« nivo uspešnosti. Ta pristop predpostavlja tudi potrebo po merjenju uspešnosti. Na tem mestu opazimo prekrivanje s pojmom kompetenca, ki jo Boyatzis (2008, str. 8) definira kot vedenjsko manifestacijo talenta. Razlika med kompetenco in talentom je v tem, da kompetenca lahko zavzema različne nivoje od komaj sprejemljivega do nadpovprečnega, je torej bolj ali manj izražena, medtem ko talentirano vedenje pripada zgornjim 10 % ljudi na določenem področju (Gagne, 2000, v Gallardo-Gallardo et al., 2013, str. 294).
- **Zaveza.** Lahko gre za zavezanost delu ali organizaciji. Gre za nekaj intrinzičnega, ki usmerja pozornost, smer in predanost (Pruis, 2011, v Gallardo-Gallardo et al., 2013, str. 294). Pomeni uspešno zaključevanje projektov, ki bi jih večina opustila ali morda niti ne začela. Pomeni strast, zavzetost, zanimanje, pripravljenost investirati dodatno energijo v uspeh projektov in organizacije.
- **Ujemanje.** Koncept ujemanja poudarja pomen konteksta in govori o tem, da je talent prej relativen kot absoluten, prej subjektiven kot objektivni. V dani organizaciji bi morali talent definirati v luči organizacijske kulture, okolja, panoge, trga dela, tipa dela (Pfeffer, 2001, v Gallardo-Gallardo et al., 2013, str. 294).

V **subjektivnem smislu** lahko opredelimo **talent kot osebo** (talent je oseba in ne zgolj lastnost osebe). Pri tem lahko uporabimo to definicijo tako, da kot talente vključimo vse zaposlene (vključitveni ali inkluzivni pristop) ali pa tako, da vključimo zgolj določene ljudi, na primer 10 % najbolj uspešnih zaposlenih (izključitveni ali ekskluzivni pristop).

Skladno z inkluzivnim pristopom smatramo, da **ima vsak zaposleni svoje močne vire** in zato lahko ustvarja dodano vrednost za organizacijo. Dobri managerji ne predpostavljajo, da bo izboljševanje šibkih področij pri ljudeh privedlo do uspeha. Vedo pa, da bo izboljševanje šibkih točk preprečilo probleme. Dobri vodje na primer prepoznajo, da bo zaposleni z naravno sposobnostjo za mreženje tako dobro razvil ta svoj talent, da ne bo

nikoli prišel v konflikt in tako njegova šibka točka »reševanje konfliktov« ne bo več problem (Buckingham & Vosburgh, 2001, str. 22).

Inkluzivna definicija talenta (Gallardo-Gallardo et al., 2013, str. 295) je tipična za pristop k managementu talentov, ki temelji na virih. Pri tem je pomembno, da pri vsakem posamezniku prepoznamo, kje leži njegov talent in ugotovimo, kako mu lahko pomagamo, da razvije veščine in znanja, ki so posebej pomembna za določeno delo ter tako usmerimo te talente v dejansko uspešnost na določenem delovnem mestu. Torej nismo usmerjeni v vrzeli in odpravljanje razvojnih potreb, torej šibkosti. Največja kritika tega pristopa je, da otežuje razlikovanje med managementom talentov (v nadaljevanju MT) in strateškim managementom človeških virov (SMČV). Nekateri avtorji (Collings & Mellahi, 2009, str. 311) tudi menijo, da je ekskluzivni pristop in pristop, ki temelji na vrzelih, pogosto stroškovno učinkovitejša rešitev.

Ekskluzivni pristop v nasprotju z inkluzivnim temelji na segmentaciji delovne sile in razume talent kot elito organizacijske populacije. To so tisti posamezniki, ki so sposobni narediti razliko v uspešnosti organizacije, najsi bo to z neposrednim prispevkom ali pa skozi dolgoročno aktivnost v kateri izkazujejo najvišji potencial (Tansley et al., 2007, str. 8). Prag izjemnosti, kot ga navajajo številne študije, predstavlja 10 % vrstnikov, ki so najbolj uspešni na določenem specifičnem ekspertnem področju (Gagne, 2000; Ulrich & Smallwood, 2012, v Gallardo-Gallardo et al., 2013, str. 295). Talenti naj bi torej bili zgolj tisti posamezniki, ki so izjemni v svojih veščinah, sposobnostih, zmožnostih, najsi bo na določenih tehničnih področjih ali v specifični kompetenci ali pa tudi na bolj splošnem področju. Te zaposlene pogosto opredeljujejo tudi kot »A igralce« (Becker et al., 2009, str. 295).

Definicija talenta **na osnovi rezultatov oziroma merjenja uspešnosti** je povezana z ocenjevanjem konkretnih, realiziranih aktivnosti in vedenj, sedaj in tukaj, pa tudi v bližnjem preteklem obdobju. Merilo je uspeh ne glede na motiv in ne glede na to, kako je nekdo prišel do vrha. Ne gre torej za odličnost in perfekcionizem (Altman, 1997, str. 325). V organizacijah pogosto uporabljajo ocenjevanje uspešnosti za prepoznavanje talentov, ker je uspešnost enostavneje meriti kot potencial (Dries & Peppermans, 2008, str. 99). Ocenjevanje uspešnosti je ena najpogostejše uporabljanih kadrovskih praks (Meyers et al., 2013, str. 309). Na osnovi teh ocen zaposlene delijo na »A«, »B« in »C igralce«.

Nekateri avtorji opredeljujejo **talent kot skupino zaposlenih, ki izkazujejo visok potencial**. Silzer in Church (2009, str. 380–384) opredelita potencial kot spremenljive strukture, ki jih ne moremo opazovati in ki še niso postale aktualne oziroma obstajajo kot priložnosti, ki se lahko razvijejo. Potencial je možnost posameznika, da postane nekaj več, kot trenutno je. Potencial predpostavlja prihodnjo rast in razvoj v smeri zelenega končnega stanja. V delovnem okolju uporabljamo pojem potencial običajno kot kvaliteto posameznika (na primer lastnosti, motivacijo, veščine, sposobnosti, zmožnosti, izkušnje),

da kakovostno izvede naloge in prispeva k uspehu organizacije v prihodnosti. Zaposleni z visokim potencialom predstavljajo tiste posameznike, za katere vodje predpostavljajo, da imajo potencial, da napredujejo s hitrejšim tempom kot njihovi vrstniki in pri tem tudi izkazujejo različne potrebe, motivacijo in vedenja kot ostali zaposleni. Raziskava 20 glavnih korporacij je pokazala več različnih definicij visokega potenciala (Silzer & Church, 2009, str. 382):

- Glede na vlogo: potencial, da posameznik učinkovito napreduje v najvišjo managersko vlogo.
- Glede na nivo: potencial, da posameznik napreduje in učinkovito opravlja naloge v vlogi, ki je dva nivoja višje od sedanje vloge.
- Glede na širino: potencial, da posameznik prevzame širše področje in vodstveno vlogo in da razvije dolgoročni vodstveni potencial.
- Glede na rezultate: konsistentno merljiva nadpovprečna uspešnost.

Ekskluzivni pristop je v literaturi in praksi močnejše zastopan kot inkluzivni pristop (Ready, Conger & Hill, 2010, str. 78). Ta pristop ima temelje v Matejevem učinku, ki ima osnove v Matejevem evangeliju o talentih. Govori o tem, da porazdelitev virov med bolj učinkovite zaposlene vodi do višjega donosa, saj je več sredstev razporejenih tja, kjer so pričakovani donosi višji (Bothner, Podolny & Smith, 2011, v Gallardo-Gallardo et al., 2013, str. 296).

Literatura pa navaja tudi številne **kritike ekskluzivnega pristopa** (Gallardo-Gallardo et al., 2013, str. 295): 1) Vrednotenje uspešnosti običajno ne temelji na objektivnih kazalnikih, temveč je bolj odsev sodb višjega vodstva in zato podvrženo pristranskosti. 2) Predpostavka, da so talentirani zaposleni sami po sebi drugačni od netalementiranih, ne upošteva dejstva, da »igralec A« lahko deluje kot »igralec B« v drugih okoliščinah. 3) Predpostavka, da pretekli rezultati lahko napovedo prihodnje, je nasprotujoča, saj dejstva kažejo, da sama identifikacija talenta vpliva na večjo podporo za doseganje boljših rezultatov. 4) Identifikacija elite vodi k samouresničujoči prerokbi – Pigmalionov učinek – pričakovanja uspešnosti (visoka ali nizka) določajo dejanski uspeh. Če bi od vseh zaposlenih pričakovali več, bi od njih tudi več dobili. 5) Če malo skupino ljudi označimo kot talentirane, to vodi do negativnega učinka in povečane občutljivosti glede povratnih informacij in strahu pred neuspehom med tistimi, ki so jih poimenovali »izjemno obetavni«. 6) Razporeditev velike odgovornosti malemu številu »zvezd« v organizaciji lahko škodi organizacijski klimi in morali ter povzroči odpor pri sodelavcih.

Če povzamem, obstajata dva širša načina razumevanja, kaj je talent, kar je prikazano na Sliki 2: Objektivni pristop (talent kot lastnost osebe) in subjektivni pristop (talent kot oseba). Znotraj objektivnega pristopa talent lahko razumemo kot izjemno naravno sposobnost ali pa pridobljeno sposobnost oziroma mojstrstvo. Talent je lahko tudi zavezanost ali pa ujemanje z delovnim mestom. Znotraj subjektivnega pristopa, ki je

prevladujoč v organizacijski praksi, govorimo o vključujočem in izključujočem pristopu k managementu talentov.

Nekateri avtorji talent opredeljujejo kot nadarjenost, kot vir, drugi kot metakompetenco, potencial, dosežek (Meyers et al., 2013, str. 307–308). Z **nadarjenostjo** se veliko ukvarja literatura s področja izobraževanja, športa in glasbe. **Talent kot vir** oziroma vir moči je izraz, ki ga zasledimo na relativno mladem znanstvenem področju pozitivne psihologije, ki jo definirajo kot znanost pozitivnih subjektivnih izkušenj, pozitivnih individualnih lastnosti in pozitivnih institucij (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000).

Slika 2: Okvir za konceptualizacijo pojma talent na področju dela



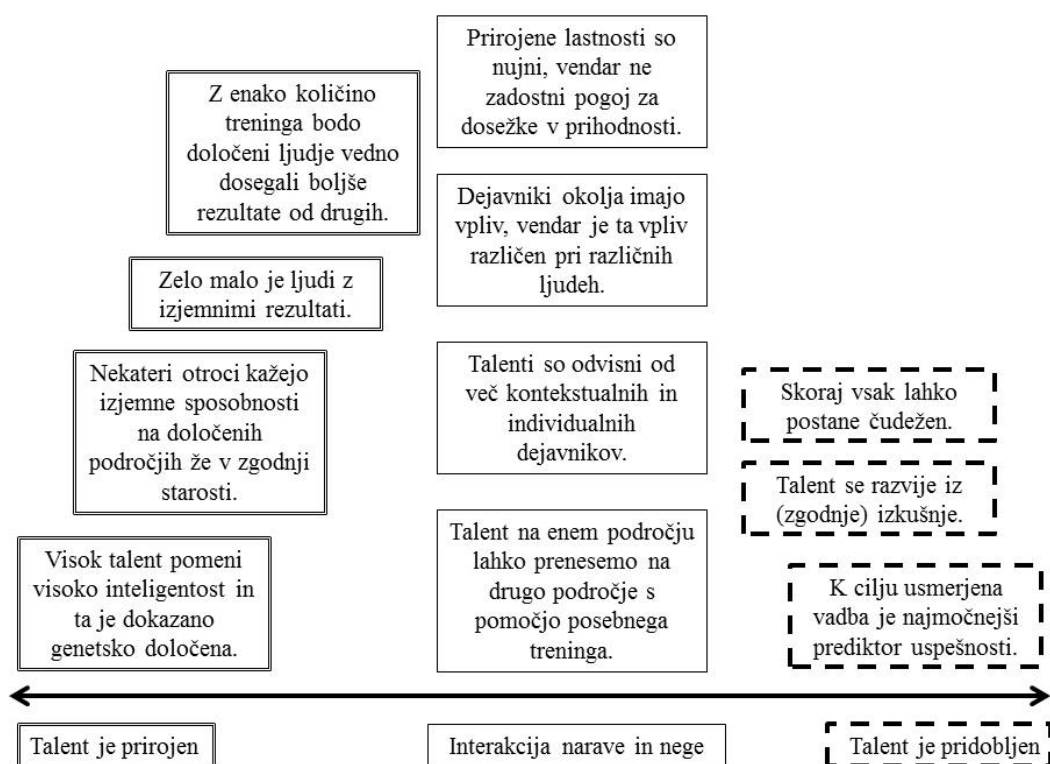
Vir: E. Gallardo-Gallardo et al., What is the meaning of 'Talent' in the world of work?, 2013, str. 297.

Boyatzis (2008, str. 8) je opredelil, da je vedenjska manifestacija talenta **kompetenca**. Kompetence običajno ocenjujemo v kontekstu razvoja vodij, odločitev glede napredovanja, planiranja nasledstev. Kompetence so sestavljene iz znanja, veščin, sposobnosti, osebnih in drugih lastnosti, ki so potrebne za učinkovito opravljanje dela na določenem delovnem mestu (Campion et al., 2011, str. 226). Medtem ko znanje in veščine lahko razvijamo, so sposobnosti in osebnostne lastnosti relativno stabilne.

Na bolj abstraktnem nivoju so raziskovalci definirali, da imajo vpliv na pridobivanje kompetenc kompetence višjega nivoja, ki so jih poimenovali metakompetence (Briscoe & Hall, 1999, str. 48). **Metakompetence** so tiste, ki spodbujajo posameznikovo učenje, prilagodljivost in razvoj; jih potrebujemo na različnih delovnih mestih; ohranijo svojo vrednost tudi, ko se zgodijo drastične okoljske spremembe. Primer metakompetence je splošna inteligentnost (Schmidt & Hunter, 2000, str. 10), sposobnost učenja (Briscoe & Hall, 1999, str. 48) in emocionalna inteligentnost (Dries & Peppermans, 2007, str. 752).

Strokovnjaki se veliko ukvarjajo tudi s **tem, ali je talent pridobljen ali prirojen** ali pa je kombinacija enega in drugega (Meyers et al., 2013, str. 308). Od tega je odvisno, kako bomo pristopili k managementu talentov, ali bomo večji poudarek dali selekciji pravih kandidatov ali razvoju, oziroma bomo skrbeli predvsem za pravo ravnotežje med obema. Na Sliki 3 so prikazani argumenti enega in drugega ter tudi interaktivnega pogleda.

Slika 3: Argumenti, ki se nanašajo na dilemo ali je talent prirojen ali pridobljen



Vir: M. C. Meyers et al., Talent – Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management, 2013, str. 308.

1.3 Opredelitev pojma management talentov

Pregled literature s področja managementa talentov pokaže, da še nimamo enotne definicije koncepta. Lewis in Heckman (2006, v Collings & Mellahi, 2009, str. 305) sta identificirala **tri ključne smeri razmišljanj o konceptu managementa talentov**. Prva smer pojem managementa talentov le malo razlikuje od pojma **kadrovski management**. Študije v tej smeri se pogosto osredotočajo na specifične kadrovske prakse kot na primer selekcija, razvoj vodij, planiranje nasledstev in podobno. Druga smer poudarja razvoj **bazena talentov** in se osredotoča na predvidevanje potreb po kadrih in razvoj zaposlenih skozi določene pozicije. Ukvarja se predvsem s planiranjem delovne sile in planiranjem nasledstev. Tretja smer pa se osredotoča na **management talentiranih ljudi**. Ta smer zagovarja, da bi morale biti vse pozicije v organizaciji zasedene z »A delavci« in da bi morali »C delavce« oziroma zaposlene, ki slabo delajo, izločiti iz organizacije. Poleg teh treh smeri Collings in Mellahi (2009, str. 305) dodajata še četrto smer, ki poudarja **prepoznavanje ključnih pozicij v organizaciji**, ki imajo potencialno drugačen vpliv na konkurenčno prednost podjetja. Gre za identifikacijo ključnih pozicij za razliko od talentiranih (ali ključnih) ljudi.

Zadnji pristop je temelj teoretičnega razvoja avtorjev Collings in Mellahi (2009, str. 305), na katerem sta zasnovala tudi svojo definicijo managementa talentov. To je tudi definicija, ki ji sledim v magistrskem delu in na podlagi nje sem zasnovala model uporabnosti orodij za odkrivanje razvojnega potenciala zaposlenih. Management talentov predstavlja aktivnosti in procese, ki vključujejo sistematično **identifikacijo ključnih pozicij**, ki pomembno prispevajo k trajni konkurenčni prednosti organizacije, razvoj **bazena talentov** z visokim potencialom in visokimi rezultati, da te pozicije zapolnijo in razvoj **diferencirane kadrovske arhitekture**, da spodbuja zapolnitev teh pozicij s kompetentnimi zaposlenimi in da zagotavlja njihovo kontinuirano pripadnost organizaciji.

Strokovnjaki se le delno strinjajo glede opredelitve pojma management talentov in o primerni metodi za raziskovanje tega konstrukta. Kljub temu akademska literatura s tega področja narašča iz leta v leto (Thunnissen, Boselie & Fruytier, 2013, str. 1745). Lahko bi rekli, da so raziskave na temo managementa talentov opredeljene kot fenomenološke v primerjavi s teoretskimi (Dries, 2013, str. 268). Fenomenološki pristop prične z generiranjem dejstev, običajno velikega vzorca, ki nas informirajo o tem, za kaj potrebujemo teorijo. Teoretsko zasnovane raziskave pa sledijo procesu, v katerem razvijemo hipoteze, ki so osnovane na vrzelih, ki jih opazimo na temelju trenutnega poznavanja področja in jih vodijo že postavljene definicije, operacionalizacija in mere. Hambrick (2007, str. 1349) meni, da bi bila zelo plodna kombinacija kvantitativnih in kvalitativnih študij področja.

Pojem management talentov se povezuje s pojmi človeški kapital, mednarodni management človeških virov, ocenjevanje kadrov, institucionalizacija, management

znanja, pristop na temelju moči, karierni management, specifične prakse managementa človeških virov (zaposlovanje, selekcija, razvoj, planiranje nasledstev, zadrževanje kadrov, nagrajevanje). **Prevladujoči teoretični okviri managementa talentov so** (Gallardo-Gallardo, Dries & Gallo, 2015, str. 270–273): 1) pogled, ki temelji na virih, 2) mednarodni management človeških virov in 3) ocenjevanje zaposlenih in institucionalizem.

Pogled, ki temelji na virih je v teoriji managementa talentov prevladujoč. Pojem talent enači s pojmom »človeški kapital«, katerega vrednost je zelo visoka in edinstvena. Manj pogosto pojem enači s pojmom »ljudje« ali »zaposleni«. Človeški kapital visoke vrednosti je sredstvo, ki je bistvenega pomena za osnovno dejavnost. Človeški kapital nižje vrednosti se nanaša na »periferna« sredstva. Edinstvenost se nanaša na mero, do katere je človeški kapital težko nadomestiti (visoka edinstvenost) v nasprotju s tistim, ki je takoj na voljo na trgu delovne sile in ki ga konkurenti zlahka kopirajo (nizka edinstvenost). Management talentov ni zgolj to, da imamo »prave« ljudi, temveč tudi to, da znamo te ljudi postaviti na prava mesta, na tiste pozicije, ki so za organizacijo najvišjega strateškega pomena in da znamo z njimi ustrezno ravnati. Skladna s tem pogledom je tudi definicija managementa talentov avtorjev Collings in Mellahi (2009, str. 305), ki sem jo že navedla zgoraj.

Management talentov na področju dela govori o več vidikih (Gallardo-Gallardo et al., 2013, str. 297). Talent je lahko lastnost posameznika, ki mu je prirojena, lahko pa je mojstrstvo, ki ga nekdo sistematično razvija. Lahko je tudi predanost poziciji ali organizaciji. Talent je lahko tudi ujemanje posameznika in delovnega mesta, torej prave sposobnosti, veščine, znanja, stališča, kompetence ob pravem času na pravem mestu. Talent pa je lahko tudi oseba sama, na primer oseba, ki dosega vrhunske rezultate, je visok potencial, je na primer v zgornjih 10 odstotkih z vidika uspešnosti. Pridobivanje izjemnih ljudi, čeprav si to lahko privoščimo, pa lahko ustvari kopico problemov, če jih ustrezno ne vodimo, kar je pogost problem (Coulson-Thomas, 2012, str. 429).

Drugi najpogostejše zastopani teoretični okvir managementa talentov je **mednarodni management človeških virov**, ki pomaga mednarodnim podjetjem, da so globalno uspešna. Scullion (Scullion, Collings & Caligiuri, 2010, str. 106) ga opredeli takole: »Globalni management talentov vključuje vse organizacijske aktivnosti z namenom privabljanja, selekcije, razvoja in zadrževanja najboljših zaposlenih v najbolj strateških vlogah (vlogah, ki so nujne za doseganje strateške prioritete organizacije) na globalni ravni. Globalni management talentov upošteva razlike tako v globalnih strateških prioritetah kot tudi razlike v različnih nacionalnih kontekstih glede tega, kako bi bilo treba ravnati s talenti v državah, kjer delujejo.«

Tretje najpogostejše zastopano področje, povezano z managementom talentov, je **ocenjevanje zaposlenih**. Običajno je to sekundarni teoretični okvir in je močno povezan s pristopom, ki temelji na virih (Dries, Vantilborgh & Pepermans, 2012, str. 351). Avtorji ugotavljajo, do katere mere ocenjevanje sposobnosti za učenje in prilagajanje lahko

napove, da bo nekdo identificiran kot visok potencial. V študiji so potrdili, da imajo ljudje, ki so identificirani kot talent oziroma visok potencial, tudi boljše sposobnosti učenja. Tako kot drugi organizacijski viri, so lahko tudi veščine zaposlenih opredeljene kot ključne ali periferne. Visoki potenciali so torej tisti zaposleni, katerih veščine imajo visoko vrednost in so redke. Podjetja običajno razlikujejo med tremi bazeni talentov: tehnični, vodstveni in managerski (McDonnell, Hickey & Gunnigle, 2011, str. 183). V tem okviru gre za način identifikacije talentov s pomočjo ocenjevanja, ki je blizu postopkom selekcije in ocenjevalnih centrov, 360 stopinjske metode povratne informacije, individualnim intervjujem.

Pomembna tema pri ocenjevanju talentov je tudi **reakcija zaposlenih na identifikacijo talentov** (Bjorkman et al., 2013). Zaposleni, ki so bili identificirani kot talent s strani svoje organizacije, so bili bolj zavezani, da izboljšajo svojo uspešnost, da dobro delajo in razvijajo svoje kompetence, ki jih njihovi delodajalci cenijo, in da aktivno podpirajo strategijo njihovega oddelka kot tisti zaposleni, ki niso bili identificirani kot talent. Identifikacija nekoga, da je talent, ima lahko močan vpliv na motivacijo zaposlenih.

Management talentov je povezan tudi z **institucionalizmom** – kako kognitivni in normativni principi vplivajo na institucije, kot sta kultura in organizacija in kako te institucije oblikujejo vedenje akterjev na različnih nivojih, predvsem posamezne zaposlene (Tarique & Schuler, 2010) in tudi trg dela, strategije managementa talentov, politike in prakse (Sidani & Al Ariss, 2014).

Management talentov ni preprosto tehnična aktivnost selekcije in rekrutiranja najboljših, najbolj nadarjenih ali najboljših zaposlenih, temveč tudi **politično pogajanje med številnimi deležniki** z različnimi interesi in cilji in torej pogosto konfliktnimi pogledi. Gre tudi za moč, kontrolo in kontekst (Van den Brink et al., 2013). Organizacije uporabljajo privlačne besede, vendar prazno retoriko managementa talentov predvsem takrat, kadar želijo prekriti nekonsistentnosti v svoji praksi managementa talentov in kadar je legitimnost njihove prakse pod vprašajem. Kadar ločujemo »najboljše od ostalih«, gre tudi za vprašanje socialne odgovornosti (Lacey & Groves, 2014; Walker & La Rocco, 2002). Institucionalni pritiski potiskajo organizacije v smeri izomorfizma, kar pomeni, da si s časom postajajo vedno bolj podobne v smislu strategij in praks managementa talentov ter tako izgubijo svojo edinstveno prednost in tvegajo, da so neodzivne na specifične potrebe organizacije (Gallardo-Gallardo et al., 2015).

1.4 Pomen managementa talentov za uspešnost organizacij

McKinsey v znamenitem članku z naslovom *Vojna za talente* (Chambers et al., 1998, str. 5) navaja razlike med značilnostmi zaposlenih, ki dosegajo visoke rezultate in tistimi, ki dosegajo nizke rezultate. Poudarja izjemno velik pomen odkrivanja, zaposlovanja, razvoja in nagrajevanja talentov za doseganje uspešnosti organizacij. Globalna študija managementa talentov in nagrajevanja (angl. *Global Talent Management and Reward Study*), ki jo je izvedel Tower Watson (2012–2013, str. 4), ugotavlja, kaj finančno uspešne organizacije delajo prav. Finančno uspešne organizacije imajo 20 do 30 % večjo konsistentnost na področju managementa talentov in programov nagrajevanja. Dosegajo tudi konsistentnost pri integraciji in izvajanju oblikovanih programov in to ne zgolj za vodje, temveč za vse zaposlene.

Podjetja v praksi večinoma uporabljajo ekskluzivni pristop k managementu talentov in namenjajo več pozornosti in sredstev selekciji in razvoju kadrov na ključnih delovnih mestih kot ostalim kadrom (Ready et al., 2010, str. 78). V prid temu pristopu govorijo tudi nekateri praktični argumenti, na primer ocene stroškov napačnega kadrovanja na posameznih delovnih mestih (Meador & Kleiner, 2002, str. 13). Za pozicijo partnerja v podjetju Booz Allen & Hamilton z letno plačo 250.000 dolarjev ocena stroškov napačne izbire kadra znaša 2.000.000 dolarjev. Za pozicijo glavne sestre v EHS, katere letna plača znaša 32.000 dolarjev, je strošek napačnega kadrovanja 66.000 dolarjev. Večje korporacije ocenjujejo, da je strošek napačne izbire kandidata v višini med dva in štirikratnikom njegove letne plače (Smart, 1989, str. 3). Prednosti ekskluzivnega pristopa k managementu talentov v smislu finančne uspešnosti podjetij pa ne moremo posploševati, saj številni avtorji zagovarjajo inkluzivni pristop, poudarek na virih in ujemanje osebe z delovnim mestom (kot sem navedla v poglavju 1.2). Slednji pristopi k managementu talentov so bolj posredno povezani s produktivnostjo zaposlenih in z uspešnostjo organizacij.

Zaposleni, ki se ujemajo z delovnim mestom (imajo potrebne sposobnosti, osebnostne lastnosti in motivacijo, torej vire skladne s potrebami delovnega mesta), se na delovnem mestu bolje počutijo, so bolj zavzeti, produktivni in na tem delovnem mestu tudi z večjo verjetnostjo ostanejo. O tem govori več avtorjev (Greenberg & Greenberg, 1980; Burden, 2012; Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Ljudje pogosto niti ne vemo, kaj so naši talenti, zato je pomembno, da organizacije pri tem pomagajo, saj s tem doprinesejo k večji uspešnosti na dva načina: talente svojih zaposlenih optimalneje razporedijo in uporabijo ter tako poskrbijo za večjo uspešnost organizacij, hkrati pa so zaposleni, ki svoje talente uporabijo, bolj zadovoljni, produktivni ter **zavzeti**. Ujemanje je prav tako torej lahko talent samo po sebi (Gallardo-Gallardo et al., 2013, str. 294). Raziskave kažejo, da je v povprečju samo 13 % zaposlenih zavzetih (Reilly, 2014, str. 1). Zavzeti zaposleni delajo s strastjo in čutijo pripadnost podjetju. Spodbujajo inovativnost in potiskajo organizacijo naprej. Za Združene države Amerike (v nadaljevanju ZDA), kjer je odstotek zavzetih zaposlenih med najvišjimi (po podatkih iz leta 2002 je bil delež zavzetih zaposlenih 29 %, po podatkih iz

januarja 2016 pa 32 %), so izračunali, da je strošek nezavzetih in aktivno nezavzetih zaposlenih med 250 in 350 milijard dolarjev letno (Haney, Sirbasku & McCann, 2010, str. 4). Nezavzeti zaposleni sicer delajo, vendar ne vlagajo svoje prave energije ali strasti. Aktivno nezavzeti zaposleni pa niso samo nesrečni pri svojem delu, ampak so zelo zavzeti s tem, da izražajo svoje nezadovoljstvo ter pri delu ovirajo zavzete zaposlene.

Nekatere organizacije verjamejo, da k uspešnosti organizacije bolj prispeva inkluzivni pristop k managementu talentov, druge bolj verjamejo v ekskluzivni pristop. Študij, ki bi celovito pristopile k tovrstni analizi, nisem zasledila. Bethke-Langenegger, Mahler in Staffelbach (2011, str. 534) so izvedli študijo v 138 švicarskih podjetjih in ugotovili, da imajo različne strategije managementa talentov različne učinke na finančne rezultate podjetja (dobiček podjetja, tržno vrednost), organizacijske rezultate (produktivnost, zadovoljstvo kupcev) in rezultate na področju managementa človeških virov (zadovoljstvo z delovnim mestom, pripadnost). Glavne ugotovitve so bile, da je imela strategija managementa talentov, ki se je osredotočila na razvoj in zadrževanje, največji pozitivni učinek na zadovoljstvo z delovnim mestom in pripadnost; strategija, ki se je osredotočila primarno na planiranje nasledstev, pa je imela najšibkejši učinek tako na produktivnost, zadovoljstvo kupcev, kot tudi na zadovoljstvo z delovnim mestom in pripadnost. Vse strategije imajo neposreden vpliv na motivacijo talentov: Biti del privilegirane skupine, dobiti pozornost in odobravanje ima brez dvoma vpliv na motivacijo za doseganje ciljev, včasih zato, ker talenti želijo ostati v izbrani skupini zaposlenih ali pa zato, ker želijo upravičiti zaupanje, ki ga je podjetje vložilo vanje.

Voditelji in strokovnjaki s področja izobraževanja so enotnega mnenja, da integracija najbolj kritičnih komponent managementa talentov lahko izboljša organizacijsko uspešnost in ustvari konkurenčno prednost (Green, 2011, str. 59). V študiji, ki je vključila 1690 podjetij in profesionalcev s področja izobraževanja, so preučevali prakse managementa talentov, ki razlikujejo visoko produktivne organizacije od nizko produktivnih. Študija je pokazala, da uspešne organizacije precej bolj integrirajo komponente managementa talentov v svojo prakso kot manj uspešne organizacije.

Študija, ki jo je izvedlo svetovalno podjetje Xancam (Yapp, 2009, str. 6), je pokazala, da zelo malo organizacij spremlja kvantitativne poslovne kazalnike uspešnosti (prihodki, marža ali produktivnost), ko gre za vložke v talente. Samo 15 % organizacij sistematično meri donosnost naložb v talente (Yapp, 2009, str. 9). Raziskava, ki sta jo izvedla Parry in Tyson leta 2007 v Cranfield School of Management (Yapp, 2009, str. 6) na vzorcu 600 organizacij v Veliki Britaniji, je spraševala po metodah, ki jih uporabljajo z namenom, da ocenijo donosnost naložbe (angl. *Return on Investment – ROI*) v talente. Pokazala je na izjemno veliko osredotočenost na stroške. Organizacije merijo talente v terminih stroškov in ne v terminih donosnosti naložbe (ROI). Prav tako niso našli povezave z dolgoročnimi kazalniki uspešnosti kot na primer tržna vrednost ali vrednost za delničarje. Edini kazalnik, ki je povezan s poslovnimi rezultati, je produktivnost. Vsi udeleženci raziskave so se

zavedali, da neustrezno investiranje v talente lahko resno ogrozi posel (Yapp, 2009, str. 7). Problemi, ki so jih zaznali v povezavi s tem, so: nedoseganje zastavljenih prihodkov, slabša zmogljivost dobav, slabo izvajanje projektov, izguba strank in nižje zadovoljstvo strank, upadanje poslov in nedoseganje ponovnih naročil, fluktuacija zaposlenih na vodstvenih položajih in s tem povezano slabo izvajanje strategije podjetja, nezadovoljiva inovativnost in kreativnost, ki bi organizaciji zagotavljala napredek.

Študija primera energetskega podjetja Npower iz Velike Britanije, ki jo je izvedlo podjetje Xancam (Yapp, 2009, str. 9), je pokazala, kako s selekcijo pravih vodij, katerih cilj je bil odličnost in diferenciacija s pomočjo skrbi za stranke, podjetje lahko vpliva na kulturo podjetja in njegovo uspešnost. V projektu so merili donosnost naložbe v talente. Prihodki od prodaje so se povečali za 54 % in produktivnost za 5 %. Pritožbe strank so se znižale za 14 %. Ponos zaposlenih, da delajo v podjetju, se je dvignil za 14 % in 11 % več zaposlenih bi priporočilo službo v podjetju svojim znancem.

Področje vpliva različnih strategij managementa talentov na uspešnost organizacij bo potrebno v prihodnje še bolje raziskati. Predvsem manjkajo akademsko podprte raziskave.

1.5 Analiza in profil delovnega mesta kot podlaga managementu talentov

Da se lahko opredelimo glede tega, kdo ali kaj je talent in kako uporabno je neko orodje za ugotavljanje razvojnega potenciala zaposlenih (ali ugotavljanje talentov), moramo vedeti, kaj je tisto, kar pravzaprav iščemo (potencial za kaj, talent za kaj). Pomemben korak pri tem predstavlja določitev zahtev, analiza in opredelitev profila delovnega mesta.

Podjetja proizvajajo določene izdelke ali storitve in za to je potrebno opraviti določene naloge (Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2008, str. 80). Te naloge so združene v delovna mesta. **Analiza delovnega mesta** je proces pridobivanja podrobnih informacij o delovnem mestu, **profil delovnega mesta** pa je rezultat analize dela, kjer opredelimo ključne značilnosti sodelavca na določenem delovnem mestu (Kragelj, 2003, str. 2). Ni nujno, da profil vsebuje vse značilnosti, s katerimi smo se ukvarjali v analizi. Vsebuje ključna znanja, veščine in vedenjske značilnosti, ki so nepogrešljive na konkretnem delovnem mestu.

V magistrski nalogi se ne bom ukvarjala s potekom analize delovnega mesta, temveč me zanima predvsem, kaj je rezultat analize delovnega mesta, kaj so zahteve delovnega mesta, ki jih lahko učinkovito povežemo z lastnostmi ljudi, ki bodo te zahteve kar najbolj kakovostno izpolnjevali. Zanima me opredelitev profila delovnega mesta v povezavi z definicijo talenta in razvojnega potenciala zaposlenih.

Analiza delovnega mesta je sistematičen pristop, v katerem pridobimo veljavne informacije, ki pomagajo managementu pri odločanju (Chang & Kleiner, 2002, str. 73). Analizo delovnega mesta so v kadrovske psihologiji prvotno uporabljali z namenom, da so določili, katera znanja, veščine, sposobnosti in druge značilnosti (ZVSD) (angl. *Knowledge, Skills, Abilities and Other characteristics – KSAO*) so pomembne za uspešno opravljanje dela (Cucina, Vasilopoulos & Sehgal, 2005, str. 275; Noe et al., 2008, str. 160). Namen analize delovnega mesta je pridobiti informacije, ki se nanašajo na različne tipe delovnih mest. Roff in Watson (1961, v Chang & Kleiner, 2002, str. 73) iz podjetja Management Selection Services predlagata dve fazi: 1) zbiranje in beleženje evidenc o naravi dela in 2) presejanje teh zbranih informacij z namenom odkrivanja vidikov dela, ki so pomembni v luči cilja za katerega delamo analizo. Najpomembnejše pa je pridobiti zaupanje in sodelovanje tistih, katerih delovna mesta analiziramo, da dobimo resnične informacije. Ključno pri analizi delovnega mesta je, da ločimo pomembne od nepomembnih vidikov dela na tem delovnem mestu.

Čeprav osebnostne lastnosti, kot na primer vestnost, igrajo pomembno vlogo pri uspešnosti na različnih delovnih mestih (Barrick, Mount, & Judge, 2001, v Cucina, Vasilopoulos & Sehgal, 2005, str. 275), pa so osebnostne lastnosti običajno izključene iz študij analize delovnega mesta (Hogan, 1998). Ta pomanjkljivost je pripeljala nekatere raziskovalce do tega, da so predlagali instrument za analizo delovnega mesta, ki temelji na osebnostnih lastnostih (v nadaljevanju ADMOL, angl. *Personality Based Job Analysis – PBJA*) in ga povezali z instrumenti tradicionalne analize delovnega mesta z namenom, da bi dobili celovito razumevanje zahtev delovnega mesta (Goldberg, 1993; Raymark, Schmit & Guion, 1997; Smith, 1994 v Cucina et al., 2005, str. 275). Brannick and Levine (2002 v Cucina et al. 2005, str. 275) opisujeta analizo delovnega mesta kot sistematičen proces, katerega namen je odkriti naravo dela. To dosežemo tako, da delo razdelimo v manjše enote, ki jih opišemo. Ob omenjeni/predstavljeni analizi delovnega mesta, ki temelji na ADMOL, obstajajo tudi druge analize delovnega mesta. To so: funkcionalna analiza delovnega mesta, tehnika analize kritičnih dogodkov, na delo usmerjena analiza delovnega mesta in na delavca usmerjena analiza delovnega mesta.

Za uporabo ADMOL obstaja več razlogov. Eden od teh je, da postajajo osebnostni vprašalniki vse pogostejše uporabljena metoda za selekcijo zaposlenih (Mount & Barrick, 1998, v Cucina et al., 2005, str. 276). Drugi razlog je, da uporaba ADMOL povečuje verjetnost, da bodo pomembne osebnostne lastnosti prepoznane in merjene v selekcijskem procesu. To korist so spodbudili rezultati metaanalize odnosa osebnosti in uspešnosti, ki so jo izvedli Tett, Jackson in Rothstein (1991, v Cucina et al., 2005, str. 276). Veljavnost študij, ki so uporabile analizo delovnega mesta za določitev, katere osebnostne lestvice vključiti, da bodo rezultati na testih napovedali uspeh na delovnem mestu, so bile višje (0,38 proti 0,12, kjer ni bilo nobene hipoteze glede osebnosti (oboje korigirane veljavnosti)) (Cucina et al., 2005, str. 276). Tett, Jacson, Rothstein in Reddon, (1994, v Tett, Jackson, Rothstein & Reddon, 1999, str. 2) so pokazali, da mere osebnosti

napovedujejo uspešnost na delovnem mestu dvakrat bolje, kadar so hipoteze oblikovane s skrbnim upoštevanjem osebnostnih lastnosti, ki so potrebne na določenem delovnem mestu.

Tett in soavtorji (1999, str. 2) navajajo tri splošne vidike delovnega mesta, ki zahtevajo pozornost:

- delovne naloge (kaj delavec dela na delovnem mestu),
- delovne skupine (delavčevi neposredni sodelavci, vključno njegov nadrejeni),
- organizacijska kultura (»osebnost organizacije«, ki jo najbolj vidimo preko besed in dejanj najvišjega vodstva).

To se spreminja od delovnega mesta do delovnega mesta in zahteva tudi izražanje različnih osebnostnih potez. V hitro spreminjajočem poslovnem okolju je bistveno tudi, da opredelimo tiste značilnosti delovnih mest, ki bodo pomembne v prihodnosti, čeprav to še ni praksa podjetij (Campion et al., 2011, str. 235).

Da bi oblikovali uporabne profile delovnih mest, bi pri analizi dela nujno morali (Kragelj, 2003, str. 2):

- Določiti ključne veščine ter vedenjske in osebnostne lastnosti zaposlenih, ki pomembno vplivajo na uspeh ali neuspeh na konkretnem delovnem mestu.
- Opredeliti specifično vedenje ali dejavnost, ki kaže na prisotnost ali pomanjkanje posamezne lastnosti. Zato mora biti opredeljena na način, ki omogoča njeno preverjanje, ocenjevanje ali merjenje.

Če definiramo talent kot vsoto posameznikovih lastnosti, stila, interesov itd., potem moramo tudi delovno mesto primerjati v tem istem smislu interesov in stila ter lastnosti. Delovna mesta moramo pričeti obravnavati ne v tērminih kot so rezultati, funkcije in odgovornosti (čeprav so te še vedno pomembne), temveč v tērminih kot so vedenje, motivacija in kognitivne komponente. Delovno mesto moramo obravnavati v tērminih psihometričnih struktur, kajti šele takrat bomo lahko delovno mesto primerjali z osebo in ugotovili ali gre za talent (Burden, 2012, str. 34). Številni modeli tudi v praksi uporabljajo ta pristop (Profiles International, 2016b; Hogan Assessment, 2016).

Priporočila praktikov (Profiles International Slovenia, 2011) so, da vprašalniki za izdelavo profila delovnega mesta vsebujejo informacije tako o nalogah na delovnem mestu, ki so opredeljene z vedenji (in so odraz zahtevanih sposobnosti, osebnostnih lastnosti in poklicnih interesov), kot tudi informacije o delavčevem okolju (neposredni sodelavci, kultura v organizaciji, vizija, strategija, vrednote, filozofija). Vprašalnik za izdelavo profila delovnega mesta vsebuje postavke, ki se nanašajo na vse tiste dimenzije, katere merijo tudi z vprašalnikom za merjenje lastnosti kandidata (ta pa meri sposobnosti (indeks učenja,

verbalne in numerične), osebnostne lastnosti in poklicna sidra). Na vprašalnike za izdelavo profila delovnega mesta odgovorijo vsaj trije sodelavci, ki dobro poznajo to delovno mesto. Na vprašalnik odgovarjajo ločeno, vsak zase, nato pa se usedejo skupaj in pod vodstvom strokovnjaka svoja mnenja prediskutirajo, uskladijo. Ne gre za povprečje odgovorov, temveč za to, da se ti ljudje dejansko uskladijo glede konkretnih potreb na tem delovnem mestu. V praksi se nemalokrat zgodi, da se šele na osnovi takega pogovora dejansko določijo prave potrebe tega delovnega mesta. Tako na primer neposredno nadrejeni vodja meni, da je potrebno na tem delovnem mestu veliko komunicirati s strankami in da je malo administrativnega dela, neposredni sodelavec pa to vidi ravno obratno. Ne gre za to, kaj je prav ali narobe, pomembno pa je, da se ocenjevalca odkrito uskladi. Praksa tudi kaže, da se zahteve delovnega mesta pogosto jemljejo precej površno, kar lahko vidimo iz oglasov za delovna mesta, ki so si med seboj zelo podobni. Veliko zaposlovalcev išče samoiniciativne, komunikativne zaposlene, vendar vemo, da te lastnosti niso vedno in povsod potrebne, ampak so lahko na določenih delovnih mestih celo nezaželene. Komunikativnost je na primer zaželena lastnost v prodaji, ne pa pri vodenju knjigovodstva ali računalniškem programiranju.

Eden od učinkovitih načinov za določanje profila delovnega mesta je tudi primerjava z uspešnimi posamezniki na tem delovnem mestu (Zairi, 1994, v Profiles International, 2011, str. 2–2). Pri tem uporabimo konkretne rezultate psihometričnega testiranja uspešnih zaposlenih kot profil delovnega mesta. Uporabimo lahko tudi kombinacijo profilov uspešnih posameznikov in vprašalnika za izdelavo profila delovnega mesta. Najbolj kakovosten profil delovnega mesta pa dobimo, če uporabimo rezultate psihometričnih testiranj najbolj in najmanj uspešnih posameznikov ter z algoritmom določimo ključne lastnosti za to delovno mesto, ki ločijo dobre od slabih izvajalcev. Ta način uporabljajo v številnih panogah.

1.6 Kompetence za delo

Definicij kompetenc je veliko. Majcen (2009, str. 24) predlaga poenostavljeno delovno definicijo kompetenc: »Kompetence so tiste lastnosti oziroma značilnosti delavca, ki mu omogočajo, da uspešno izvaja delovne naloge in rešuje problem na določenem delovnem mestu ali delovnemu področju, torej:

- znanja in izkušnje,
- različne sposobnosti in veščine ter
- druge osebnostne lastnosti (karakterne lastnosti, motiviranost, vrednote ...).«

Kompetence so posamezne lastnosti, značilnosti, znanja, sposobnosti ... bodisi potrebne za delo, bodisi tiste, ki jih zaposleni že imajo. Zato ločimo kompetence, ki so potrebne za neko delo in kompetence zaposlenih (Majcen, 2009, str. 21). Razlika med tem, kaj se za

neko delo rabi in kakšne so dejanske kompetence izvajalca, je osnova za načrtovanje razvoja posameznega delavca.

Boyatzis (2008, str. 6) definira kompetence kot sposobnosti ali zmožnosti. Gre za skupek povezanih, vendar različnih vedenj, organiziranih okoli konstrukta, ki ga imenujemo namen. Vedenja so alternativne manifestacije namena, kot so primerne v različnih situacijah ali različnih časovnih terminih. Na primer poslušanje in postavljanje vprašanj sta dve različni vedenji. Oseba ju lahko izraža zaradi različnih razlogov ali z različnimi nameni, morda zato, da vpliva na drugo osebo (demonstracija vpliva) ali pa da jo bolje razume (empatija). Oboje pa je povezano s kompetenco, ki ji rečemo emocionalno zavedanje ali razumevanje sebe ali vpogled vase.

Kohont (2005, str. 32) opredeli kompetence v smislu »aktivacije, uporabe in povezanosti celote, znanj, sposobnosti, motivov, samopodobe in vrednot, ki jih posameznik zna, hoče in zmore uspešno uporabiti v kontekstu in okolju dane situacije. Kompetence mu v kompleksnih, raznovrstnih in nepredvidljivih situacijah, tako v organizaciji, kot v družbi nasploh, omogočajo uspešno opravljanje vlog, nalog in reševanje problemov.« Šele ko znanja, sposobnosti in veščine postavimo v okvir socialnega in fizičnega okolja, v katerem opravlja določeno vlogo ali nalogo, lahko govorimo o njegovi (ne)kompetentnosti. Standardi in zahteve dane situacije torej bistveno določajo (ne)kompetentnost posameznika.

Pri določanju kompetenc za delo je potrebno upoštevati za delovna mesta zahtevana znanja (izhajamo iz sistemizacije delovnih mest in opisov delovnih mest), vsebino dela, (organiziranost delovnega procesa), vrednote podjetja in zdravstvene zahteve ter ostale kompetence, ki jih določimo v modelu kompetenc. Pojmi, ki se povezujejo s kompetencami so: kultura, lastnost, nadarjenost, osebnostna lastnost, sposobnost, spretnost, talent, veščina, vrednota, zmogljivost, zmožnost, značaj, značilnost (Majcen, 2009, str. 39).

»Če poznamo le osebnostne lastnosti posameznika, lahko le delno napovemo njegovo uspešnost na delovnem mestu. Tudi če poznamo le njegove sposobnosti, težko govorimo o njegovi uspešnosti. Ključno je, kako lahko delovno uspešnost najbolje napovemo. V vprašanju jo lahko nadomestimo tudi s kakim drugim pomembnim dejavnikom vedenja v delovnem okolju. Tu nastopijo kompetence. Namesto osredotočanja na specifične razlike v sposobnostih in osebnosti (kognicija in značaj), ki so lahko posredno povezane z vedenjem pri delu, se kompetence neposredno povezujejo s ključnimi dejavniki uspešnosti na delovnem mestu. Pri uvajanju termina kompetence v poslovni svet, se je pokazalo, da gre pravzaprav za novo poimenovanje interaktivnega delovanja različnih področij, ki so bila v psihologiji znana že pred tem in se že dolgo uporabljajo: osebnostne lastnosti, sposobnosti, znanje in veščine« (Boštjančič, 2011, str. 28).

Današnji delodajalci imajo težavo najti zaposlene s pravimi veščinami in kvalifikacijami za številna delovna mesta (SHRM Research, 2015, str. 1). Primanjkljaje opazajo tako na področju temeljnih veščin kot na primer pisno komuniciranje, na področju kompleksnejših veščin, na primer reševanje problemov, sodelovalno razmišljanje, pa tudi strokovno znanje s področja matematike in znanosti. Kadrovski strokovnjaki pravijo, da diplomantom generacije 2015 najbolj manjkajo profesionalizem, delovna etika, pisno izražanje v angleškem jeziku in vzpostavljanje odnosov ter mehke veščine. V študiji, ki je zajela 223 diplomantov geografije v Nemčiji (Hennemann & Liefner, 2010, str. 223–224) so ugotovili dva trenda: a) Prenosljive veščine in kompetence (komunikacija, samomotivacija in odpornost na stres, reševanje problemov, kreativnost, sodelovanje in mreženje, organizacijske veščine in ekonomski način razmišljanja, znanje ICT (angl. *Information and Communication Technology*), vodenje, moderiranje in mediacijske veščine, jeziki in medkulturne veščine) so bistveno premalo razvite. b) Znanje, vezano na konkretno strokovno akademsko tematiko, je v samih učnih načrtih prekomerno razvito in se ne ujema s potrebami na trgu delovnih mest. Torej, ni ujemanja med trgom delovne sile in trgom povpraševanja po njej. Do podobnih ugotovitev sta prišla v svoji študiji v štirih državah (Veliki Britaniji, Romuniji, Avstriji in Sloveniji) tudi Andrews in Higson (2010, str. 419–420), ki dodatno poudarjata pomen formalnega učenja na delovnem mestu. Kot pravi Eileen Shue iz podjetja Sterling Group, Mishawaka, Indidana (SHRM Research, 2015, str. 1): »Ne bomo več našli popolnih ljudi – ti časi so minili. Lahko pa najdemo najboljše možne kandidate in jih vzgojimo interno, to je najboljši pristop.«

V magistrskem delu me zanima, katere so tiste ključne kompetence, ki so danes (in bodo v prihodnje) potrebne na primer za dobrega prodajalca, za dobrega vodjo, za dobrega finančnika, vodjo proizvodnje itd. Kakšne lastnosti mora imeti na primer finančnik, da zanj rečemo, da je talent? Zanima me predvsem, kako jih podjetja določajo in kako jih merijo, kako in s kakšnimi orodji učinkovito ocenjujejo potencial posameznika, da bo te kompetence na določenem delovnem mestu tudi uporabil in razvijal.

1.7 Ujemanje posameznika in delovnega mesta

Koncept ujemanja med lastnostmi osebe in delovnega mesta ni nov. O ujemanju posameznika in okolja je že pred več kot 100 leti govoril Parsons (1909), oče poklicnega usmerjanja. V svojem delu je podprl uporabo osebnostnih lastnosti pri napovedovanju uspešnosti na določenem poklicnem področju. S tem ko dela postajajo bolj kompleksna ali bolj specifična, postaja kompleksnejši in natančnejši tudi seznam lastnosti, ki jih je potrebno oceniti pri osebi. Številne raziskave kažejo, da imajo ljudje raje delovna mesta in naloge, ki se ujemajo z njihovo osebnostjo in sposobnostmi (Bretz et al., 1989; Burke & Deszca, 1982; Cable & Judge, 1994; Judge & Bretz, 1992; Turba & Kaplan, 1993 v Profiles International, 2011, str. 2–1). Zaposleni, ki se ujemajo z delovnim mestom, poročajo o višjem zadovoljstvu in so bolj produktivni ter se z manjšo verjetnostjo odločijo

menjati to delovno mesto (Bretz & Judge, 1993, Chatman, 1989, 1991; Meglino, Ravlin & Adkins, 1989). V raziskavi med 212 zaposlenimi v desetih zavarovalnicah na Tajvanu (Lin, Yu & Yi, 2014, str. 1545) so ugotovili pozitivne učinke ujemanja osebe z delovnim mestom na kakovost opravljanja nalog na delovnem mestu, kar se ujema s številnimi drugimi študijami (Barsade et al., 2000; Cable & DeRue, 2002; George & Brief, 1996; O'Reilly, 1977; Waterman, 1993, v Lin et al, 2014, str. 1545).

V študiji, ki je zajela več različnih poklicnih skupin, sta Caldwell in O'Reilly (1990 v June & Mahmood, 2011, str. 97) ugotovila, da je splošno ujemanje oseba – delovno mesto močno povezano s številnimi rezultati, vključno z uspešnostjo na delovnem mestu in zadovoljstvom. June in Mahmood (2011, str. 99) sta v študiji, ki je zajela 300 malih in srednje velikih podjetij v Maleziji, ugotovila, da obstaja pomembna pozitivna povezava med tem, kako se oseba ujema z delovnim mestom in njeno uspešnostjo. Ujemanje osebe z delovnim mestom je pozitivno povezano z motivacijo, zadovoljstvom pri delu, pripadnostjo organizaciji, uspešnostjo pri izvedbi nalog, pripravljenost sprejeti delo, zmanjšano tenzijo kot tudi namenom, da bi oseba zapustila delovno mesto (Lauver & Kristof-Brown, 2001; Cable & DeRue, 2002; Saks & Ashforth, 2002; Cable & Edwards, 2004; Shin, 2004; Kristof-Brown et al., 2005; Greguras & Diefendorff, 2009 v June & Mahmood, 2011, str. 97). Ugotavljata tudi, da obstaja večja povezava med ujemanjem osebe in delovnega mesta kot povezava med ujemanjem osebe in organizacije ter uspešnostjo osebe. Na podlagi tega lahko sklepamo, da so bolj pomembne specifične kompetence, vezane na delovno mesto kot splošne kompetence, vezane na organizacijo. Lawrence (2004, v June & Mahmood, 2011, str. 97) je pojasnil ujemanje osebe in delovnega mesta kot ujemanje med posameznikovimi preferencami, znanjem, veščinami, sposobnostmi in zahtevami delovnega mesta. Raziskava kljub temu, da je zajela različna delovna mesta in panoge, ne govori o specifičnih kompetencah, vezanih na delovno mesto in specifičnih lastnostih oseb ter o ujemanju teh dveh.

Ko govorimo o ujemanju posameznika in delovnega mesta, je to danes veliko bolj kompleksno vprašanje kot je bilo pred 100 leti, kot pravi Burden (2012, str. 34). Na primer, leta 2016 je prvi baby boomer dopolnil 70 let in že pet let je upokojen. Nove generacije so številčno manjše in zato talentov primanjkuje. Potrebno je narediti več z manj ljudmi in v krajšem času. Poleg tega so nove generacije drugačne, veliko več jim pomeni ravnotežje med delom in privatnim življenjem in samoaktualizacija kot prejšnjim generacijam, veliko prej so pripravljeni zamenjati delovno mesto in več jim pomeni, da so na delovnem mestu zadovoljni. Glede na to moramo prilagoditi tudi merila s katerimi ugotavljamo ujemanje posameznika in delovnega mesta.

Ko zaposlimo osebo na določeno delovno mesto, želimo, da dela kakovostno, produktivno, da ne dela povprečno ali celo podpovprečno. Raziskava Harvard Business Review (Greenberg & Greenberg, 1980, str. 128–133), ki je bila izvedena v ZDA, Kanadi in zahodni Evropi in je trajala 20 let ter zajela več kot 360.000 posameznikov iz 14 različnih

panog na področju prodaje, je na primer ugotovila, da približno 20 % prodajalcev opravi približno 80 % prodaje. Okoli 55 % prodajalcev ima premalo sposobnosti za prodajo, 25 % ima sposobnosti, vendar prodajajo »napačno« storitev ali izdelek, preostalih 20 % pa opravlja delo, ki ga zna in zmore. V raziskavi so želeli ugotoviti, kaj vpliva na to, da so prodajalci dobri in da ostanejo v podjetju. Ugotovili so, da ne starost, ne spol, ne barva kože, niti izobrazba in niti izkušnje pomembno ne vplivajo na to ali je nekdo dober prodajalec in ostane na konkretnem delovnem mestu prodajalca v določenem podjetju. Bistveno je ujemanje z zahtevami konkretnega delovnega mesta. Pomembne so sposobnosti, veščine (ali je oseba sposobna opravljati določeno delo – če na primer oseba prodaja življenjska zavarovanja, mora biti sposobna srednje zahtevnih računskih operacij, računanja % itd., mora imeti verbalne sposobnosti in dovolj razvito logično sklepanje), osebnostne lastnosti (ali se dobro počuti na tem delovnem mestu – če na primer delovno mesto zahteva timsko delo, potem mora biti oseba prilagodljiva, če zahteva pridobivanje novih strank po telefonu, mora biti samoiniciativna, sposobna prenesti zavrtnitve, prepričljiva, nevsiljiva itd.) in motivacija (ali osebo to delo sploh veseli, ji predstavlja izziv). V podjetjih z visoko fluktuacijo je po 14 mesecih zapustilo delovno mesto kar 57 % prodajalcev, ki se niso ujemali z delovnim mestom, in zgolj 28 % tistih, ki so se ujemali z delovnim mestom. Slednji so večinoma odšli na svojo željo, medtem ko so prve večinoma odpustili. V podjetjih z nizko fluktuacijo je bilo to razmerje po 14 mesecih 34 % proti 8 %.

1.8 Management uspešnosti (angl. Performance Management)

Uspešnost in doseganje zastavljenih ciljev na delovnem mestu sta tesno povezana s talenti, razvojnim potencialom zaposlenih in merjenjem le-tega. Da lahko opredelimo določeno osebo kot talentirano ali določeno veščino oziroma vedenje kot talent, potrebujemo tudi opredelitev, kaj je vrhunski rezultat, kaj je torej kriterij. Organizacije potrebujejo visoko uspešne posameznike, da dosežejo svoje cilje, da ponudijo izdelke in storitve, za katere so specializirane, in da, nenazadnje, dosežejo konkurenčno prednost (Sonnentag & Frese, 2002, str. 4). Uspešno doseganje zastavljenih ciljev je pomembno tudi za posameznika, saj je lahko vir zadovoljstva in ponosa.

Ko skušamo **definirati, kaj je uspešnost na delovnem mestu**, moramo razlikovati med aktivnostjo (vedenjem) in rezultatom (Campbell, 1990; Campbell, McCloy, Oppler & Sager, 1993; Kanfer, 1990; Roe, 1999 v Sonnentag & Frese, 2002, str. 5). **Vedenjski vidik** se nanaša na to, kaj posameznik počne v delovni situaciji. Vključuje vedenja kot na primer sestavljanje delov avtomobilskega motorja, učenje osnovnih veščin branja otrok v osnovni šoli ali izvajanje srčne operacije. Pod konceptom uspešnosti na delovnem mestu pa ne razumemo vsakega vedenja, temveč zgolj tisto vedenje, ki je smiselno glede na organizacijske cilje: »Uspešnost je tisto, za kar organizacija najame posameznika, da naredi in da to naredi dobro« (Campbell, 1990 v June & Mahmood, 2011, str. 96). Uspešnosti na delovnem mestu ne definiramo z aktivnostjo samo, temveč s procesom

vrednotenja in ocenjevanja (cf. Ilgen & Schneider, 1991; Motowidlo, Borman & Schmit, 1997, v Sonnentag & Frese, 2002, str. 5). Samo aktivnosti, ki jih lahko merimo, so tiste, ki sestavljajo uspešnost na delovnem mestu (Campbell et al., 1993). **Rezultat**, kot drugi vidik uspešnosti na delovnem mestu, se nanaša na posledice ali rezultate posameznikovega vedenja. Ti rezultati se lahko kažejo kot število sestavljenih motorjev, število učencev, ki se je naučilo tekoče brati, kot prodajne številke ali kot število uspešnih srčnih operacij. Rezultati pa so odvisni tudi od drugih dejavnikov, ne samo od posameznikovega vedenja. Na primer, učitelj ima lahko v razredu učenca z intelektualnimi primanjkljaji, prodajalec s povprečno uspešnostjo morda prodaja izdelek, ki ga vsi želijo in dobro prodaja kljub svoji povprečni uspešnosti. Samo aktivnosti, ki so relevantne za organizacijske cilje, sestavljajo uspešnost na delovnem mestu, zato potrebujemo kriterij za vrednotenje stopnje, do katere se posameznikove aktivnosti in rezultati (torej njegova uspešnost) ujemajo z organizacijskimi cilji. Uspešnost lahko razumemo tudi kot učinkovito vložen trud za doseg rezultata ali uspeh pri izpolnitvi naloge (Altındağ & Köse, 2015, str. 279).

Uspešnost je multidimenzionalni koncept. Na osnovni ravni Borman in Motowidlo (1993, v Sonnentag & Frese, 2002, str. 6) razlikujeta med dvema vidikoma uspešnosti: uspešnost izvajanja nalog (posameznikova spretnost, profesionalnost pri izvedbi aktivnosti, ki prispevajo k temeljni organizacijski aktivnosti) in uspešnost v kontekstu (ta se nanaša na aktivnosti, ki ne prispevajo k tehničnemu jedru, temveč podpirajo organizacijsko, socialno in psihosocialno okolje, v katerem organizacija dosega svoje cilje). Sposobnosti in veščine napovedujejo uspešnost izvajanja nalog, osebnostne lastnosti in povezani dejavniki pa napovedujejo uspešnost v kontekstu (Borman & Motowidlo, 1997; Hattrup, O'Connell & Wingate, 1998; Motowidlo & Van Scotter, 1994 v Sonnentag & Frese, 2002, str. 6).

Na splošnem nivoju lahko razlikujemo med tremi vidiki uspešnosti, ki so prikazani tudi v Tabeli 1 (Sonnentag & Frese, 2001, str. 9):

1. individualne razlike v uspešnosti, ki iščejo razlike v individualnih značilnostih kot virih razlik (splošne mentalne sposobnosti, osebnostne lastnosti),
2. situacijski vidik, ki se osredotoča na situacijo kot pospeševalca uspešnosti,
3. regulativa, ki vpliva na uspešnost.

Tabela 1: Pregled vidikov uspešnosti

	Individualne razlike	Situacijski vidik	Regulativa
Ključno vprašanje	Kateri posamezniki dosegajo najboljše rezultate?	V katerih situacijah posamezniki dosegajo najboljše rezultate?	Kakšen je proces doseganja rezultatov? Kaj se dogaja, ko posameznik «dosega rezultate?»

se nadaljuje

nadaljevanje

	Individualne razlike	Situacijski vidik	Regulativa
Ključne predpostavke in ugotovitve	Kognitivne sposobnosti, motivacija in osebnost, profesionalne izkušnje.	Značilnosti delovnega mesta, stres na delovnem mestu, situacijske omejitve.	Procesni dejavniki, ustrezen hierarhični nivo.
Praktična uporabnost za dvig uspešnosti	Trening, selekcija kadrov, izpostavljenost specifičnim izkušnjam.	Oblikovanje delovnega mesta.	Postavljanje ciljev, intervencije s povratno informacijo, modifikacije vedenja, izboljševanje procesnih aktivnosti, treningi, oblikovanje delovnega mesta.

Vir: S. Sonnentag in M. Frese, Psychological management of Individual Performance, Performance Concept and Performance Theory, 2002, str. 9.

V magistrskem delu me najbolj zanima individualni vidik. Vprašanje, »Kateri posamezniki dosegajo najboljše rezultate?«, je neposredno povezano s talenti in ugotavljanjem razvojnega potenciala zaposlenih. Razliko med posamezniki lahko pojasnimo z razlikami v sposobnostih, osebnostnih lastnostih in motivaciji (Sonnentag & Frese, 2001, str. 9).

Management uspešnosti (angl. *Performance Management*) lahko opredelimo kot sistematičen proces za izboljševanje organizacijske uspešnosti, ki ga dosegamo z razvojem uspešnosti posameznikov in timov (Armstrong, 2000, str. 1). Management uspešnosti je celovit niz aktivnosti, ki jim je treba slediti, da vzpostavimo, izvedemo in izboljšamo poslovno uspešnost (Aartsengel & Kurtoglu, 2013, str. 77). Vključuje definicijo pričakovanj in odgovornosti, postavitev standardov in meril uspešnosti ter vrednotenje rezultatov. Je centraliziran in koordiniran management meril uspešnosti, katerega namen je, da dobimo koristi in nadzor, ki ga individualno ne moremo dobiti ter dosežemo zastavljene podjetniške cilje. Namen managementa uspešnosti je doseči kontinuirano boljše (in globlje) razumevanje, kako se zastavljene strategije podjetja prevajajo v želene rezultate in gonilnike teh rezultatov in poiskati najboljše razmerje uspešnosti, ki posredujejo strateški namen ter integrirajo organizacijo, da izvaja nameravano strategijo.

Če želimo vplivati na uspešnost, potem moramo tisto, kar želimo spremeniti, meriti. Človeška bitja se namreč prilagodimo vedenjem, ki jih merimo. Vse, kar merimo, bo spodbudilo ljudi, da optimizirajo svoje rezultate na teh meritvah. To, kar merite, to dobite. Vedenja, ki jih nagrajujemo, se bodo ojačala (Ariely, 2010). Podjetja so tudi bolj učinkovita, če učinkovito ocenijo, kdo ima potencial, da bo uspešen v njihovi organizaciji in na delovnih mestih. Ljudje, ki se bolje ujemajo z delovnim mestom, so na njem tudi bolj uspešni, bolj zadovoljni in na njem tudi dlje časa ostanejo (June & Mahmood, 2011, str. 97). Na to vplivamo tudi z managementom uspešnosti.

V raziskavi, ki jo je pred kratkim izvedel Deloitte (Buckingham & Goodall, 2015, str. 42), več kot polovica (58 %) vodij meni, da trenutni sistem zagotavljanja uspešnosti (angl. *Performance Management*) ne prispeva k večji zavzetosti zaposlenih, niti k višji uspešnosti. Postavljanje kaskadnih ciljev, ocenjevanje preteklosti, ocenjevanje enkrat na leto, 360 stopinjske metode, so pod vprašajem. Potrebujemo nekaj bolj prilagodljivega, kar deluje v resničnem času, zdaj in tukaj, nekaj bolj individualnega, kar bo bolj usmerjeno v prihodnost ter bo resnično vplivalo na uspeh. Potrebujemo jasen pogled v uspešnost posameznika v vsakem trenutku in reagirati nanjo sproti, ko se stvari zgodijo, ne za nazaj. Raziskava govori tako o spremembi načina merjenja in podajanja povratne informacije kot tudi o spremembi tega, kaj meriti. Deloitte je radikalno spremenil svoj sistem ocenjevanja uspešnosti. Določili so, da mora novi sistem omogočiti, da prepoznamo in nagradimo dosežke, še posebej preko variabilnega nagrajevanja. Namesto 360 stopinjske raziskave predlagajo, da je najbolje vprašati neposrednega vodjo, *kako vidi svoje prihodnje aktivnosti v povezavi s to osebo*. Na koncu vsakega projekta, ali enkrat na četrletje, bodo vodje vprašali, *kaj bi naredili s tem sodelavcem* (želeli delati z njim, ga nagradili, ga predlagali za napredovanje), namesto *kaj menijo o njem*. Novi sistem merjenja uspešnosti je preprost in hiter. Upoštevajo tri kriterije: plačilo, timsko delo in uspešnost izvedbe. Ocenjevalci so neposredno nadrejeni vodje, ki najbolje poznajo delo sodelavca. Vprašanja testirajo tako, da so s časom vedno bolj veljavna. Pogostost ocenjevanja je pomembna – četrletno ocenjevanje je najprimernejše. Transparentnost in objektivnost informacij je pomembna – vsi člani tima morajo vedeti, kje so. Ocene morajo biti realne, nefiltrirane kot se to včasih zgodi pri 360 stopinjskem ocenjevanju (Buckingham & Goodall, 2015, str. 50).

V letu 2011 je podjetje Juniper Networks (Boudreau & Rice, 2015, str. 75) postalo eno prvih globalnih podjetij, ki je opustilo prisilno rangiranje in ocenjevanje (pristop, v katerem sodelavci primerjajo drug drugega na način, da je končna vsota nič). Raziskave Davida Rocka iz inštituta Neuroleadership so pokazale, zakaj prisilno rangiranje in ocenjevanje ruši zeleno kulturo zaupanja, sodelovanje in prevzemanje tveganja. Ljudem se je zdelo, da tak način ocenjevanja demoralizira in ne motivira zaposlene. Tak pristop ne spodbuja pristnosti in zaupanja med sodelavci. Prav tako ne podpira kulture inoviranja. Kako naj torej podjetje ravna z uspešnostjo zaposlenih, če verjame v svoje talente in želi motivirati vse zaposlene? Namesto tega imajo sedaj pristop, ki ga imenujejo »Najboljši talent« (*Best Talent*). Nadomestil je letne razgovore s pogostimi »dnevi pogovorov«, katerih namen je pogovor o področjih za izboljšave, ciljih, kariernih pričakovanjih.

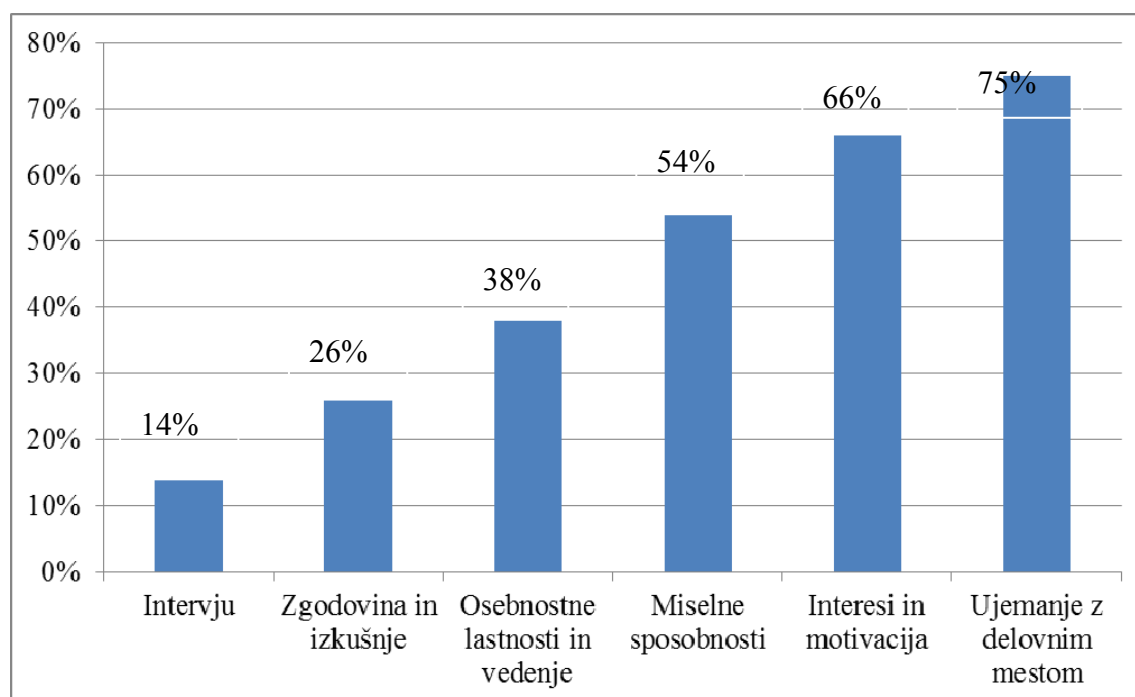
2 ORODJA ZA UGOTAVLJANJE RAZVOJNEGA POTENCIALA ZAPOSLENIH

Postopki za selekcijo in ocenjevanje ljudi so verjetno stari toliko kot človeštvo. Že pred več kot 2200 leti pred našim štetjem so Kitajski cesarji izbirali mandarine s pomočjo zahtevnega, večstopenjskega sistema izpitov (Ter Laak et al., 2013, str. 64). V dinastiji Han so jih v 3. stoletju našega štetja uporabljali za preverjanje znanja, intelektualnih sposobnosti in moralne integritete pri selekciji javnih uslužbencev. Ocenjevali so med drugim znanje lokostrelstva, poezije, javnega nastopanja. Sodobni testi osebnosti in sposobnosti so se začeli uporabljati v ZDA in Evropi med prvo svetovno vojno, da bi pomagali pri selekciji vojakov, po drugi svetovni vojni pa so jih začela uporabljati tudi podjetja za selekcijo zaposlenih.

Raziskava, ki so jo izvedli v laboratorijih Armstrong v ZDA (Harville, 1997, str. 406) je pokazala, da je povečanje uporabe testov sposobnosti v letih 1947 do 1971 za 1 % povezano s 27,3 milijarde večjim bruto domačim proizvodom (BDP). Testiranja omogočajo tudi večjo objektivnost. Raziskave (Society of Human Resources Management, 2003) namreč kažejo, da kar 53 % prošelj za delo vsebuje netočne podatke in kar 34 % prošelj vsebuje neresnične informacije o izkušnjah, izobrazbi in sposobnostih glede opravljanja določenega dela (Wall Street Journal, 2003). Moderna tehnologija, ki omogoča elektronsko ocenjevanje na daljavo, je še razširila bazen kandidatov. Veljavni testi pomagajo podjetjem meriti tri kritične dejavnike uspešnosti na delovnem mestu: kompetence, delovno etiko in emocionalno inteligentnost. Kar 76 % organizacij z več kot 100 zaposlenimi pri zaposlovanju upošteva ocenjevalna orodja, kot so testi sposobnosti in osebnostnih lastnosti. Seveda pa zaposlovalci še vedno iščejo dokaze za te lastnosti tudi v prošnjah za zaposlitev, življenjepisih, referencah in v intervjujih. Potrebna je čim bolj celovita slika, da lahko naredimo dober izbor (Chamorro-Premuzic, 2015, str. 119).

Današnji zaposlovalci imajo radi ocenjevanja, ker so časovno in finančno učinkovita pri selekciji in zaposlovanju. Raziskave (Hunter & Hunter, 1984, str. 90) kažejo, da ima uporaba intervjuja 14-odstotno veljavnost pri napovedovanju delovne uspešnosti novega kandidata na delovnem mestu. Preverjanje referenc ima 26-odstotno veljavnost, biografski podatki 37-odstotno, preizkus na delovnem mestu 44-odstotno, testi sposobnosti pa imajo 53-odstotno napovedno veljavnost. Če uporabimo poleg intervjuja, referenc, testov sposobnosti tudi teste osebnostnih lastnosti in poklicna sidra pridemo do 66 % (Slika 4). Če dodatno primerjamo osebo še z zahtevami delovnega mesta, se naša verjetnost, da izberemo pravega kandidata za delovno mesto, poveča na 75 %. Čeprav J. E. Hunter in R. F. Hunter (1984, str. 92) na osnovi svoje matematične analize trdita, da ima lahko kombinacija prediktorjev celo nižjo veljavnost kot najboljši posamezni prediktor, če je obtežitev neustrezna. Tako je lahko na primer kombinacija sposobnosti in intervjuja, če ima slednji enako težko kot prvi, zgolj 47 %, medtem ko ima test sposobnosti uporabljen samostojno 53 % veljavnost.

Slika 4: Prikaz koliko dodajanje posameznih orodij prispeva k uspešni izbiri kandidata



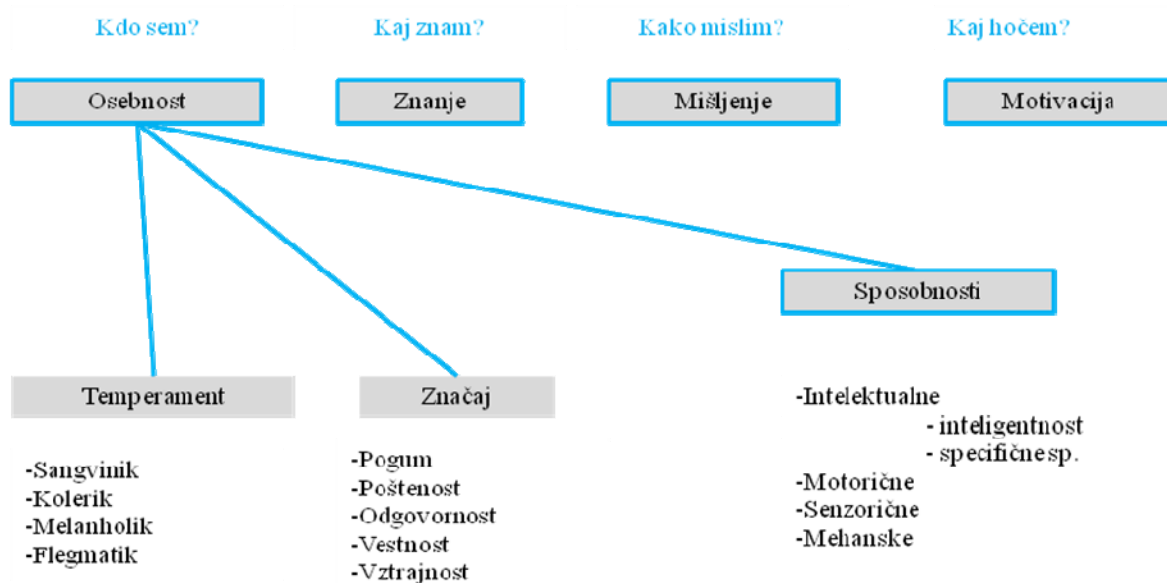
Vir: Profiles International Slovenia, Licenciranje za uporabnike testov Profile XT, 2011, 1. poglavje, Uvod v PXT.

Boštjančič (2011, str. 55) je izvedla raziskavo o uporabnosti orodij za selekcijo in razvoj kadrov med kadrovskimi strokovnjaki v Sloveniji. Raziskava je pokazala, da vprašani pri selekciji kadrov najpogosteje uporabljajo metodo intervjuja in se zanimajo za delovne izkušnje kandidatov. Pogosto uporabljajo tudi vprašalnike, upoštevajo informacije o vrsti in dolžini študija in občasno preverjajo reference kandidatov. Včasih ocenjujejo tudi interese kandidatov. Uporaba ocenjevalnega centra je redka. Pri razvoju kadrov vprašani najpogosteje uporabljajo metodo izobraževanja. Nekoliko redkeje, toda še vedno pogosto, ocenjujejo delovno učinkovitost in uporabljajo intervju. Občasno uporabljajo metodo prepoznavanj interesov, metodo ocenjevanja kompetenc, intervjuje, vprašalnike ter teste in coaching. Najredkeje uporabljajo ocenjevalni center in metodo 360 stopinj. Med najučinkovitejšimi metodami pri razvoju kadrov navajajo izobraževanje, sledijo intervjuji, coaching in ocenjevanje kompetenc.

Splošna priporočila psihologov so (Profiles International Slovenia, 2011), da imajo testi, ki merijo sposobnosti, osebnostne lastnosti in poklicna sidra pri odločitvi za izbor kandidata tretjino teže. Pomemben je tudi osebni stik, intervju, izkušnje, znanje, ujemanje z delovnim mestom, pa tudi »kemija«, intuicija oziroma osebni občutek. Testi so odličen objektiven pripomoček, ki nam zelo pomaga tudi za vodenje bolj kakovostnega intervjuja, saj nas usmerja v lastnosti, ki so za delovno mesto pomembne ter nam nakazuje, katere lastnosti moramo še posebej preveriti, da ugotovimo, kako se izražajo v konkretnih situacijah na delovnem mestu.

Ko razmišljamo o orodjih za ugotavljanje razvojnega potenciala zaposlenih, je naše prvo vprašanje, kaj pravzaprav želimo izmeriti, s kakšnim namenom in šele nato s kakšnimi orodji. Namen je jasen: želimo uspešne zaposlene, ki bodo povečali vrednost podjetja. Želimo izbrati pravega kandidata, saj zaposlitev napačnega kandidata podjetje lahko stane najmanj dva do štirikrat toliko, kot je njegova letna plača (Smart, 1989, str. 3). Želimo torej orodja, ki bodo zanesljivo napovedala uspešnost posameznika na delovnem mestu. Uspešnost posameznika na delovnem mestu pa je tesno povezana s tem, kako dobro zna uporabiti določene svoje zmožnosti. Da bi izmerili prave dimenzije, se najprej vprašamo, katere človeške lastnosti, katere njegove zmožnosti pravzaprav prispevajo k temu, da bo oseba dobro opravljala delo, za katerega smo jo zaposlili. Kaj od tega sploh lahko izmerimo in na kakšen način? Slika 5 prikazuje pregled človeških zmožnosti.

Slika 5: Človeške zmožnosti



Vir: B. Lipičnik, Ravnanje z ljudmi pri delu, 1998, str. 27.

2.1 Psihološki testi

Namen testov pri selekciji kandidatov za delovno mesto je, da povečajo verjetnost, da bodo izbrani kandidati na delovnem mestu uspešni. J. E. Hunter in R. F. Hunter (1984, str. 72) sta izračunala, da bi policijski oddelek v Filadelfiji, Pensilvanija, v obdobju 10 let naredil mestu 170 milijonov dolarjev stroškov, če bi opustil uporabo testov kognitivnih sposobnosti pri selekciji novih policistov. Po drugi strani pa bi vlada ZDA lahko prihranila 376 milijonov dolarjev, če bi uporabila teste kognitivnih sposobnosti za selekcijo računalniških programerjev, namesto da jih izbira po načelu slučajnosti.

Test je standardiziran postopek za vzorčenje vedenja, njegovo opisovanje in ocenjevanje s kategorijami in rezultati ter ima na voljo norme in standarde, po katerih lahko rezultate uporabljamo za napovedovanje drugih pomembnejših vedenj (Bucik, 1997, str. 31). Za stroge metodologe je bilo včasih merjenje »psihičnega« problematično, ker psihični proces ni dostopen neposredno merjenju večje skupine opazovalcev, ampak le samemu subjektu, ki introspektivno doživlja ta proces. To se pokaže za sprejemljivo, če izhajamo iz naravoslovnih znanosti, kjer je nekaj pojavov in procesov, ki niso dostopni neposrednemu opazovanju niti enega opazovalca, pa vendar nihče ne sumi v njihov obstoj, niti v možnost njegovega merjenja (Bucik, 1997, str. 11). Po enakem načelu meni Bucik (1997, str. 11–12), moramo tudi psihične procese meriti posredno, preko učinkov teh procesov, zato se s psihometričnega vidika predpostavlja, da test meri razlike med posamezniki v določenih potezah in lastnostih. Posamezniki sicer vsi posedujejo te lastnosti, vendar v različni količini, in to količino naj bi test znal izmeriti (Bucik, 1997, str. 31).

2.1.2 Psihometrične značilnosti psiholoških testov

Psihološki merski instrumenti morajo ustrezati psihometričnim zahtevam, ki so standardiziranost, objektivnost, veljavnost, zanesljivost. Test je **standardiziran**, kadar so postopki za njegovo uporabo enaki za vse testirane kandidate v vsaki testni situaciji. Testi morajo biti preizkušeni na populaciji posameznikov, ki je jasno opredeljena in na osnovi katere se določijo tudi **norme**, s katerimi primerjamo individualni rezultat posameznika. **Zanesljivost testa** pomeni, da so izmerjeni rezultati zanesljivi. Zanesljivost rezultatov se nanaša na merilo. Pomeni, da test to, kar meri, meri natančno in da vsakokrat izmeri zelo podobne rezultate. Gremo na primer k zdravniku in ta nam dvakrat izmeri krvni tlak. Prvi rezultat pokaže, da je krvni tlak v fizioloških mejah, drugi rezultat pa na istem merilcu tlaka pokaže vrednosti, ki kažejo, da potrebujemo terapijo. Ta merilec tlaka zagotovo ni zanesljiv (Husremović, 2016, str. 48). Tehnica je natančna, če vsakokrat, ko položim nanjo svojo isto zlato verižico, pokaže enako (njena natančnost ni odvisna od vlage, temperature etc.). Metode za določanje zanesljivosti testov so na primer: ponavljanje testa (»test-retest«), metoda alternativnih vprašanj, metoda razdeljenih polovic (»split-half«), metoda notranje konsistentnosti (Cronbachov Alfa koeficient). Test ima na primer visoko zanesljivost, če pri ponovitvi kandidat dobi enak rezultat kot ob prvem testiranju.

Veljavnost testa nam pove, ali test dejansko meri to, kar pravi, da meri. Najnovejša definicija, ki jo je skupaj podalo Ameriško nacionalno združenje za edukacijo raziskovanja, Ameriško društvo psihologov in Nacionalni svet za merjenje v izobraževanju v reviziji Standarda za pedagoško in psihološko testiranje (2006) je, da je veljavnost »stopnja, v kateri dokazi in teorija potrjujejo interpretacije testnih rezultatov, zbranih v okviru predvidenih področij za koriščenje«. Ta definicija združuje tri pomembne predpostavke o veljavnosti (Husremović, 2016, str. 116). Pri selekciji kandidatov ima test visoko kriterijsko veljavnost, če so ljudje, ki imajo visok rezultat na testu, dejansko uspešni na delovnem mestu. Načini presoje veljavnosti testov so na primer navidezna veljavnost

(ali so rezultati logični, smiselni), vsebinska veljavnost (ali res merimo tisto lastnost, ki naj bi se merila), konstrukcijska veljavnost (ali so lestvice izdelane na podlagi raziskovalnih postopkov, na primer ali so izmerili visoke korelacije z drugimi instrumenti, ki merijo te lastnosti), kriterijska veljavnost (ali se rezultati ujemajo z uspešnostjo na delovnem mestu). Kriterijska veljavnost je ključna za to, da lahko napovemo uspešnost kandidata na delovnem mestu (Chamorro-Premužič & Furnham, 2010, str. 134).

Psihološki testi so lahko ipsativni ali normativni (Lindlay, 2005; Profiles International Slovenia, 2011, str. 15–17). Ipsativen test je tisti, ki pokaže katera lastnost je bolj in katera manj izražena pri posamezniku, ne pokaže pa, kako močno je ta lastnost izražena pri posamezniku v odnosu do populacije. To slednje nam pokažejo normativni testi, ki primerjajo posameznika s populacijo. Normativni testi pokažejo rezultat posameznika v odnosu do populacije in sicer na osnovi jasno določenih norm. Norme se določajo s sistematičnimi psihometričnimi postopki na statistično ustreznem vzorcu populacije in jih je potrebno tudi obnavljati, običajno na 10 let. Določeni testi osebnosti so tako ipsativni, določeni pa normativni in to je potrebno upoštevati pri njihovi uporabi. Tako so na primer orodja tipa DICS kot na primer Myers-Briggsov osebnostni vprašalnik in Thomas ipsativna ter niso primerna za uporabo v selekcijskih postopkih. Če vas na primer vprašalnik sprašuje: »Kaj imate raje, da imate kontrolo nad stvarmi ali da ste aktivni?« za vas morda velja, da imate radi oboje ali da oboje sovražite. Morda boste celo odgovorili eno, čeprav v resnici za vas velja drugo. Morda pri obeh lastnostih delujete na zelo nizkem ali zelo visokem nivoju. Morda je med obema lastnostma pri vas zelo mala razlika. Ipsativni test pove samo to, katerega od obeh imate raje. Za selekcijo moramo vedeti, kje točno se nahajate glede obeh lastnosti v primerjavi s populacijo, torej ali ste nadpovprečno ali podpovprečno nagnjeni k kontroli nad stvarmi in podobno za vse merjene lastnosti. Osebnostni testi so lahko normativni ali ipsativni, vprašalniki poklicnih sider pa so v glavnem ipsativni, oziroma nas bolj zanima njihova ipsativna vrednost. Za selekcijo kandidatov na določeno delovno mesto moramo uporabljati normativne osebnostne teste.

2.1.2 Uporabnost testov za napovedovanje uspešnosti na delovnem mestu

Mnenja akademikov o tem, ali testi dobro napovedujejo uspeh na delovnem mestu, se zelo razlikujejo. Nekateri na primer zagovarjajo, da osebnostni testi in testi inteligentnosti dobro napovedujejo uspeh na delovnem mestu, drugi pravijo, da ne. McClelland (1973, str. 1–13) je v svojem znamenitem članku *Testiranje za kompetence prej kot za inteligentnost* (angl. *Testing for Competence Rather Than for Intelligence*) argumentiral, da je treba teste inteligentnosti zamenjati s testi kompetentnosti. Na prvi pogled se zdi, kot da avtor ne zagovarja uporabnosti testov inteligentnosti in osebnostnih lastnosti za napovedovanje poklicne uspešnosti, vendar ni tako. Zagovarja predvsem pazljivost pri njihovi uporabi in vabi k razmisleku o tem, kaj pravzaprav merijo. To, kar je zanimivo za opazovanje pri testih inteligentnosti je, da ti testi korelirajo bolj z uspešnostjo v poklicih višjega kot nižjega statusa (Ghiselli, 1966, v McClelland, 1973, str. 3). Če grem globlje, potem moram

na tem mestu omeniti, da imamo več različnih testov inteligentnosti in osebnostnih lastnosti, od katerih so eni bolj drugi manj vezani na uporabo papirja in svinčnika oziroma računalnika ter tudi merijo različne lastnosti in različne vidike človekovih lastnosti. To pomeni, da glede na to, kaj želimo izmeriti, lahko uporabimo različne teste. Tudi McClelland, ki je utemeljil kompetence, je zagovarjal predvsem to, da je treba uporabiti pravo orodje za merjenje pravih kompetenc (McClelland, 1973, str. 3). Uspeha na delovnih mestih, ki zahtevajo ročne spretnosti in fizično odzivnost, ne moremo meriti z inteligenčnimi testi, saj je korelacija med uspehom na delovnem mestu in rezultatom na testu splošnih mentalnih sposobnosti precej nižja ($r = 0,20$) za ta delovna mesta kot za intelektualno zahtevnejša ($r = 0,80$) (Chamorro-Premužič & Furnham, 2010, str. 122). Lahko pa z njimi uspešno merimo in napovedujemo uspeh pri učenju in doseganju akademskih rezultatov.

McClelland (1973, str. 7–12) je podal šest temeljnih smernic za učinkovito testiranje kompetenc:

1. Najboljše testiranje je tisto, ki temelji na kriteriju (konkretnem vedenju na delovnem mestu).
2. Testi bi morali biti oblikovani tako, da odražajo spremembe v tem, kar se je posameznik naučil.
3. Testirane lastnosti bi morale biti eksplicitne in javne.
4. Testi bi morali ocenjevati kompetence, vključene v skupine (klustre) realnih situacij v življenju.
5. Testi bi morali vključevati tako operantno kot tudi respondentno vedenje (dražljaj in odgovor).
6. Testi bi morali vzeti miselne vzorce dražljajev, da bi dobili maksimalno posplošitev različnih možnih odgovorov.

McClelland (1973, str. 7) pravi, da je najboljši test tisti, ki je najbolj povezan s kriterijem, torej s konkretnim delom. Na ta način se bistveno poveča veljavnost testa. Kriterijske variable izboljšamo tako, da opazujemo ljudi, ki delo dobro opravljajo ter izločimo tista vedenja, ki so za to ključna. Opazujemo katera vedenja ločijo na primer dobre od slabih učiteljev. Ključno je opazovanje dejanskega vedenja in ne teoretični konstrukti, besedne igre in statistike. Namesto da iščemo čiste faktorje sposobnosti, je bolje, da se osredotočimo na teste, ki so veljavni v smislu, da se rezultati na teh testih spreminjajo, ko oseba raste v svojih izkušnjah, modrosti in sposobnosti, da naloge opravlja učinkovito. Testi so torej veljavni, če se merjena lastnost tekom učenja izboljšuje. Moramo vztrajati pri tem, da so novi testi oblikovani posebej s tem namenom, da odražajo rast merjenih lastnosti (McClelland 1973, str. 8).

Testirane lastnosti bi morale biti eksplicitne in javne, tako so dostopne, da jih treniramo in povečujemo svojo kompetentnost. Na primer, spretnost pri iskanju analogij dobro napoveduje ocene v šoli. Nihče ne ve točno zakaj, kajti šolsko delo običajno ne vključuje iskanja analogij. Psihologi so tako morali biti pazljivi, da tega dejstva niso razkrili, kajti testiranci bi lahko vadili analogije in tako »umetno« zvišali svoj testni rezultat. To, kar na tem mestu mislimo z »umetno« je, da spretnost pri iskanju analogij ni del kriterijske variable, torej ni povezana z dobrimi ocenami v šoli. Če bi bila, potem ne bi mogli reči, da je testiranec »umetno« dvignil svoj rezultat. Koliko bolj enostavno, tako teoretično kot praktično bi bilo, če bi učencu jasno povedali, kaj je kriterijsko (ciljno) vedenje, ki bo testirano. Tako bi lahko psihologi, učitelji in študenti odkrito sodelovali in izboljševali dosežke na testih (McClelland 1973, str. 9).

Testi bi morali ocenjevati kompetence, vključene v skupine (klustre) realnih situacij v življenju. Če opustimo splošno inteligentnost ali teste sposobnosti, kot je predlagal McClelland, ter se približamo kriterijskim variablami, ki temeljijo na analizi dela, obstaja nevarnost, da bodo testi postali ekstremno specifični. Če na primer testiramo kandidata za delovno mesto mizarja, so specifične veščine lahko opredeljene tako natančno kot na primer »meri vogale, ostri orodje za delo itd.« To je sicer dobro, ker učenec in učitelj oba točno vesta, kaj je potrebno uriti, vendar pa je za testno situacijo preveč obsežno in bi zahtevalo več sto različnih testov (McClelland 1973, str. 9).

Ena največjih slabosti testov je, da strukturirajo situacije vnaprej in zahtevajo od testiranca določene vrste odgovor. Življenje izven testa pa običajno ne predpostavlja tako natančno določenih alternativ. Na primer, psiholog bi testiral individualne razlike v sposobnosti pitja piva. Če bi to mero uporabil za napoved dejanske porabe piva, bi bila povezava zelo nizka. Koliko piva posameznik dejansko popije, ni tesno povezano s tem, koliko piva lahko popije. Življenje tudi ni tako strukturirano in le redko omogoča izbiro med vnaprej definiranimi odgovori. Mere na testu so pogosto le potencial za neko vedenje, kako se bo to dejansko izrazilo, pa je odvisno tudi od drugih dejavnikov. Na primer visok rezultat na merilu dosežka ne napoveduje nujno, da bo oseba postala podjetnik. Testi bi torej morali biti sestavljeni bolj življenjsko, vprašanja bi morala vsebovati realne življenjske situacije v katerih se testirancu ponudi več realnih možnih odgovorov (McClelland, 1973, str. 10).

Testi bi morali uporabiti miselne vzorce dražljajev, da bi dobili maksimalno posplošitev različnih možnih odgovorov. Če želimo v poklicnih testih definirati želena vedenja, to lahko vodi do prevelikega števila specifičnih veščin, ki imajo le malo splošne napovedne veljavnosti. Eden od načinov je, da določimo miselne kode, da torej definiramo vedenjske sklope višjega reda. Na primer želja po moči ima zelo nizko pozitivno korelacijo s štirimi značilnostmi: pitje, igranje na srečo, zbiranje prestižnih stvari in priznanje, da ima oseba številne agresivne impulze, ki jih ne izrazi. Te značilnosti so popolnoma nepovezane med seboj in bi se verjetno ne izrazile na isti dimenziji v faktorski analizi. Vendar pa se, kar je zanimivo, pojavijo kot alternativni izrazi težnje po moči, kajti težnja po moči korelira

precej višje z maksimalno izraznostjo katere koli od teh alternativ, kot pa s katero posebej ali z vsemi skupaj. Skupni miselni vzorec višjega reda, ki daje testu napovedno moč, je v tem primeru želja »imeti vpliv« (McClelland, 1973, str. 12).

Ocenjevalne algoritme danes lahko hitro izboljšamo in posodobimo z uporabo sodobne tehnologije. V podjetju za selekcijo kadrov Furstperson so analizirali 20 podjetij – klicni center in njegovih 19 podizvajalcev, ki uporabljajo njihove teste. V letu 2012, preden je bil njegov ocenjevalni test uporabljen, je v 90. dneh 41 % zaposlenih zapustilo delovno mesto, po uporabi ocenjevalnega orodja v letu 2013 pa 34 %. Leta 2014 se je ta odstotek znižal na 28 % in konec leta 2015 na 12 % (Weber, 2015). To kaže tudi na to, da se vrednost in uporabnost ocenjevalnih orodij povečujeta z njegovo uporabo. Z uporabo znamo vedno bolje definirati zahteve delovnega mesta in vedno bolje prebrati, kaj ocenjevalna orodja merijo, kako jih interpretirati ter povezovati merjene lastnosti med seboj in z izraženimi kompetencami na konkretnem delovnem mestu. To zagovarja tudi Profiles International v konstrukciji svojega orodja PXT (Profiles International Slovenia, 2011, str. 25–38). Psihologi za ugotavljanje razvojnega potenciala zaposlenih, za napovedovanje uspešnosti na delovnem mestu najpogosteje merijo kognitivne sposobnosti in osebnostne lastnosti, precej manj pa poklicne interese (Van Iddekinge et al., 2011, v Christopher et al., 2012, str. 384).

2.2 Testi kognitivnih sposobnosti

S testi kognitivnih sposobnosti merimo splošne mentalne sposobnosti ali inteligentnost ali IQ, ki bolje napoveduje uspešnost učenja kot posamezne sposobnosti, na primer matematične, verbalne, mehanične (Chamorro-Premužič, 2010, str. 113). Sposobnost učenja je zagotovo kompetenca, ki je v današnjem času hitrih sprememb ena najpomembnejših. Zakaj je potem IQ tako nepopularen? Veliko ljudi bolj ceni socialno ustrezno vedenje kot pa uspešnost pri delu. In ti dve vedenji nista v korelaciji. Obstajajo ljudje, ki so prijetni in ki tudi učinkovito delajo, obstajajo tudi taki, ki učinkovito delajo, vendar niso socialno preveč prilagodljivi. So pa tudi delavci, ki slabo opravljajo delo, vendar so socialno zelo prijetni. Slednje vodje raje tolerirajo kot ostale, saj se »bolj trudijo«.

2.2.3 Inteligentnost in splošne mentalne sposobnosti

Inteligentnost je najpomembnejša mera v selekcijskih postopkih (Chamorro-Premužič, 2010, str. 95). Moramo se vprašati, kaj je v resnici njen pomen, oziroma za kaj gre pri merah, ki jih poimenujemo IQ, g, splošna inteligentnost ali kognitivne sposobnosti. IQ (merilo) proti g (konstrukt, primarna latentna lastnost, ki ga IQ testi dejansko merijo) proti splošni inteligentnosti (običajno izraz, ki ga uporabljamo kot sinonim za g) proti inteligentnosti (laična beseda z več pomeni; širši temin v znanosti, ki ga uporabljamo za

vrsto kognitivnih sposobnosti (Gottfredson, 2007, str. 219)). Chamorro-Premužič (2010, str. 95) uporablja izraz splošna mentalna sposobnost (angl. *General Mental Ability*, v nadaljevanju GMA), ki je celovita baterija standardiziranih testov, ki predvsem izraža »sposobnost učenja«. Gottfredson (1997, str. 13) definira g oziroma splošno inteligentnost ali splošno mentalno sposobnost (GMA) takole: zelo splošna mentalna sposobnost, ki med drugim vključuje sposobnost razmišljanja, planiranja, reševanja problemov, abstraktnega mišljenja, razumevanja kompleksnih idej, hitrega učenja in učenja na podlagi izkušenj. To ni zgolj učenje iz knjig, to niso zgolj akademske veščine ali reševanje testov. Bolj kot to odraža širše in globlje sposobnosti razumevanja okolja, dojetja, sposobnost, da poiščemo povezave in smisel, da »ugotovimo, kaj je potrebno storiti«. To definicijo so oblikovali v panelu dvainpetdesetih strokovnjakov in se je prvič pojavila v reviji Wall Street Journal leta 1994 kot odgovor na kritiko medijev glede intelektualnih sposobnosti, po tem, ko so objavili knjigo Bellova krivulja (angl. *The Bell Curve*). **G faktor** (prvi ga je tako poimenoval Spearman leta 1904) kaže, da so rezultati ljudi na posameznih testih specifičnih kognitivnih sposobnosti (na primer kognitivna hitrost, sposobnost iskanja informacij, fluidnost, splošne vizualne sposobnosti, kristalizirane sposobnosti, splošni spomin, splošne auditorne sposobnosti itd.) v visoki medsebojni korelaciji. To pomeni, da so razlike pri posameznikih v teh specifičnih kognitivnih sposobnostih zanemarljive v primerjavi z razlikami med posamezniki (Chamorro-Premužič, 2010, str. 97).

Catell in Horn (1966, v Pogačnik, 2006, str. 10–11) sta razvila teorijo, po kateri sta splošno intelektualno sposobnost razdelila na dva splošna faktorja inteligentnosti: fluidno inteligentnost in kristalizirano inteligentnost. **Fluidna inteligentnost** je relativno neodvisna od vzgoje in izkustva in je osnova velikega števila intelektualnih aktivnosti. Kaže se v hitrem in učinkovitem reševanju mentalnih problemov. Prvenstveno je dedno determinirana. Visoko korelira z učenjem novih področij. Je splošna sposobnost odkrivanja relacij na vseh področjih in se meri z edukcijo relacij in korelatov. Najbolje se manifestira v posebno konstruiranih testih »prostih kulturnih vplivov«. Njihova vsebina je iz matric, klasifikacij, nizov, topoloških odnosov itn. **Kristalizirana inteligentnost** pa se izgraja z izkustvom in edukacijo. Meri se s testi moči. Maksimum doseže šele po 20. letu starosti (fluidna pri 16 letih) in dalje s starostjo ne upada. Nanjo vpliva nivo šolanja. Je sposobnost izvajanja relacij na posebnih področjih in je odvisna od kulturnih vplivov, šolskega programa in let šolanja. Fluidna in kristalizirana inteligentnost naj bi med seboj korelirali s cca. 0,40 do 0,60. Soodvisnost med fluidno in kristalizirano inteligentnostjo naj bi bila vzročna. Po Catellovi investicijski teoriji inteligentnosti naj bi se fluidna inteligentnost v vsakem trenutku investirala v izgrajevanje kristalizirane inteligentnosti. Fluidna inteligentnost je temeljna intelektualna kapaciteta, medtem ko je kristalizirana inteligentnost skupek izdelanih, naučenih mehanizmov presojanja.

2.2.4 Uporabnost testov inteligentnosti in splošne mentalne sposobnosti

Številne študije potrjujejo, da testi splošne mentalne sposobnosti dobro napovedujejo uspeh na delovnem mestu in uspeh pri učenju (Hunter & Hunter, 1984, str. 89; Judge, Higgins, Thoresen & Barrick, 1999; Schmidt, 2002; Schmidt & Hunter, 1998, 2004, vsi v Chamorro-Premužič & Furnham, 2010, str. 102). Raziskave so tudi pokazale, da imajo ljudje, ki opravljajo poklice, ki zahtevajo višje mentalne sposobnosti (na primer računovodje, odvetniki), višje rezultate na testu splošnih mentalnih sposobnosti kot ljudje, ki opravljajo intelektualno manj zahtevne poklice (na primer kmetje, vozniki) (Harrel & Harrel, 1945, v Chamorro-Premužič & Furnham, 2010, str. 103).

Tudi raziskave na področju kompleksnosti delovnih mest so prinesle podobne rezultate. Kompleksnejša delovna mesta so značilna po kognitivni raznolikosti in širokem spektru zahtev kot na primer zbiranje, razumevanje razlik, analiziranje in kombiniranje informacij iz govora in zapisov v situacijah, ki zahtevajo visoko odgovornost in malo supervizije ter visoke psihološke pritiske. V nasprotju s tem obstajajo delovna mesta, ki zahtevajo precej nižje kognitivne sposobnosti in so značilna po ponavljajočih nalogah, sistematičnih, monotonih in bolj fizičnih delih, ki zahtevajo tudi manj odgovornosti od zaposlenih (Gottfredson, 2004, v Chamorro-Premužič & Furnham, 2010, str. 104). »Praktike na področju selekcije kadrov in kadrovnike v organizacijah v Veliki Britaniji bi morali spodbujati, da bi v večji meri uporabljali psihometrično razvite teste kognitivnih sposobnosti, ne glede na tip delovnega mesta, hierarhično zahtevnost, potencialne bodoče spremembe v kompoziciji delovne vloge ali glede na to, ali se testira za specifične ali splošne sposobnosti. Ti rezultati osvetlijo pomen raziskovalne prakse v psihologiji selekcije in omogočajo dokaze za kontinuirano in široko uporabo testov splošnih mentalnih sposobnosti za selekcijo zaposlenih v organizacijah v Veliki Britaniji« (Bertua, Anderson & Salgado, 2005, str. 403). Bertua s soavtorji je ugotovil, da je veljavnost testov splošnih mentalnih sposobnosti višja za kompleksnejše poklice, ki zahtevajo več kognitivnih sposobnosti (na primer inženirji, managerji, strokovnjaki) kot za manj kompleksne poklice (na primer prodajalec, voznik, uradnik).

Longitudinalne raziskave kažejo, da so posamezniki, ki so imeli višje rezultate na testih splošnih mentalnih sposobnosti, napredovali po zahtevnosti na delovnem mestu, tisti, ki so imeli nižje rezultate, pa nazadovali (Austin & Hanisch, 2005, v Chamorro-Premužič & Furnham, 2010, str. 111). Murray (1998) je v študiji, v kateri so kontrolirali SES tudi ugotovil, da so posamezniki, ki so imeli višje rezultate na testih splošnih mentalnih sposobnosti, zaslužili več in imeli boljše službe kot njihovi sorodniki iz iste družine z nižjimi mentalnimi sposobnostmi. Nekateri avtorji opozarjajo, da je potrebno biti previden, kaj v resnici napovedujejo dobri rezultati na testih inteligentnosti in opozarjajo na to, da merijo dobro le uspeh pri tistih dejavnostih, ki so podobne testni situaciji, kar pomeni, da bolje napovedujejo uspeh na delovnih mestih višjega nivoja, ne pa pri delovnih mestih nižjega nivoja (McClelland, 1973, str. 3).

Če povzamem, je sposobnost učenja, ki jo merijo testi splošne mentalne sposobnosti, danes še toliko bolj pomembna, saj delovno okolje postaja vedno kompleksnejše in zahteva vedno več hitrega prilagajanja. Hitro prilagajanje in učenje je postalo pomembno tudi na preprostejših delovnih mestih, saj proizvodnja postaja avtomatizirana in skoraj ni več »preprostih«, rutinskih delovnih mest. Potrebujemo torej metakompetence, kot jih imenujeta Briscoe in Hall (1999, str. 47–48). In te so: sposobnost kontinuiranega učenja, prilagodljivost in identifikacija.

2.3 Testi osebnostnih lastnosti

Osebnostne lastnosti nam povedo, na katerih delovnih mestih se bo oseba dobro počutila. Govorijo o tem, ali je nekdo na primer bolj ekstravertirana, družabna oseba ali bolj introvertirana oseba, torej ima manjšo potrebo po stikih z ljudmi. Govorijo o tem, ali nekdo želi biti v ospredju, ima željo po vodenju in uveljavljanju svojih idej, ali pa je raje bolj v ozadju. Osebnostne lastnosti so na primer tudi vestnost, odločnost, prilagodljivost, neodvisnost, odprtost za novosti itn. Če je nekdo na primer družabna oseba, se bo dobro počutil na delovnih mestih, kjer je veliko stikov z ljudmi, kot je to na primer delo v prodaji, v odnosih z javnostmi, organizacijsko delo itn. Ne bo se pa tako dobro počutil na delovnih mestih, ki so izolirana od ljudi oziroma zahtevajo dolge ure samostojnega poglobljenega dela, kot so na primer vodenje knjig, računalniško programiranje itn. Če družabna oseba vseeno dela na delovnem mestu, ki je izolirano od ljudi, bo verjetno našla načine, kako to svojo potrebo zapolniti v prostem času ali pa bo prevzela določene naloge izven svojega delovnega mesta, na primer organizirala družabne dogodke v podjetju ipd. Seveda pa človekove lastnosti delujejo v kombinaciji in ne izolirano. Dejstvo je, da smo ljudje veliko bolj učinkoviti, če so naše osebnostne lastnosti skladne z aktivnostmi, ki jih zahteva delovno mesto.

2.3.1 Opredelitev osebnostnih lastnosti

Osebnost je eden temeljnih dejavnikov vedenja. Vzroki vedenja so v osebi, situaciji in interakciji med obema. Vse naše doživljanje je tedaj izid delovanja treh velikih skupin dejavnikov: situacijski, osebnostni ter, dejavniki interakcije med situacijo in osebnostjo. Osebnost integrira posamezne psihične procese in funkcije in jim daje celostni značaj. Zato je psihologija osebnosti pomembna nadgradnja psihologije posameznih procesov in funkcij (motivacijskih, emocionalnih in kognitivnih) (Musek & Avsec, 2011).

Za namen tega magistrskega dela se mi zdi pomembno zapisati Cattellovo in Guilfordovo definicijo osebnosti. Raymond B. Cattell: Osebnost je to, na osnovi česar lahko napovemo, kaj bo neka oseba storila v določeni situaciji. Joy P. Guilford: Osebnost je celota relativno trajnih načinov vedenja, po katerih se posameznik razlikuje od drugih (Musek & Avsec, 2011). Ti dve definiciji sta preprosti in povezani s kompetencami, saj govorita o vedenju.

Osebnostne lastnosti so stabilne, notranje osebne dispozicije, ki določajo relativno konsistentne vzorce vedenja (vključno s čustvi in mislimi) v različnih situacijah (Chamorro-Premužič, 2007, v Chamorro-Premužič & Furnham, 2010, str. 130). Bistvo merjenja osebnostnih lastnosti je razumevanje, kako smo si ljudje različni in podobni. Osebnostne lastnosti so vzrok razlik med posamezniki v določeni situaciji in te razlike so konstantne v več različnih situacijah. Osebnostne lastnosti naj bi napovedale, kako se bodo ljudje obnašali v primerjavi z drugimi ljudmi večino časa.

2.3.2 Uporabnost vprašalnikov za merjenje osebnostnih lastnosti pri napovedovanju uspešnosti na delovnem mestu

Vprašanje, ali lahko uporabljamo osebnostne vprašalnike za selekcijo zaposlenih ali ne, je praktike in raziskovalce dolgo delila na dva nasprotujoča si pola. Praktiki se nagibajo k temu, da dajejo večjo težo osebnostnim lastnostim kot sposobnostim, čeprav s težavo sprejmejo nizko veljavnost rezultatov osebnostnih testov zaradi splošnega prepričanja, da ljudje na teh testih svoje odgovore prilagajajo. Po drugi strani raziskovalci še vedno razglabljajo o tem, ali je prilagajanje odgovorov resničen problem ter ali so veljavnosti osebnostnih vprašalnikov sprejemljive, nizke ali visoke. Še posebej pa je pri osebnostnih lastnostih, za razliko od splošnih mentalnih sposobnostih (kjer so višji rezultati na testu vedno boljši od nižjih), pomembno dejstvo, da so iste osebnostne lastnosti lahko v določenih situacijah prednost v drugih pa slabost. To pomeni, da je učinek osebnosti na rezultate pri delu veliko bolj odvisen od situacije, kot je to pri splošnih mentalnih sposobnostih. Torej, tudi če se strinjamo glede tega, da je osebnost pomembna na delovnem mestu, moramo določiti točno, kateri vidik osebnosti je pomemben na določenem delovnem mestu, ali to lastnost lahko natančno zmerimo in kakšen vpliv bo imela na rezultate pri delu in usposabljanju (Chamorro-Premužič & Furnham, 2010, str. 134).

Iz podatkov na osnovi več kot 125 metaanaliz na temo veljavnosti testov in 800 vzorcev, ki preverjajo ocenjevanja različnih metod lahko zaključimo naslednje: a) veljavnost psiholoških testov je močna in prepričljiva, b) veljavnost psiholoških testov je primerljiva z veljavnostjo medicinskih testov, c) različne ocenjevalne metode zagotavljajo edinstven vir informacij in d) kliniki, ki se zanašajo zgolj na intervjuje, tvegajo nepopolno razumevanje (Meyer et al., 2001, str. 128, v Boyle, Matthews & Saklofske, 2008, str. 2).

Psihološka znanost je stara šele nekaj več kot 130 let, uporaba psihologije in psihološkega ocenjevanja na specializiranih področjih, kot je na primer tudi področje industrijsko organizacijske psihologije, pa se je začela razvijati šele v sredini dvajsetega stoletja (Boyle et al., 2008, str. 2). Večinoma se osebnostne lastnosti ocenjujejo na osnovi samoocenjevalnih metod, kjer posamezniki odgovarjajo na vprašanja, kot na primer »Sem zelo živčna oseba.« ali »Rad imam aktivnosti, kjer je vključenih veliko ljudi in so vznemirljive.« Argumenti, ki govorijo proti uporabi osebnostnih testov za selekcijo

zaposlenih, so redko povezani s socialno politiko (kot je to pri testih splošnih mentalnih sposobnosti), ampak so predvsem povezani z vprašanji glede metodologije, kako se osebnostne lastnosti merijo.

Zgodnje metaanalize za ugotavljanje veljavnosti osebnostnih testov pri napovedovanju uspešnosti na delovnem mestu so ugotovile, da če ocenjujemo prave osebnostne lastnosti v pravem kontekstu, so osebnostni vprašalniki pomembni, a zmerno v korelaciji z rezultati na delovnem mestu. Korelacije se gibljejo med 0,14 in 0,36 za različna delovna mesta (Ghiselli & Barthol, 1953, v Chamorro-Premužič & Furnham, 2010, str. 135). Problem zgodnjih analiz je bil tudi v tem, da ni bilo konsenza glede strukture osebnosti in poimenovanja glavnih dispozicij. S pojavom modela Velikih pet osebnostnih faktorjev (ti so: ekstravertnost, sprejemljivost, vestnost, čustvena stabilnost in odprtost) so raziskovalci dobili skupen jezik, na osnovi katerega so lahko primerjali rezultate raziskav o veljavnosti. Analize, ki so se odvale v 90. letih (po konsolidaciji taksonomije Velikih pet faktorjev), poročajo o višjih veljavnostih, ki znašajo okoli 0,40 (Chamorro-Premužič & Furnham, 2010, str. 157). Kljub temu raziskovalci še vedno niso usklajeni in nekateri menijo, da do razlik v veljavnosti prihaja predvsem zaradi uporabe različnih statističnih metod in ciljev pri raziskavah (Ones, Mount, Barrick & Hunter, 1994; Tett et al., 1994, v Chamorro-Premužič & Furnham, 2010, str. 136).

Osebnostne lastnosti so povezane z delovnim mestom v dveh smereh, pozitivni in negativni. Pokažejo pomembno povezavo z delovnim mestom tako v pozitivni kot negativni smeri, odvisno od konceptualno relevantnih dejavnikov. Ekstravertnost je potrebna na določenih delovnih mestih, introvertnost na drugih (Tett et al., 1999, str. 2). Ekstravertnost lahko napove uspešnost na področju prodaje na določenem področju (na primer tam, kjer je potreben energičen prodajni stil), vendar pa je lahko negativna na drugem področju prodaje, na primer tam, kjer je potreben bolj rezerviran in nevsiljiv stil prodaje (Tett et al., 1999, str. 22). Zato je pomembno, da pri odločanju o tem, katere lastnosti so pomembne za določeno delovno mesto, upoštevamo situacijske dejavnike (na primer delovne naloge, delovne skupine in organizacijsko kulturo) (Tett et al., 1999, str. 4), in da nimamo vnaprej določenih modelov osebnostnih lastnosti po poklicih. Na primer, uspešen prodajalec zavarovalniških storitev fizičnim osebam v določeni zavarovalnici, v določenem delovnem timu lahko ima precej drugačne osebnostne lastnosti kot prodajalec podobnih zavarovalniških storitev v drugi zavarovalnici. Prodajalec na področju zahtevnih tehničnih in estetskih rešitev se od njega po osebnostnih lastnostih, ki so pomembne pri delu, zelo razlikuje.

Tett, Jackson in Rothstein (1991, v Profiles International, 2011, str. 2–2) so ugotovili, da je osebnost ključen dejavnik pri uspešnosti na delovnem mestu. Foster (2003) pa je ugotovil, da je kombinacija osebnostnih lestvic (učinki interakcije, analiza profila) bolj učinkovita kot uporaba posameznih lestvic osebnostnih lastnosti ločeno, vsaka posebej in da bolje opisuje, kako uporabljati osebnostne lestvice v selekciji zaposlenih.

Metaanaliza osebnostnih profilov, ki sta jo vodila Murphy in Davies (2006, str. 19) je ugotovila, da je kombinacija osebnostnih lestvic in hkrati izdelava dobrega profila delovnega mesta na osnovi teh lestvic, ključna za dobro napovedno veljavnost osebnostnega testa. Tako je na primer profil delovnega mesta za uspešnega prodajalca sestavljen iz lestvic (na osnovi vprašalnika HPI (Hogan): prilagodljivost, ambicioznost, medosebna občutljivost in previdnost. Posamezniki, ki izražajo te lastnosti, so boljši v prodaji. Catell et al., 1970, Guastello & Rieke, 1993; Rieke & Russell, 1987; Schuegger & Watterson, 1991, Tucker, 1991, Walter, 2000 (v Boyle et al. 2006, str. 150) so ugotovili podobne profile za učinkovite prodajalce (uporabili so Cattellov vprašalnik 16PF). Prodajalci so bolj ekstravertni (predvsem imajo višji rezultat na lestvicah topline in socialne drznosti, živahnosti), manj anksiozni, bolj emocionalno stabilni, neodvisni, dominantni in se nekoliko bolj držijo pravil.

Študije, ki temeljijo na petih velikih osebnostnih faktorjih, so pokazale, da sta vestnost in čustvena stabilnost v splošnem najboljša prediktorja uspešnosti na delovnem mestu (Barrick & Mount, 1991; Hough, 1992; Salgado, 1997, 1998, v Bartram, 2005, str. 1185; Motowidlo et al., str. 1859). Zanimivo pa je na primer, da na vzorcu študentov vestnost korelira 0,36 z ocenami vodstvenih lastnosti, vendar pade na 0,17 za osebe iz vladnih in vojaških organizacij in na 0,05 za osebe, ki delujejo v poslovnem svetu ali v komerciali. Tovrstne študije kažejo, da je potrebno gledati veliko več kot zgolj korelacije. Potrebujemo dobro artikuliran model povezan z vedenjem na delovnem mestu. Šele nato lahko vrednotimo uporabnost orodja za napovedovanje uspešnosti na konkretnem delovnem mestu (Bartram, 2005, str. 1186).

Uspešnost in osebnost sta večplastni. Da lahko napovemo uspešnost pri specifičnih nalogah, moramo izbrati specifične osebnostne lastnosti. Analiza delovnega mesta je običajna, kadar se odločamo o tem, katere vsebinske teste bomo uporabili v selekcijskem postopku. Še vedno so osebnostne lastnosti, ki so pomembne za določeno delo, pogosto določene bolj po občutku kot na temelju analize delovnega mesta. Merjenje osebnostnih potez in izvajanje analize delovnega mesta na temelju osebnosti izboljša napovedno veljavnost (Jenkins & Griffith, 2004, str. 267–268).

Osebnostne lastnosti dobijo še dodatno uporabno in praktično vrednost, ko jih povežemo s kompetencami. V Tabeli 2 je prikaz povezanosti kompetenc z velikimi petimi osebnostnimi faktorji, motivacijo in sposobnostmi.

Tabela 2: Povezanost osem ključnih kompetenc za vodenje s petimi faktorji osebnosti, motivacijo in sposobnostmi

Faktor	Naziv kompetence	Definicija kompetence	Povezava z velikimi petimi osebnostnimi faktorji, motivacijo in sposobnostmi
1	Vodenje in odločanje	Prevzema kontrolo in izkazuje vodenje. Prevzema iniciativo, usmerja, prevzema odgovornost.	Potreba po moči in kontroli, ekstravertiranost
2	Podpora in sodelovanje	Podpira druge in kaže spoštovanje in pozitiven odnos do njih v socialnih situacijah.	Sprejemljivost
3	Komuniciranje in predstavljanje	Učinkovito komunicira in mreži. Uspešno prepričuje in vpliva na druge. Z drugimi stopa v odnose na samozavesten in sproščen način.	Ekstravertnost, splošne mentalne sposobnosti
4	Analiziranje in interpretiranje	Izkazuje jasno analitično mišljenje. Gre v globino kompleksnih problemov in tem. Učinkovito uporablja svoje znanje. Hitro sprejema nove tehnologije. Dobro pisno komunicira.	Splošne mentalne sposobnosti, odprtost za nove izkušnje
5	Ustvarjanje in konceptualizacija	Dobro deluje v situacijah, ki zahtevajo odprtost za nove ideje in izkušnje. Išče nove priložnosti za učenje. Problemov se loteva inovativno in ustvarjalno. Razmišlja široko in strateško. Podpira in spodbuja organizacijske spremembe.	Odprtost za nove izkušnje, splošne mentalne sposobnosti
6	Organiziranje in vodenje	Planira vnaprej in deluje sistematično in organizirano. Sledi usmeritvam in postopkom. Osredotoča se na zadovoljstvo strank in dostavlja kakovostne storitve in izdelke, ki so skladni s standardi.	Vestnost, splošne mentalne sposobnosti
7	Prilagajanje in spoprijemanje	Spremembe hitro sprejme in se prilagodi novim pogojem. Pritiske upravlja učinkovito in se dobro sooča z ovirami.	Emocionalna stabilnost
8	Podjetništvo in rezultati	Osredotoča se na rezultate in doseganje osebnih delovnih ciljev. Najbolje dela kadar je delo tesno povezano z rezultati in kadar je viden vpliv individualnega truda. Kaže razumevanje posla, prodaje in financ. Išče priložnosti za lasten razvoj in napredovanje v karieri.	Slaba sprejemljivost, potreba po dosežkih

Vir: D. Bartram, The great Eight Competencies, A Criterion-Centric Approach to Validation, str. 1187.

2.3.3 Orodja za merjenje osebnostnih lastnosti

Pomembno je, da osebnostne lastnosti lahko ocenjujemo na več načinov in psihologi tudi priporočajo uporabo več instrumentov (Chamorro-Premužič & Furnham, 2010, str. 127):

- Opazovanje (Opazovanje vedenj, kaj ljudje počnejo večino časa, kar je težko izvedljivo in povezano z visokimi stroški. Tudi podatke pridobljene s pomočjo intervjujev in biografske podatke pogosto uporabljajo za »opazovanje« osebnosti ljudi).
- Priporočilna pisma (Uporabljajo jih v veliki meri. Čeprav to niso osebnosti vprašalniki, podajo informacije o osebnostnih lastnostih).
- Psihometrični vprašalniki (Najpogosteje uporabljeni za merjenje osebnostnih lastnosti in so običajno vprašalniki za samoocenjevanje, čeprav jih lahko izpolnjujejo tudi drugi, ki ocenjujejo kandidata).
- Projektivni testi (Predpostavljajo, da se nezavedni motivi in lastnosti projicirajo (spontano izražajo). Zahtevajo interpretacijo strokovnjaka).
- Objektivni testi (Fiziološke meritve (dihanje, utrip srca ipd.), latentne mere (reakcijski časi pri odgovorih kandidata); precej zamudno in ne preveč uporabno).
- Situacijski testi (Kandidate postavijo v določene situacije in opazujejo, kako se odzivajo; na primer postavijo jih pred druge, da vidijo, ali so jih sposobni voditi, v posebne situacije, kjer lahko opazujejo ali bodo goljufali ali kradli ipd.).

Kljub temu pa psihologi v praksi izmed vseh orodij za oceno osebnostnih lastnosti najpogosteje uporabljajo osebnostne vprašalnike, ki temeljijo na samooceni. Uporabljajo več osebnostnih vprašalnikov, ki jih med seboj kombinirajo. Po pregledu literature so med najbolj pogosto uporabljenimi psihološkimi osebnostnimi vprašalniki za selekcijo zaposlenih naslednji psihološki testi: BFQ (Velikih pet, avtorjev Costa & McCrae), 16PF (16 osebnostnih faktorjev, avtorji Cattell, Eber, Tatsuoka, 1970), EPQ (Eysenck Personality Inventory, 1975). Pokazalo se je, da ima pet faktorska struktura večjo posplošljivost kot nekateri merski pripomočki, ki merijo osebnostno strukturo v skladu s klasičnimi modeli strukture osebnosti (Mervielde, 1994, v Caprara et al., 2012, str. 18).

Model velikih pet (osebnostni vprašalnik BFQ) je zelo široko sprejet in pri pregledu literature tudi najpogosteje uporabljen model pri raziskovanju uporabnosti za napovedovanje uspešnosti na delovnem mestu. Barrick in Mount (1991) ter Tett, Jackson in Rothstein (1991, v Caprara, 2012, str. 19) potrjujejo pomen modela za ugotavljanje osebnostnih profilov za različna delovna mesta. Prednost modela velikih pet je tudi v tem, da ponuja skupno izhodišče za opisovanje samega sebe in drugih oseb. Razne raziskave so dokazale, da je model velikih pet pomemben za ugotavljanje osebnostnih značilnosti v okviru organizacij. Hogan (1986, v Caprara et al., 2012, str. 19) je posebej preučil predikativno in konkurenčno veljavnost modela glede na razne naloge v organizaciji. Te raziskave so pokazale, da so preverjeni kriteriji statistično pomembno v korelaciji predvsem s faktorji čustvena stabilnost, ekstravertnost in sprejemljivost.

2.4 Merjenje emocionalne inteligentnosti

Po izidu Golemanove knjige *Emocionalna inteligentnost* leta 1995 je le-ta pridobivala na pomembnosti in mnogi so ji pripisovali (in nekateri ji še danes) večji pomen za uspeh pri delu in v življenju kot splošni inteligentnosti in osebnostnim lastnostim. Emocionalna inteligentnost je vsekakor pomemben vidik človekovih lastnosti, pomembno je tudi, da jo ustrezno umestimo v ocenjevanje in napovedovanje uspešnosti pri delu ter da smo pozorni kakšna je veljavnost merskih inštrumentov, ki jo merijo.

2.4.1 Opredelitev emocionalne inteligentnosti

V širšem smislu se **emocionalna inteligentnost** (EI) nanaša na razlike med posamezniki v njihovi sposobnosti, da identificirajo in ravnaajo s svojimi lastnimi emocijami in z emocijami drugih ljudi (Goleman, 1995; Salovey & Mayer, 1989, v Chamorro-Premužič & Furnham, 2010, str. 164). Torej je EI v bistvu sposobnost povezana z emocionalnimi procesi, uspešno manipulacijo in ustreznim prepoznavanjem emocionalnih stanj. Torej, tako kot testi integritete niso pravi testi, tudi EI ni v resnici inteligentnost; EI kot »lastnost« je v taksonomskem smislu bliže osebnostnim lastnostim kot inteligentnosti (Brody, 2004; Petridges & Furnham, 2001, v Chamorro-Premužič & Furnham, 2010, str. 164).

Mnenja glede znanstvene vrednosti emocionalne inteligentnosti (EI) med strokovnjaki so različna. Nekateri avtorji menijo, da so emocionalne kompetence bistveno bolj pomembne za uspeh v življenju kot kognitivne (Goleman, 1998, str. 31; Web, 2011, str. 3). Drugi avtorji pa menijo, da je emocionalna inteligentnost koncept, ki ga je težko določiti (Davies, Stankov & Roberts, 1998, str. 989) in težko izmeriti (Becker, 2003, str. 194).

Velik izziv je opredeliti EI tako, da meri druge dimenzije, kot jih merijo testi osebnosti, saj je med njimi visoka korelacija (Bar-On, 1997; Brackett & Mayer, 2003; Daview at al., 1998; Newsome, Day & Catano, 2000, v Mayer, Salovey & Caruso, 2004, str. 197). Drugi velik izziv je opredeliti prave stvari, torej ustvariti zanesljivo merilo emocionalne inteligentnosti. Mayer in Salovey (1997, v Mayer et al., str. 197) definirata emocionalno inteligentnost kot »kapaciteto, ki nam omogoča, da razumemo emocije in kot emocije, ki spodbudijo razmišljanje. Vključuje sposobnosti pravilne zaznave in ocene emocij ter sposobnost emocionalnega odziva, ki spremlja mišljenje, tako da razumemo in poznamo emocije. Pomeni tudi reflektivno generiranje emocij tako, da lahko emocionalno in intelektualno rastemo.«

Na osnovi vsebinske analize obsežne literature na temo emocionalne inteligentnosti, sta Petridges in Furnham (2000, v Web, 2011, str. 4) identificirala faktorje emocionalne inteligentnosti na osnovi več različnih modelov emocionalne inteligentnosti (EI). Vključila

sta modele Barona (2000), Golemana (1995) in Mayerja (1990). Ti faktorji so predstavljeni v Tabeli 3.

Tabela 3: Faktorji, ki so uporabljeni pri merjenju emocionalne inteligentnosti

Faktorji in vidiki EI	Ljudi z visokimi rezultati drugi dojemajo kot ...
Splošna EI	
Prilagodljivost	Fleksibilen in pripravljen se prilagoditi novim pogojem.
Samomotivacija	Ciljno usmerjen, ne popusti tudi, ko pridejo težave.
Družabnost	
Asertivnost	Odprt, iskren in pripravljen postaviti se za svoje pravice.
Ravnanje s čustvi drugih	Sposoben vplivati na čustva drugih.
Socialna kompetentnost	Zna mrežiti in ima nadpovprečne socialne veščine.
Emocionalnost	
Izražanje emocij	Sposoben komunicirati svoja čustva drugim.
Medosebne veščine	Sposoben vzdrževanja izpopolnjujočih osebnih odnosov.
Empatija	Sposoben sprejeti vidik nekoga drugega.
Zaznavanje emocij	Zaznava svoja čustva in čustva drugih.
Samokontrola	
Impulzivnost	Ne popušča svojim trenutnim potrebam.
Obvladovanje stresa	Sposoben obvladovanja pritiskov in uravnavanja vpliva stresa.
Obvladovanje emocij	Sposoben obvladovanja lastnih emocij.
Skrb zase	
Samozavest	Uspešen in samozavesten.
Zadovoljstvo	Zadovoljen, veder in zadovoljen s svojim življenjem.
Optimizem	Zaupaj in rad gleda na življenje s pozitivne plati.

Vir: K. S. Webb, Emotional intelligence and business success, 2011, str. 5.

2.4.2 Uporabnost dimenzij emocionalne inteligentnosti pri napovedovanju delovne uspešnosti

V študiji, ki je ugotavljala vpliv emocionalne inteligentnosti in inovativne korporativne kulture na uspešnost zaposlenih (Altındağ & Köseadağ, 2015, str. 279), so ugotovili, da ima nivo emocionalne inteligentnosti managerjev neposredni pozitiven vpliv na uspešnost zaposlenih. Managerji, ki imajo empatijo in znajo pristopiti k vedenju zaposlenih analitično, znajo minimizirati probleme v organizaciji. Manager deluje kot mediator pri vzpostavitvi komunikacije in spodbuja sodelovanje med zaposlenimi ter ustvarja timski duh. Zaposleni so manj izpostavljeni stresu in pritiskom v organizacijah, kjer je nivo konfliktov nižji in je klima umirjena. Če managerji razumejo občutke zaposlenih, jim povedo, da so emocije managerska strategija in ne element napake v organizaciji, na ta način lažje prebrodijo krizne trenutke. Zaposlene spodbujajo, da delajo kakovostno in izboljšujejo nivo svoje strokovnosti. Enako tudi zaposleni z izkušnjami vedno bolje razumejo svoja čustva, kar ima pozitiven vpliv na njihovo delovno uspešnost, medosebne

odnose in njihovo kariero. Seveda pa samo čustvena komponenta ni dovolj za uspeh, pomembna je tudi kognitivna komponenta, emocionalna je le dodatna podpora, ki najbolj pride do izraza v trenutkih krize.

Študije, ki so zajele več kot 300 podjetij in različnih delovnih mest, kažejo, da so za odličnost bistveno bolj pomembne emocionalne kompetence kot kognitivne (Goleman, 1998, str. 31). Emocionalna kompetentnost prispeva kar 75 % k uspehu pri delu in v socialnem življenju (Webb, 2011, str. 3). Skladno s številnimi študijami (Altındağa & Köseadağ, 2015, str. 280) je emocionalna inteligentnost kompetenca, ki se jo lahko naučimo in jo razvijemo, za razliko od kognitivne inteligence. Organizacije lahko organizirajo treninge in interne socialne dogodke, ki pri tem pomagajo. Emocionalna inteligentnost je ovrednotena kot umetnost, ki jo lahko koristno uporabimo v managementu za doseg poslovnih ciljev.

Webb (2011, str. 15) je na vzorcu 249 zaposlenih v različnih panogah, ki so bili vključeni v MBA program, raziskoval vpliv dimenzij EI na predanost zaposlenih. Meril je pet dimenzij EI: splošna EI, emocionalnost, samokontrola, socialne veščine in skrb zase. Ugotovil je, da izmed petih dimenzij emocionalne inteligentnosti vodje najbolj prakticirajo skrb zase, na drugem mestu so socialne veščine. Za zadovoljstvo in zavzetost zaposlenih so najpomembnejše dimenzije emocionalnost in samokontrola. Ugotovil je visoke korelacije med percepcijo vedenj/dimenzij EI, ki jih izražajo vodje in predanostjo zaposlenih vodjem. Kot je razvidno iz Tabele 4, na predanost zaposlenih vodjem najbolj vpliva splošna EI in emocionalnost, najmanj pa skrb zase.

Tabela 4: Korelacije med percepcijo dimenzije emocionalne inteligentnosti, ki jo izražajo vodje in predanostjo zaposlenih vodji in organizaciji

Dimenzija EI, ki jo izražajo vodje	Predanost vodji	Predanost organizaciji
Splošna emocionalna inteligentnost	0,837	0,431
Emocionalnost	0,814	0,521
Samokontrola	0,720	0,399
Socialne veščine	0,621	0,387
Skrb zase	0,585	0,335

Vir: K. S. Webb, Emotional intelligence and business success, 2011, str. 14.

2.4.3 Vprašalniki za merjenje emocionalne inteligentnosti

Pomen emocionalne inteligentnosti (EI) v delovnem okolju je bil prikazan v metaanalitični študiji Van Rooya in Viswesvarana leta 2004 (Chamoro-Premužič & Furnham, 2010, str. 167). Avtorja sta pregledala 59 neodvisnih študij (9.522 udeležencev) in poročala, da je operativna veljavnost 0,23 za EI kot mero napovedovanja rezultatov na različnih delovnih mestih. Rezultati so različni tudi glede na uporabljen instrument za merjenje EI. Najvišjo

veljavnost je imel instrument TMMS (Salovey, Mayer, Goldman, Turvey & Palfai, 1995), ki meri tri kognitivne komponente (Fitness & Curtis, 2005, str. 50):

- pozornost za čustva (koliko pozornosti posameznik polaga svojim notranjim čustvom in emocionalnim stanjem),
- jasnost (sposobnost razumeti in razlikovati med različnimi čustvi),
- uravnavanje (sposobnost regulirati razpoloženje in korigirati negativne emocionalne izkušnje).

Sledi mu lestvica emocionalne inteligentnosti (EIS), vprašalnik emocionalne kompetentnosti (ECI) (Sala, 2002), različne skale, vprašalnik emocionalnega kvocienta (EQ-I) in na koncu še lestvica multifaktorske emocionalne inteligentnosti (MEIS) (Mayer & Salovey, 1997).

Test za merjenje emocionalne inteligentnosti MSCEIT avtorjev Mayer, Salovey in Caruso (2002, v Mayer et al., 2004, str. 200) meri štiri področja: zaznavanje emocij, uporaba emocij za spodbujanje mišljenja, razumevanje emocij in management emocij. Da bi lahko test emocionalne inteligentnosti imenovali test inteligentnosti, bi moral vsebovati odgovore, ki bi jih lahko vrednotili kot bolj ali manj pravilne. Na primer, če osebo vprašamo, »kateri dve čustveni izkušnji bi se lahko združili v občutku prezira«, so nekateri odgovori (na primer jeza in gnus) bolj pravilni od drugih (na primer veselje in izziv). Da določimo pravilnost odgovorov lahko uporabimo več metod (na primer konsenz testirancev ali pa ekspertne sodbe). MSCEIT dosegla zanesljivost med 0,96 in 0,98, kar je zavidljivo visoko (Mayer et al., 2004, str. 201). Test se razlikuje od drugih mer inteligentnosti, s katerimi ima korelacije med 0,25 do 0,35. Tudi korelacije s testi osebnostnih lastnosti niso visoke, kar ne velja za druge teste EI (Bar-On, Lestvica Shuttle EI). Korelacije posameznih dimenzij MSCEIT z BFQ ne presegajo 0,38. Ljudje, ki imajo višji EI so prijazni ($r = 0,21$), odprti ($r = 0,17$), vestni ($r = 0,11$). Korelacije z ekstravertnostjo in nevrotizmom so nižje, čeprav še vedno statistično pomembne ($r = 0,06$ in $r = 0,09$) (Mayer et al., 2004, str. 204).

2.5 Poklicni interesi

Navkljub zgodnejšim študijam, ki so trdile, da so poklicni interesi uporabni pri razlikovanju uspešnih od neuspešnih delavcev (Parsons, 1909), so poklicni interesi pogosto izpuščeni iz študij za selekcijo zaposlenih. Psihologi so se večinoma pri napovedovanju uspešnosti na delovnem mestu osredotočali na osebnostne lastnosti in sposobnosti (Nye, Su, Rounds & Drasgow, 2012, str. 384). Zgodnje študije o povezanosti med interesi in uspehom na delovnem mestu so imele številne pomanjkljivosti, zato niso mogle podati pravih rezultatov. Konceptualno obstajata dva temeljna razloga za to: prvič, nobenega razloga ni, da bi posamezni interes napovedal uspešnost v vseh poklicih. Na primer ne moremo pričakovati, da bo visok socialni poklicni interes dobro napovedal uspešnost pri

realističnih poklicih in obratno. Pričakujemo lahko zgolj, da bo napovedal uspešnost v relevantnih poklicih. Drugič, če ima posameznik visok realistični poklicni interes, to še ne napoveduje uspešnosti v realističnih poklicih, če je ta relativno nižji od drugih interesov.

Poklicni interesi so ipsativne in ne normativne narave – pomembno je, kateri interes je bolj izražen od drugih pri posamezniku in ne koliko je izražen v odnosu na druge ljudi (Nye et al., 2012, str. 387). Metaanaliza korelacij med interesi in uspešnostjo, ki je uporabila lestvico interesov, pri kateri so upoštevali zgolj najpomembnejši poklicni interes, je dala korelacijo v višini 0,27. Korelacije z manj pomembnimi interesi so bile nato med 0,23 in 0,15.

Holland v svoji knjigi o poklicni izbiri (Holland, 1997, v Nye et al., 2012, str. 385) pravi, da interesi teoretično služijo kot gonilna sila za uspeh pri delu in pri dosežkih v izobraževanju. Hollandov doprinos je predvsem v tem, da je številne poklice razdelil v šest obvladljivih dimenzij oziroma tipov: realistični (na primer mehanik, kmet), raziskovalni (na primer fizik, znanstvenik), umetniški (na primer igralec, pevec), podjetniški (na primer prodajalec, podjetnik), konvencionalni (na primer računovodja) in socialni (medicinska sestra, socialna delavka). Holland je menil, da posameznike privlačijo delovna okolja, ki so skladna z njihovimi interesi. Na posameznikova stališča do dela in vedenja vplivajo podobnosti med njihovimi interesi in okoljem. Na primer, zaposleni, ki jih zanimajo socialne aktivnosti, bodo verjetno bolje opravljali in dlje ostali v poklicih, ki so povezani s pomočjo drugim. Opazil je tudi, da so delovna okolja le redko homogena, zato je predlagal ocenjevanje podokolij, ki imajo največji vpliv na posameznika, kadar se ocenjuje kompatibilnost.

V delovnem okolju motivacija vpliva na uspešnost skozi vpliv na a) cilje, ki jim zaposleni sledi in izbrane aktivnosti (smer), b) trud, ki ga je pripravljen vložiti (moč) in c) čas, ki ga je pripravljen vložiti (vztrajnost). Interesi vplivajo na izbiro posameznikove izobrazbe in poklica. Na primer, posameznike z močnimi razlikovalnimi interesi morda privlači poklic raziskovalca. Interesi so močan napovednik uspeha pri usposabljanju (korelacije 0,18 in 0,25; Hunter & Hunter, 1984). Interesi dajo energijo za doseganje ciljev in prispevajo k zavzetosti in vztrajnosti, dokler cilj ni dosežen.

Marcus in Wagner (2015, str. 57) sta na vzorcu 272 nemških pripravnikov in njihovih supervizorjev raziskovala vpliv poklicnih interesov na zadovoljstvo in uspešnost na delovnem mestu. Udeleženci, pri katerih se je njihova poklicna izbira ujemala z njihovo prvotno željo, so imeli višje ocene zadovoljstva in uspešnosti na delovnem mestu (tako pri samooceni kot oceni njihovih supervizorjev). Poročali so tudi o bolj konstruktivnem vedenju na delovnem mestu. Ta raziskava je pomembna, ker je ponovno preverila vpliv interesov na uspešnost pri delu, kateremu so strokovnjaki s področja industrijske in organizacijske psihologije dajali tekom let relativno majhen pomen, saj sta Hunter in Hunter v svoji raziskavi (1984, str. 90) interesom dala zelo nizko napovedno veljavnost (v višini $r = 0,10$) (Marcus & Wagner, 2015, str. 52).

Houston, Harris, Howansky in Houston (2015, str. 49–51) so raziskovali dimenzijo tekmovalnosti v povezavi z osebnostnimi lastnostmi in poklicnimi interesi. Ugotovili so, da je tekmovalnost pozitivno povezana z določenimi poklicnimi interesi. Povezana je s podjetniškim ($r = 0,44$), raziskovalnim ($r = 0,21$) in negativno s socialnim tipom ($r = -0,19$) po Hollandu. Osebe, ki imajo višjo izraženo tekmovalnost, privlačijo delovna mesta, kjer je veliko tekmovalnosti in pritiska na doseganje rezultatov. Holland definira podjetne ljudi kot tiste, ki imajo radi aktivnosti, ki vključujejo prepričevanje drugih, usmerjanje drugih in visoko vrednotenje socialnega priznanja (Houston et al., 2015, str. 51).

2.6 Ugotavljanje timskih vlog

Najbolj znan vprašalnik za ugotavljanje timskih vlog je Belbinov vprašalnik timskih vlog, ki je precej priljubljen med trenerji in svetovalci v podjetjih. Nekatera podjetja ga uporabljajo celo za selekcijo (Furnham, Steele & Pendleton, 1993, str. 245). Belbin je določil 9 timskih vlog, ki so naslednje (Videocenter – Definicije timskih vlog, 2016):

- Snovalec (iznajditelj, inovator, zelo ustvarjalen, nekonvencionalen, rad dela sam).
- Iskalec virov (družaben, zanesenjaški, dober komunikator, rojen pogajalec, spreten pri vzpostavljanju novih priložnosti in vzdrževanju stikov).
- Opazovalec/ocenjevalec (resen, preudaren, se ne navdušuje, odloča se počasi in raje temeljito premisli stvari, vse kritično pretehta).
- Koordinator (pripravlja druge k delu za skupne cilje, zrel, poln zaupanja, samozavesten in z lahkoto pooblašča druge).
- Tvorec (visoko motiviran, žilav, z veliko potrebo po uspehu, lahko izpade agresivno, je ekstravertiran, z veliko energije).
- Sodelavec/timski delavec (blag, prisrčen, vedno v oporo drugim, se zavzema za druge, hitro se prilagaja raznim situacijam in ljudem).
- Izvajalec (dobro organiziran, rad ima rutino, ima smisel za praktičnost in samodisciplino, rad trdo dela in probleme rešuje sistematično).
- Dovrševalec (vztrajen do konca naloge, ima smisel za podrobnosti, redko se loti stvari, ki jih ne more dokončati, introvertiran, ne potrebuje zunanje spodbude).
- Strokovnjak (predan, ponosen na svoje tehnične spretnosti in specializirano znanje, usmerjen v ohranjanje in razvoj svojega strokovnega nivoja).

Že Belbin sam je povedal relativno malo o teoriji in strukturi v ozadju vprašalnika in kljub popularnosti vemo zelo malo o njegovi zanesljivosti (»test-retest«, »split-half«, notranja) in veljavnosti (konkurenčna, vsebinska, konstrukcijska, napovedna) ter dimenzijah (Furnham, 1993, str. 246). Eden od problemov vprašalnika je, da je ipsativen. Drugi problem je način, kako so vprašanja postavljena, na primer »Kadar ste vključeni v projekte skupaj z drugimi ljudmi ...« ali »Zadovoljstvo pri delu imam, ker ...«. V teh vprašanjih ni specifično omenjen tim, niti ni jasno definirana narava naloge. Tretji problem se nanaša na dejstvo, da

mere niso teoretično niti empirično podprte. Belbin je svoje vloge zasnoval pretežno z opazovanjem in induktivno, ne pa teoretično deduktivno. Na ta način nekatere pomembne in teoretično podprte poteze, kot na primer nevrotizicem, ostanejo spregledane. Kako smo lahko namreč prepričani, da so prav vse timske vloge resnično zajete v vprašalnik? Pogosto vprašalniki, ki so psihometrično šibki, in jih uporabljajo za treninge kadrov, zanemarijo »negativne« osebne poteze, kot je na primer nevroticizem, ki je sicer pomembna osebna dimenzija (Furnham, 1993, str. 247). Tudi kasnejše raziskave (Furnham, 1993, str. 254) ne potrjujejo zanesljivosti in veljavnosti vprašalnika.

Timske vloge je opisal tudi Ichack Adizes s svojim zelo pragmatičnim modelom managementa (Lipičnik, 1998, str. 316). Preučeval je management z vidika odzivanja managerjev. Pri vprašanju, kakšne reakcije vključuje management, je ugotovil zelo bogato vsebino. Ugotovil je, da management, kot način odzivanja, vključuje naslednje možnosti: planirati, delati, poslušati, usmerjati, izobraževati, komunicirati, izvrševati, ugledati, reagirati, izvajati, integrirati, pokoriti in držati v pokorščini, odločati, vladati, ustvariti, soditi, pazljivo poslovati, ekonomizirati, prisiljevati, upravljati, izkoristiti, sodelovati, modelirati, koordinirati, tolerirati, poučevati, navdihovati, dominirati, vrednotiti itn. Z analizo reakcij managementa v uspešnih organizacijah je ugotovil, da management v uspešnih organizacijah igra predvsem štiri vloge:

- Proizvajalca (P) – proizvajalec boljših rezultatov kot to zmorejo konkurenti. Mora imeti sposobnosti, da ugotovi, kako se dosežejo končni cilji.
- Administratorja (A) – vloga, ki managerju nalaga planiranje, usklajevanje in nadzorovanje izvajanja. Da bi to vlogo lahko izvedel, mora imeti manager več energije in znanja kot drugi.
- Podjetnika (E) – da bi lahko odločal, določal cilje, strateško planiral in vodil politiko podjetja, kar nalaga managerju ta vloga, mora biti sposoben sprejemanja in menjavanja ciljev in sistemov za njihovo doseganje.
- Integratorja (I) – integracija je proces, v katerem posameznikovi riziki postanejo skupinski, posameznik svoje cilje usklajuje s skupinskimi in individualno podjetništvo preraste v skupinsko. Integratorska vloga je dosežena, če skupina lahko deluje sama, v jasno načrtani smeri, ne da bi bilo to odvisno od posameznika.

Adizes je ugotovil, da so bili manj uspešni timi managerjev, ki niso igrali vseh štirih vlog (Lipičnik, 1998). Zato je avtor sklenil, da v dobrem managementu ni mogoče pogrešati nobene vloge. Tako je zelo verjetno, da managementa ne more predstavljati en človek, ampak komplementarno osebje. S tem, ko bi management sestavljalo več ljudi, lahko pričakujemo razlike v slogu in mišljenju, ki jih je treba sprejeti kot neizogiben in zaželen vidik managementa.

Na tej osnovi je sestavljen tudi vprašalnik o ugotavljanju vedenjskih vzorcev, ki je nastajal v letih 1989–1993 (Lipičnik, 1998, str. 323). Vprašalnik ugotavlja vedenjske vzorce pri

posameznikov v organizaciji. Zanima se izključno za reakcije oseb v konkretnih položajih, ne glede na to, iz kakšnih človekovih lastnosti te reakcije izvirajo. Zato vprašalnik nima lastnosti psihološkega testa in ne razkriva človekove osebnosti. Rezultat je koda vedenjskega vzorca, ki je sestavljena iz štirih črk kot jih je določil Adizes. Tako je na primer oseba lahko opisana kot PAei (proizvajalec), PAei (šef), PAE- (solo graditelj), -AE- (čista težava), P-EI (karizmatična osebnost) itn. (Lipičnik, 1998, str. 321).

2.7 Merjenje kompetenc

Kompetence za delo sem že podrobneje definirala v poglavju 1.6, zato na tem mestu predstavljam zgolj metode merjenja. **Kompetence**, potrebne za dobro izvajanje dela na določenem delovnem mestu, določimo z analizo delovnega mesta. Določimo vedenja, ki izražajo lastnosti, spretnosti, veščine, znanja, vrednote, ki jih je moč opazovati in tudi meriti. **Osnovne metode merjenja kompetenc** so štiri (Boštjančič, 2011, str. 39):

- Definicija kompetence. Gre za kratek in enostaven način ugotavljanja, ali določena kompetenca (recimo kompetenca vodenje in odločanje, nadziranje in vodenje, spodbujanje, dajanje navodil, usmerjanje in prevzemanje odgovornosti) pri posamezniku obstaja ali ne.
- Lestvica opazovanja vedenja (angl. *Behavioral Observation Scale – BOS*). Z njo opazovalec določi, kako pogosto se določena kompetenca pojavi pri zaposlenem (nikoli, redko, občasno, včasih, pogosto, vedno). Na tem nivoju lahko ocenjujemo tudi s 360 stopinjsko povratno informacijo (primer je Profiles International CheckPoint).
- Lestvica ocenjevanja ključnega vedenja (angl. *Behaviorally Anchored Rating Scale – BARS*). Posamezno kompetenco določa specifično vedenje zaposlenih, ki naj bi bilo pomembno za uspešno in učinkovito izvajanje nalog na določenem delovnem mestu. Oblikovanje lestvice se začne s poznavanjem ključnih kompetenc (vedenja) za določeno delovno mesto. Ocenjujemo jih z enotno številčno ali opisno lestvico (ocene od 1 do 5 ali neučinkovito do odlično).
- Trojna definicija. Ta metoda združuje vse prejšnje. Kot najcelovitejša metoda lestvico oblikuje tako, da vključuje osnovno definicijo kompetence, ključno vedenje in reprezentativne primere.

Kompetence praviloma ocenjujejo vodje. Ena od pomembnih nalog vodij je tudi ta, da sodelavce usmerjajo na njihovi poti razvoja, da jim pomagajo načrtovati načine za povečanje njihove kompetentnosti, da jim pomagajo pridobivati nove kompetence in izboljševati pomembne kompetence, ki jih sicer že imajo in obvladajo (Majcen, 2009, str. 277). Vodje si pomagajo s tako imenovano izdelavo kompetenčnega profila sodelavcev, s katerim določijo razliko med kompetencami za delo (ki jih nekateri imenujejo »zahtevane kompetence« ali »ključne kompetence«) in stopnjo razvitosti teh istih kompetenc pri delavcu, ki opravlja delo na obravnavanem delovnem mestu. Pri tem

moramo biti previdni, da k izdelavi kompetenčnega profila ne pristopamo narobe. Naloga vodje namreč je, da ugotovi, kako so pri delavcu razvite posamezne kompetence in jih primerja s tistimi, ki so potrebne za to delo. Katere kompetence so potrebne za delo, je podatek, ki ga mora dobiti v modelu kompetenc.

V pogovoru o **dejanski kompetentnosti sodelavca** razpravlja vodja s sodelavcem o njegovem dejanskem znanju in izkušnjah, o njegovih lastnostih, sposobnostih, spretnostih in vrednotah. Utemeljitev iščeta v primerjavi: definicije kompetenc za delo – organizacijsko vedenje sodelavca pri reševanju problemov – doseženi rezultati (Majcen, 2009, str. 278). Ugotoviti želita razliko med njegovimi dejanskimi kompetencami (kompetencami delavca) in kompetencami za delo.

Da bi se izognili primerjavi s šolskimi ocenami (ki zameglijo namen ocenjevanja kompetenc) in nevarnosti, da bi se prevečkrat odločali za srednjo vrednost, je primerneje, da razvitost kompetenc ocenjujemo s štirimi stopnjami in z opisnimi oznakami kot v primeru v Tabeli 5.

Tabela 5: Primer ocenjevanja kompetenc

Ocena	Stopnja razvitosti	Definicija (opis) ocene
Pod	Pod pričakovanjem	Prenizko razvita za opravljanje dela; potrebno je izboljšanje.
Ustr (prič)	Ustrezna (pričakovana)	Pričakovana, povprečna, zadostna; omogoča uspešno opravljanje dela.
Nad	Nad pričakovanji	Delavec lahko zaradi te kompetence dosega nadpovprečne rezultate.
Odl	Odlična	Odlična, izjemna, zelo visoka stopnja.

Vir: M. Majcen, Management kompetenc, 2009, str. 279.

Kompetence oziroma stopnjo kompetenc ocenjujemo izključno za namene osebnega razvoja delavca (Majcen, 2009, str. 285). Zanima nas predvsem, katere kompetence naj bi delavec izboljšal in kako (z usposabljanjem, treningi, samokontrolo ali samoučenjem, spremembo vedenja in navad ...), da bi pri delu dosegel večjo delovno uspešnost. Ocenjuje jih vodja skupaj s sodelavcem. Na osnovi izdelanega kompetenčnega profila se dogovarjata o želenih spremembah določenih kompetenc, načinu spremembe (aktivnostih za osebni razvoj) ter o posledicah višje razvitih ali na novo pridobljenih kompetenc (na primer o možnosti zamenjave delovnih nalog, možnosti prevzema večje odgovornosti ali drugih, zahtevnejših zadolžitev, kariernih možnostih itd.). Nikakor ne smemo mešati ocenjevanja kompetenc z ocenjevanjem delovne uspešnosti, saj je namen slednjega popolnoma drugačen – določanje stimulatívne delo plače za dosežene rezultate in še to le v primeru, ko rezultatov ne moremo izraziti z merili.

2.8 360 stopinjska povratna informacija

360 stopinjska povratna informacija meri vodstvene kompetence. Vodstvene kompetence so v različnih vprašalnikih, ki jih organizacije pogosto razvijejo tudi same, večinoma razvrščene v naslednje kategorije (povzeto po Hogan Assessment, 2016; Profiles International, 2016a; Anova, 2016):

- komunikacijske sposobnosti (aktivno poslušanje, obdelovanje in posredovanje informacij, učinkovito pisno in ustno komuniciranje),
- učinkovito vodenje (usmerjanje dela, delegiranje, ustvarjanje zaupanja in spoštovanja, motiviranje zaposlenih),
- čustvena inteligentnost (samozavedanje in samoupravljanje, medosebni odnosi),
- pozitiven odnos do razvoja (težnja po napredku, podpora in razvoj sodelavcev, odprtost za spremembe),
- timsko delo (naravnost na ljudi, sposobnost za delo v timu),
- zavzetost za doseganje rezultatov (prevzemanje akcije, doseganje rezultatov, prevzemanje odgovornosti),
- strokovnost (učinkovito opravljanje nalog, strokovnost in kompetentnost),
- prilagodljivost (prilagajanje spremembam, ustvarjalno reševanje problemov).

Vprašalniki ocenjujejo konkretna vedenja. Večinoma 360 stopinjsko povratno informacijo izvedemo tako, da vodja oceni sebe, oceni ga njegov neposredno nadrejeni, sodelavci na istem nivoju in njegovi podrejeni. Lahko pa v ocenjevanje vključimo tudi stranke in poslovne partnerje. Pri izvedbi te analize moramo biti previdni in zelo skrbno oceniti situacijo v organizaciji, klimo in odnose ter jasno pojasniti vsem udeleženi način in namen izvajanja ocenjevanja. Če tega ne upoštevamo, nam rezultati ne dajo realne slike in lahko vodijo do prizadetih čustev, povečane anksioznosti in celo izgube zaposlenih. Proces 360 stopinjskega podajanja povratne informacije ima lahko velik pomen za ocenjevanje uspešnosti, če ga skrbno planiramo, izvedemo in ovrednotimo. Uporaba te metode v Ameriških podjetjih narašča (Carson, 2006, str. 395, 402).

Veliko organizacij poskuša povezati nefinančne mere z rezultati. Tri leta trajajoča študija z več sto zaposlenimi v različnih industrijah, ki je ugotavljala uspešnost in produktivnost in 360 stopinjsko povratno informacijo, ni pokazala nobene korelacije med 360 stopinjsko povratno informacijo in uspešnostjo (performance evaluations). Nekateri od teh zaposlenih z nizkimi ocenami na vprašalniku so dosegali svoje delovne in finančne cilje. To doseganje ciljev je vplivalo na to, da so dobivali dobre ocene pri ocenjevanju uspešnosti in s tem povezane nagrade in napredovanja. Vendar pa so oddelki pod vodstvom teh managerjev imeli tudi visoko fluktuacijo in veliko težav pri privabljanju in zadrževanju talentov. Postalo je jasno, da so ti managerji dosegali kratkoročne cilje na račun dolgoročne uspešnosti in dobičkonosnosti (Maylett & Riboldi, 2007). Dobro izvedena analiza z

metodo 360 stopinjske povratne informacije ima predvsem vpliv na spreminjanje vedenja. Njen pomen je predvsem razvojne narave. Usmeri nas v vedenja, ki so pomembna za dobro vodenje in nam da priložnost, da jih spremenimo ter postanemo boljši vodje.

2.9 Intervju

Raziskave o uporabnosti orodij za napovedovanje uspešnosti na delovnem mestu so pokazale, da je veljavnost intervjuja pri napovedovanju uspešnosti na delovnem mestu 0,14 (Hunter & Hunter, 1984, str. 90). Kasnejše raziskave o veljavnosti nestrukturiranega intervjuja za napovedovanje uspešnosti na delovnem mestu (Dipboye, Gaugler, Hayes & Parker, 2001, str. 46) kažejo podobne rezultate ($r = 0,11$). Neposredno nadrejeni so ocenjevali zaposlene na šestih dimenzijah: a) kakovost dela, b) produktivnost, c) znanje, d) sodelovanje, e) odgovornost in e) odvisnost. Uporabili so lestvico od 1 do 5 (1 = nezadovoljivo, 5 = odlično). Ujemanje med petimi ocenjevalci je bilo visoko ($r = 0,84$ do $0,90$) (Dipboye et al., 2001, str. 42). Raziskava je ugotavljala razlike glede na to ali je intervju opravljala ena oseba ali več oseb in tudi med posameznimi osebami, ki so izvajale intervju. Napovedna veljavnost se statistično pomembno ni razlikovala med tem, ali je intervju opravljala ena oseba ($r = 0,06$) ali več oseb ($r = 0,11$), čeprav je opazen trend v prid več ocenjevalcem. Razlike so se pokazale zgolj pri posameznikih, ki so izstopali. Če je bila v panel vključena oseba, ki je imela najbolj veljavne rezultate, je bila korelacija 0,24, če te osebe ni bilo, je bila korelacija le 0,05 (Dipboye et al., 2001, str. 45).

Presenetljivo odkritje na področju industrijske in organizacijske psihologije je, da je kadrovska praksa, ki ni podprta z empiričnimi raziskavami, pogosto zelo popularna, medtem ko so prakse, ki so se izkazale kot učinkovite, redkeje uporabljene (Dipboye, 1994; Johns, 1993 v Lievens & De Paeppe, 2004, str. 29). To je še posebej opazno pri privlačnosti nestrukturiranih intervjujev. Metaanalitične raziskave so pokazale, da so nestrukturirani intervjuji pomembno slabši kot visoko strukturirani intervjuji glede zanesljivosti (Conway, Jako, & Goodman, 1995) in kriterijske veljavnosti (Huffcutt & Arthur, 1994; Marchese & Muchinsky, 1993; McDaniel, Whetzel, Schmidt, & Maurer, 1994; Wiesner & Cronshaw, 1988, v Lievens & De Paeppe, 2004, str. 29–30). Poleg tega so raziskave pokazale, da nestrukturirani intervjuji povzročajo škodljive učinke (Huffcutt & Roth, 1997) ter da vodijo k spornim rezultatom (Williamson et al., 1997, v Lievens & De Paeppe, 2004, str. 30).

Navkljub temu znanstvenemu dejstvu, se nestrukturirani intervjuji še naprej pogosto uporabljajo v organizacijah. Kot poroča raziskava (Ryan, McFarland, Baron & Page, 1999, v Lievens & De Paeppe, 2004, str. 30), je samo 34,6 % ameriških podjetij poročalo, da uporablja isti vprašalnik z istimi vprašanji za kandidate na določenem delovnem mestu. Druga raziskava je pokazala, da se več tistih, ki vodijo intervjuje, ne strinja s prakso strukturiranih intervjujev (Lievens & De Paeppe, 2004, str. 34). Poleg tega pa podatki

kažejo, da celo takrat, ko organizacije sprejmejo strukturirane intervjuje, ti sčasoma postanejo vedno manj strukturirani. Razlika med prakso in raziskavami na področju izvajanja intervjujev ilustrira, da na učinkovito uporabo visoko strukturiranih intervjujev ne vplivajo samo psihometrični kriteriji, temveč tudi različni individualni, politični in kulturni dejavniki, ki jih ne razumemo popolnoma (Campion, Palmer & Campion, 1997; Dipboye, 1994, 1997; Harris & Eder, 1999; Rynes, Barber & Varma, 2000; Van der Zee, Bakker & Bakker, 2002, v Lievens & De Paeppe, 2004, str. 30).

Nekatere druge raziskave kažejo, da je veljavnost tako strukturiranih kot nestrukturiranih intervjujev višja, in sicer veljavnost nestrukturiranih 0,38, veljavnost strukturiranih pa 0,51 (Schmidt & Hunter, 1998, str. 265). Razlike glede veljavnosti intervjujev so velike zaradi številnih dejavnikov, ki lahko vplivajo na njegovo izvedbo. Strukturirani intervjuji sicer zmanjšajo te vplive, vendar pa jih ne morejo v celoti odstraniti.

Intervjuji v selekcijskih postopkih bi morali biti vsaj do neke mere strukturirani že zaradi etičnih in pravnih razlogov, saj je pomembno, da imajo vsi kandidati enake možnosti. Strukturirani intervjuji so manj podvrženi pristranskosti (Chamorro-Premužič & Furnham, 2010, str. 46), ker vsem kandidatom zastavijo ista vprašanja na enak način. Če je narejena ustrezna analiza delovnega mesta, potem so kriteriji vezani na same naloge in določeni v objektivnih vedenjskih kategorijah ter osebe, ki vodijo intervju, ne smejo uporabiti biografskih podatkov, ker njihovo poznavanje pogosto vodi do neupravičenih referenc glede sposobnosti kandidata.

Bernardin in Russell (1993, v Chamorro-Premužič & Furnham, 2010, str. 47–48) navajata tri sklope vzrokov za pristranskost intervjujev na osnovi raziskav: lastnosti kandidatov, ki vplivajo na pristranskost ocen ocenjevalcev (spol, vpliv prvega vtisa, učinek kontrasta, neverbalna komunikacija in fizična privlačnost); vpliv lastnosti ocenjevalcev (ki so vodili intervju) na pristranskost njihove ocene (vpliv podobnosti, všečnost, stereotip ideala, favoriziranje informacij in uporaba informacij); značilnosti situacije, ki vpliva na pristranskost ocene (informacije o delovnem mestu, informacije o kandidatu in čas odločanja).

2.10 Metoda ocenjevalnega centra

Ocenjevalni center predstavlja kompleksen ocenjevalni proces (in ne lokacije), v katerega so vključeni udeleženci, ki sodelujejo pri reševanju različnih nalog. Pri tem jih opazuje tim izurjenih ocenjevalcev, ki vsakega udeleženca ocenjuje na področju prej določenih nalog in z delovnim mestom povezanih oblik vedenja (Ballantyne & Povah, 2004, v Boštjančič, 2011, str. 44). Testne naloge, vključene v ocenjevalni center, dajo večplastno oceno udeležencev glede kompetenc, bistvenih za izbrano delovno mesto. Ocenjevalci uporabljajo različne ocenjevalne metode, njihova kombinacija pa zagotavlja celovite

informacije o primernosti kandidata za opravljanje določene delovne naloge in njegovih potrebah za nadaljnji razvoj. Ocenjevalni center je lahko samostojen del selekcijskega postopka. Običajno ga izvedemo po presejalnih intervjujih v začetnih fazah, lahko pa se uporablja tudi pri razvoju kadrov (Boštjančič, 2011, str. 45).

Bobrow (1999, v Boštjančič, 2011, str. 49) navaja štiri dejavnike, ki jih moramo upoštevati, ko se odločamo za uporabo ocenjevalnega centra: kriterijska veljavnost; razlika v finančni vrednosti delovnih dosežkov kandidatov, ki so bili izbrani z ocenjevalnim centrom, in kandidatov, ki so bili izbrani z drugo selekcijsko metodo ali naključno; število kandidatov, ki naj bi se udeležili ocenjevalnega centra; stroški administracije ocenjevalnega centra. Ocenjevalni center je primerna rešitev, ko želi organizacija zaposliti zelo sposobnega kandidata in ima možnost izbirati med več kandidati.

Veljavnost ocenjevalnega centra so izmerili različni avtorji v svojih raziskavah in se gibljejo med 0,25 in 0,39 (Boštjančič, 2011, str. 59). Koeficient korelacije je bil višji, ko je bil odstotek ocenjevalcev visok, ko so ocenjevalci uporabili različne ocenjevalne pripomočke, ko so bili ocenjevalci psihologi (ne nadrejeni) in ko je bila izvedba študije metodološko ustrezna. Jackson in Englert (2011, str. 43) sta v svoji raziskavi o napovedni veljavnosti ocenjevalnega centra, ki je vključevala 229 managerjev iz večjega podjetja na Novi Zelandiji, ugotovila napovedno veljavnost za uspeh pri delu v višini 0,42 (nekorrigirano). Potrdila sta, da je ocenjevalni center, ki temeljni na nalogah, neposredno povezanih z delovnim mestom, zelo uporabna metoda pri napovedovanju uspešnosti na delovnem mestu, še posebej, če upoštevamo združene dimenzije na osnovi več izvedenih nalog.

2.11 Orodja svetovalnih podjetij na področju managementa talentov

Svetovalna podjetja s področja kadrovskega managementa so dober pokazatelj razvoja na kadrovskem področju. Nekatera globalna podjetja, katerih temeljni posel je razvoj in trženje orodij za odkrivanje razvojnega potenciala zaposlenih, so za selekcijo in razvoj razvila svoja orodja. Takšna podjetja so na primer Hogan Assessment, Profiles International in druga.

Profiles International je prisoten v 120 državah, orodja so prevedena v 30 jezikov in ima 40.000 strank. Njegovo temeljno orodje je PXT, s katerim podjetje odkriva razvojni potencial zaposlenih in ga uporablja tudi za razvoj zaposlenih, sestavljanje timov in številne druge namene. PXT meri sposobnosti (indeks učenja, verbalne sposobnosti in presojanje, numerične sposobnosti in presojanje), osebnostne lastnosti (9 lestvic osebnostnih lastnosti) in poklicna sidra (šest poklicnih sider, ki so v korelaciji s Hollandovimi poklicnimi interesi). PXT ima tudi del, ki je namenjen analizi delovnega mesta. Končno poročilo poda ujemanje posameznika z delovnim mestom. Podjetje je

razvilo še druga orodja kot na primer Step-One Survey, ki je namenjen predselekciji in ugotavlja temeljne vrednote povezane z delom, 360 stopinjsko povratno informacijo, PPI – orodje, ki nam pove, kaj zaposlene motivira, frustrira in kje so konfliktna področja, PSA – orodje za oceno potenciala na področju prodaje, CSP – orodje za oceno potenciala za delo na storitvenem področju in druge (Profiles International, 2016a).

Hogan Assessment (2016) je prisoten v 56 državah po svetu in preveden v 43 jezikov. Njegovo temeljno orodje je HPI – Hogan Personality Inventory, iz katerega izhaja več poročil za različne namene. HPI meri osebnostne lastnosti, motive, vrednote, preference in poklicne interese. Meri tudi ujemanje z delovnim mestom. Drugi dve temeljni orodji sta HS – Hogan Select, ki je namenjen pred selekcijo in meri zanesljivost, temeljno čustveno stabilnost in usmerjenost na stranke in HDS – Hogan Development Survey, ki ugotavlja razvojni potencial. Hogan Assessment ima še druga orodja, na primer 360 stopinjsko povratno informacijo, EQ, ki meri emocionalno inteligentnost. Iz temeljnega orodja HPI izhaja več poročil, ki so združena v naslednja področja: Hogan Select (selekcija), Hogan Develop (razvoj), Hogan Lead (vodenje), Hogan SafeSystem (prevencija pred človeškimi napakami, merjenje lastnosti, ki pokažejo nagnjenost k napakam, na primer pripravljenost slediti pravilom itd.), Teams (merjenje timskih lastnosti).

Hoganovi orodji HPI in HDS skupaj sta učinkovito napovedala uspešnost 72 managerjev na delovnem mestu, saj so bile korelacije med 36 % in 44 % (Hogan Assessment, 2016). Mednarodni proizvajalec dišav in kozmetike je ugotovil, da so prodajalci, ki se niso ujemali s profilom delovnega mesta (na osnovi orodij HPI in HDS) imeli letni prihodek 875.000 dolarjev, tisti, ki so se ujemali, so imeli prihodke v višini 4.000.000 dolarjev. Mednarodno gradbeno podjetje je z uporabo Hoganovih orodij identificiralo vodje in ti so bili 1,5 krat več ocenjeni kot uspešni. Napovedna veljavnost orodij je bila 0,41 (Hogan Assessment, 2016).

3 ZASNOVA RAZISKAVE O UPORABNOSTI ORODIJ ZA ODKRIVANJE RAZVOJNEGA POTENCIALA ZAPOSLENIH

V dosedanjem pregledu tematike management talentov in povezanosti z orodji za odkrivanje razvojnega potenciala zaposlenih sem opisala različne poglede na to, kaj talent je, različne pristope k managementu talentov in pregled orodij, ki nam pomagajo, da izmerimo različne človekove lastnosti, ki so pri delu pomembne in ki lahko predstavljajo talent. Na podlagi pregleda literature sem oblikovala model uporabnosti orodij za ugotavljanje razvojnega potenciala zaposlenih, njegovo veljavnost pa preverila z raziskavo, ki je bila primarno kvalitativna. Opravila sem 11 intervjujev s strokovnjaki s področja razvoja kadrov iz organizacij, kjer je najmanj 150 zaposlenih. Poudarek je bil na večjih in uspešnih podjetjih (podjetja, ki beležijo rast v zadnjih 5 letih), ki imajo razvito kadrovske funkcije (najmanj 2 osebi v podjetju, ki se ukvarjata s kadri). Poleg kvalitativne raziskave

sem opravila tudi kvantitativno raziskavo na malem vzorcu 40 podjetij, da sem dobila širšo in objektivnejšo sliko o uporabi orodij. Za kombiniran kvalitativno – kvantitativen pristop sem se odločila na podlagi priporočil Hambricka (2007, str. 1349).

3.1 Raziskovalni načrt

Pri načrtovanju in izvedbi kvalitativne raziskave sem sledila smernicam, ki jih priporočajo avtorji Mayers (2013), Berg (2007), Davies (2007) in Grbich (2011). Pri pripravi vprašanj sem pregledala obstoječo literaturo s področja managementa talentov in orodij za ugotavljanje razvojnega potenciala zaposlenih. Razvila sem teoretičen model uporabnosti orodij za odkrivanje razvojnega potenciala zaposlenih in ga povezala s strategijo organizacije ter produktivnostjo, kakovostjo, dobičkonosnostjo. Določila sem raziskovalni problem. Na tej osnovi sem opredelila vprašanja za intervju in kvantitativno raziskavo. Izvedla sem pol strukturirane intervjuje in jih zapisala. Na vseh intervjujih sva bili prisotni dve zapisovalki, ki sva svoje zapiske primerjali ter s tem dosegli večjo objektivnost in točnost zapisnega. Pred intervjuji sva določili metodo zapisovanja, katere cilj je bil, da se intervjuje čim bolj dobesedno zapiše ter da se vodi čim bolj strukturiran intervju, ki sledi vprašanju, obenem pa se zavoljo strukture ne izgubi vsebinskih poudarkov. Za analizo intervjujev sem uporabila kombinacijo pristopa od zgoraj navzdol in od spodaj navzgor (Myers, 2013, str. 166), analizo vsebine, tehnike kodiranja in klasifikacije, iskanja vzorcev, identifikacije tem, ad-hoc tehnike ugotavljanja pomenov in analitično indukcijo. Pri kvantitativnem delu raziskave sem uporabila vprašalnik z zaprtimi vprašanji, kjer sem uporabila vprašanja z več možnostmi za določanje demografskih podatkov, likertovo lestvico in vprašanja s tremi možnostmi (da, ne, ne vem). Vprašalnik sem poslala na bazo podjetja Datafy, v kateri je bilo 200 e-mail naslovov vodij kadrovskih služb in na lastno bazo 15 vodij kadrovskih služb večjih podjetij, s katerimi sem že poslovno sodelovala. Na vprašalnik je odgovorilo 40 kadrovikov, zato sem za analizo uporabila enostavne statistike. Z raziskavo bom nadaljevala. Rezultate sem interpretirala v zgoščeni obliki in jih primerjala z izsledki iz literature in postavljenim teoretičnim modelom.

Tabela 6: Raziskovalni načrt

Pregled literature
Raziskovalni problem
Teoretični model
Razvoj vprašanj za intervju
Pilotski intervju
Razvoj vprašanj za intervju in kvantitativno raziskavo
Vzorčenje za intervjuje in kvantitativno raziskavo
Izvedba pilotske ankete
Definiranje končnih vprašanj za intervju in kvantitativno raziskavo

se nadaljuje

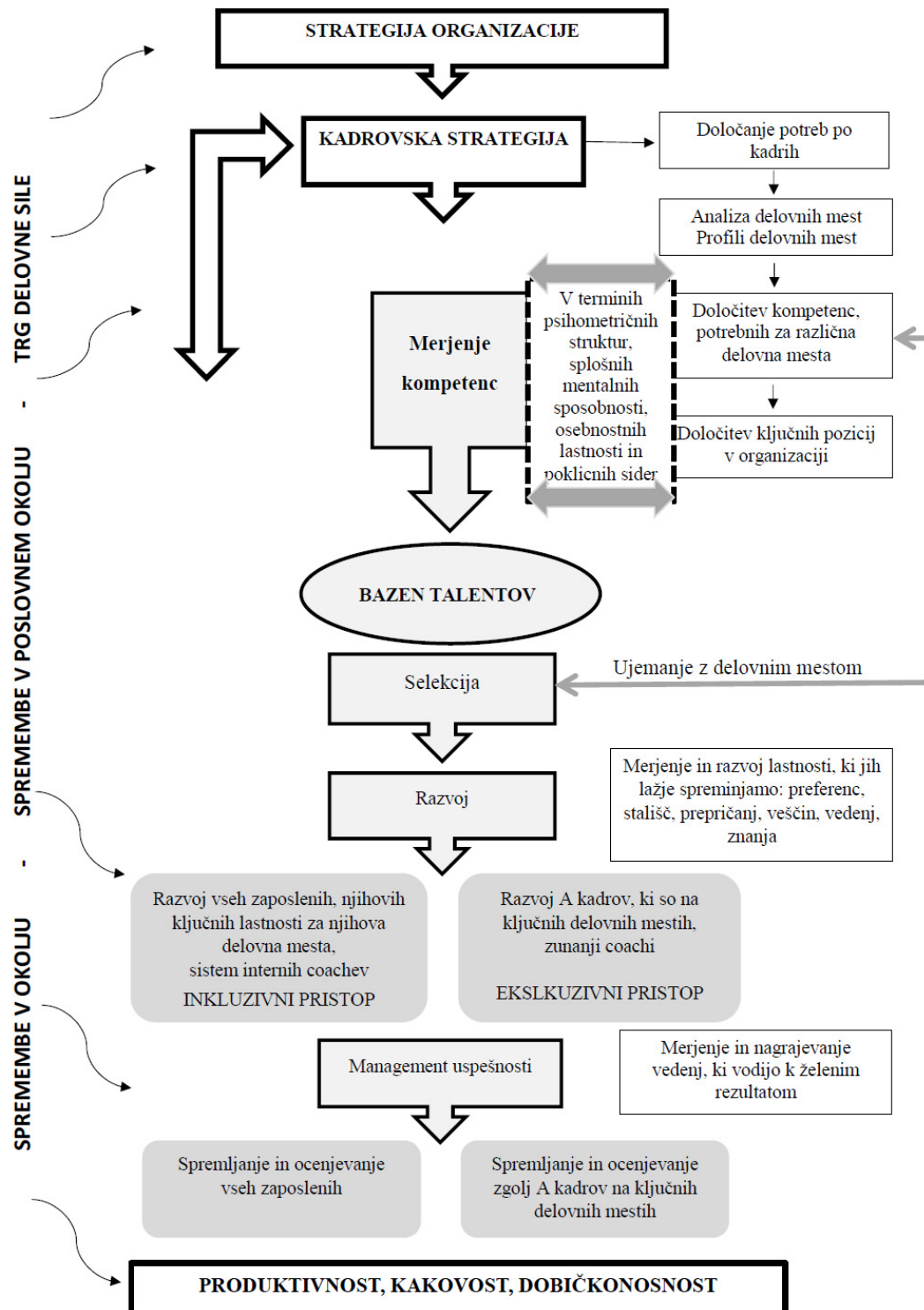
nadaljevanje

Izvedba intervjujev	Izvedba spletne ankete
Zapis intervjujev (uskladitev dveh zapisov)	Statistična obdelava spletne ankete
Analiza intervjujev	Statistična analiza spletne ankete
Povzetek in verifikacija ugotovitev	
Izvedba poglobljenega individualnega intervjuja	
Primerjava z literaturo in teoretičnim modelom	

3.2 Model uporabnosti orodij za ugotavljanje razvojnega potenciala zaposlenih

Model uporablja predvsem definicijo managementa talentov, kot sta jo opredelila Collings in Mellahi (2009, str. 305) in sem jo že navedla v poglavju 1.3 Opredelitev pojma management talentov. Model prikazuje uporabnost orodij za ugotavljanje razvojnega potenciala zaposlenih kot aktivnost, ki je vpeta v strategijo organizacije in s tem povezano kadrovske strategije na eni strani in vpliva na produktivnost, kakovost in dobičkonosnost na drugi strani. Povezan je z okoljem, spremembami v okolju in trgom delovne sile. Model upošteva zgoraj omenjeno definicijo, ki govori o identifikaciji ključnih pozicij (in ne identifikacijo ključnih zaposlenih), o bazenu talentov in razvoju diferencirane kadrovske arhitekture, ki spodbuja zaposlitev teh pozicij s kompetentnimi zaposlenimi. Model je prikazan na Sliki 6.

Slika 6: Model uporabnosti orodij za ugotavljanje razvojnega potenciala zaposlenih



Za predlagani model je ključno naslednje:

- Na osnovi kadrovske strategije določimo potrebe po kadrih (naredimo analize delovnih mest, profile delovnih mest in določimo kompetence, ki so potrebne za delovna mesta). Določimo tudi ključna delovna mesta in jih opišemo z dimenzijami psihometričnih struktur (splošne mentalne sposobnosti, osebnostne lastnosti, poklicna sidra) in drugih lastnosti (na primer veščine, vedenja, stališča, določeni vidiki motivacije), da jih lahko nato primerjamo z lastnostmi oseb.
- Izmerimo kompetence zaposlenih (ob tem uporabimo najmanj teste splošnih mentalnih sposobnosti in teste osebnostnih lastnosti).
- Določimo bazen talentov (vključno z opredelitvijo »talent za kaj«).
- Selekcija kadrov za posamezna delovna mesta je po tem preprosta – hkrati se meri ujemanje z delovnim mestom oziroma z več delovnimi mesti, da se doseže optimizacija.
- Razvoj kadrov vključuje merjenje dodatnih lastnosti, tistih, ki jih nekoliko lažje spreminjamo, če so vključene osebe za to motivirane: preference, stališča, prepričanja, veščine, vedenja, znanja. Tu upoštevamo inkluzivni in ekskluzivni pristop in se odločimo zanj na osnovi kadrovske strategije (vendar tega ne določimo v predhodnih fazah). Uporabimo 360 stopinjske metode in podobno.
- Management uspešnosti (ključno je, da ga ustrezno povežemo s kompetencami in razvojem kadrov in tudi ustrezno ločimo).

3.3 Razvoj raziskovalnega instrumenta

Intervju lahko definiramo preprosto kot pogovor z namenom (Berg, 2007, str. 89). Intervju je ena od najpomembnejših raziskovalnih tehnik za kvalitativno raziskovanje v managementu in v poslovanju (angl. *Business*). Uporablja se skoraj v vseh vrstah kvalitativnega raziskovanja (pozitivističnem, interpretativnem ali kritičnem) in je najpogostejše izbrana tehnika v kvalitativnih raziskavah. Intervju nam omogoča, da zberemo bogate podatke od ljudi v različnih vlogah in situacijah. Pravijo, da so kvalitativni intervjuji kot »nočna očala, ki nam dovolijo, da vidimo to, kar običajno ni na ogled in preučujemo to, kar gledamo, vendar redko vidimo.« Dober intervju nam pomaga, da se osredotočimo na svet preučevanih subjektov in uporabimo njihov jezik. Bolj ko se intervjuvanci odprejo, boljši je intervju (Myers, 2013, str. 119).

Poznamo tri tipe intervjujev: strukturirani (standardizirani), delno strukturirani (delno standardizirani) in nestrukturirani (nestandardizirani) intervju (Myers, 2013, str. 121; Berg, 2007, str. 93). Intervju je lahko individualni ali skupinski. Pri strukturiranih intervjujih uporabimo vnaprej določena vprašanja, ki so postavljena po natančno določenem vrstnem redu in potekajo časovno določen čas. Pri vseh intervjuvancih uporabimo enak način spraševanja, točno tako, kot so vprašanja zapisana (enak vrstni red, enak način, iste

besede). Med intervjujem ni nobenega dodatnega pojasnjevanja vprašanj in nobenih dodatnih vprašanj, ki se morda porajajo. Ta tip je že močno podoben izvedbi vprašalnika tipa papir-svinčnik. Pri delno strukturiranih intervjujih uporabimo določena vnaprej postavljena vprašanja, vendar se jih ne držimo popolnoma. Med razgovorom se lahko pojavijo nova vprašanja glede na situacijo in tok pogovora. Pri nestrukturiranih intervjujih uporabimo zelo malo ali nič vnaprej pripravljenih vprašanj. Intervjuvanci imajo prosto pot, da govorijo, karkoli želijo o dani temi. Pri tem tipu tudi ni časovnih omejitev. Individualni intervju je pogovor med dvema osebama, med spraševalcem in udeležencem. Skupinski intervju je pogovor z več osebami hkrati.

V raziskavi sem uporabila **delno strukturiran intervju**, ki sem ga izvedla **individualno** in na **nestandardiziran način**. Za ta tip intervjuja sem se odločila, ker sem želela dobiti čim bolj kvalitativne informacije in čim bolj odprt pogled na tematiko, ki je relativno neraziskana. Manj strukturiran intervju mi je omogočil, da sem lahko pridobila dodatne informacije, ki jih sicer morda ne bi dobila. Tako sem se odločila tudi zaradi kombinacije s kvantitativno raziskavo, ki je podobna strukturiranemu intervjuju in omogoča več objektivnosti v raziskavi. Kombinacija obeh pristopov mi je omogočila precej temeljit vpogled v problematiko. Ne nazadnje kombinacijo kvalitativnega in kvantitativnega pristopa priporočajo tudi strokovnjaki, ki so to področje že raziskovali (Hambrick, 2007, str. 1349). Pri oblikovanju vprašanj za intervju sem si zastavila naslednje usmeritve:

- vprašanja so večinoma odprta (takšna, ki omogočajo kvalitativne odgovore in prosto pot asociacijam, vprašanja, ki se začnejo z vprašalnicami kaj, kako, kakšen) in pol odprta (ki se začnejo z vprašanji kje, kateri, koliko);
- enopomenska vprašanja (vprašanja, ki sprašujejo po eni temi, eni vsebini);
- vprašanja, povezana s teoretičnim modelom managementa talentov s talenti v povezavi z uporabnostjo orodij za ugotavljanje razvojnega potenciala zaposlenih.

Pri oblikovanju vprašanj za kvantitativno raziskavo sem upoštevala predvsem vsebinske smernice teoretičnega modela in uporabila naslednje vrste vprašanj:

- vprašanja za ugotavljanje mnenj in stališč, na katere je možno odgovoriti na Likertovi lestvici;
- zaprta vprašanja, na katera je možno odgovoriti z »da«, »ne«, »ne vem«;
- vprašanja, na katera je možno odgovoriti na šeststopenjski lestvici od 1 do 6, kjer 1 na primer pomeni nikoli, 6 pa pomeni na primer tedensko;
- vprašanja, na katera je moč odgovoriti z izborom iz seznama možnosti.

Oblikovala sem vprašanja, ki so se nanašala na poznavanje in uporabnost orodij za ugotavljanje razvojnega potenciala zaposlenih ter dejansko uporabo orodij za razvoj zaposlenih, pri čemer me je zanimalo, na katerem hierarhičnem nivoju uporabljajo določena orodja, ter kako pogosto. S tem sem testirala temeljne hipoteze, povezane s

kadrovsko strategijo, merjenjem kompetenc, s poznavanjem orodij, širino uporabe orodij, inkluzivno ali ekskluzivno naravnostjo in ujemanje osebe z delovnim mestom do managementa talentov.

Tabela 7: Povezanost vprašanj s teoretičnim modelom

	Vprašanja za intervju		Vprašanja za anketo	Povezanost z modelom
1	Kako se lotevate managementa talentov? Kakšen pomen mu pripisujete? Kako določate potrebe po talentih?			Management talentov Kadrovski procesi
2	Katera orodja uporabljate za ugotavljanje razvojnega potenciala zaposlenih?			Kompetence, analiza delovnega mesta, profil delovnega mesta, selekcija, razvoj
3	Kakšne so vaše izkušnje s temi orodji?	1.3	Imam izkušnje s tem orodjem?	Kadrovska strategija in razvitost kadrovske funkcije
4	Za kakšne namene uporabljate določena orodja? Kako uporabna se vam zdijo?	1.1	Kako uporabna so našeta orodja za selekcijo kadrov?	Selekcija kadrov, kadrovska strategija in razvitost kadrovske funkcije
4	Za katere namene uporabljate določeno orodje?	1.2	Kako uporabna so po vašem mnenju našeta orodja za razvoj kadrov?	Razvoj kadrov, kadrovska strategija in razvitost kadrovske funkcije
5	Za katere kadre jih uporabljate?	2	Kako pogosto so zaposleni v vaši organizaciji vključeni v razvojne aktivnosti?	Vključujoč ali izključujoč pristop k managementu talentov
6	Kdo uporablja ta orodja?	3	Kako pogosto uporabljajo ta orodja notranji strokovnjaki?	Management talentov/ kadrovska strategija
		4	Ali nameravate na naštetih področjih usposabljanje v naslednjih treh letih z notranjimi strokovnjaki?	Management talentov/ kadrovska strategija/razvoj kadrov
7	Na kakšen način uporabljate ta orodja (pogostost, kombinacije, cilji)?	5	Katera od usposabljanj in razvojnih aktivnosti so najbolj uporabna in za katere kadre?	Vključujoč ali izključujoč pristop, kadrovska strategija, razvitost kadrovske funkcije, merjenje kompetenc, management uspešnosti
8	Kakšen je odziv sodelavcev?			Kadrovska strategija, pristop k managementu talentov
9	Na podlagi česa se odločate za ta orodja?			Kadrovska strategija, pristop k managementu talentov
10	Kako zagotovite ujemanje osebe in delovnega mesta?			Določanje potreb, analiza delovnih mest, profili delovnih mest, kompetence, ujemanje

se nadaljuje

nadaljevanje

	Vprašanja za intervju		Vprašanja za anketo	Povezanost z modelom
11	Katere metode in tehnike razvoja talentov uporabljate?	5	Katera od usposabljanj in razvojnih aktivnosti so najbolj uporabna in za katere kadre?	Razvoj zaposlenih
12	Kako vidite povezanost med orodji za odkrivanje razvojnega potenciala zaposlenih, managementom uspešnosti in uspešnostjo podjetja?	7	Kazalniki uspešnosti podjetja (v zadnjih letih smo povečali število zaposlenih, posodobili storitve, uvedli nove storitve in izdelke, povečali prodajo na novih trgih).	Management uspešnosti/strategija organizacije in povezanost s kadrovske strategije ter managementom talentov/produktivnost in uspešnost organizacije

Najprej sem izvedla dva pilotska intervjuja, za katera sem uporabila nekaj več poglobljenih vprašanj o uporabi orodij (»Kako vpliva čas izvedbe, cena na izbiro teh orodij?«, »Za katere kadre uporabljate posamezno orodje in kako ga uporabljate za posamezne ciljne skupine?«) in vprašanje, povezano z deležem sredstev, namenjenih tem orodjem (»Koliko sredstev namenjate tem orodjem?«). Ugotovila sem, da je uporaba teh orodij relativno omejena, ter z uporabo zelo poglobljenih vprašanj o uporabi orodij ne bom dosegla želenih rezultatov. Do tovrstnih odgovorov sem v nadaljevanju prišla posredno. Pilotska intervjuja sta mi služila za to, da sem bolje oblikovala vprašanja v nadaljevanju, zato ju nisem vključila v analizo.

Višino sredstev, ki jih podjetja namenjajo za ta orodja, je zelo težko oceniti, saj so orodja za odkrivanje razvojnega potenciala zaposlenih tudi letni razgovori, individualni razgovori, ki jih izvajajo zaposleni sami. Skratka, odgovori na to vprašanje niso bili zadovoljivi, v magistrskem delu pa sem se tudi želela osredotočiti predvsem na vsebinski del managementa talentov in uporabnosti orodij za ugotavljanje razvojnega potenciala zaposlenih, zato sem ta vprašanja v nadaljevanju izpustila. Pri večini vprašanj sem v razgovoru uporabila dodatna pojasnjevalna vprašanja.

3.4 Zbiranje podatkov in informacij

V empiričnem delu sem se osredotočila na vsebinski pogled strokovnjakov na izbrane teme, povezane z managementom talentov in uporabnostjo orodij za odkrivanje razvojnega potenciala zaposlenih. Intervjuje sem opravila z 11 kadroviki v podjetjih z vsaj 150 zaposlenimi ali več. Vsi intervjuvanci so izpolnili tudi spletno anketo. Pri intervjujih sem se osredotočila na večja podjetja, kjer je kadrovska funkcija bolj razvita in imajo običajno tudi več zaposlenih in višje strokovno izobražene zaposlene na kadrovskem področju z več izkušnjami. Pri spletni anketi pa sem želela dobiti čim več odgovorov, zato sem vključila tudi nekaj manjših podjetij, za katera osebno vem, da razvoju kadrov dajejo ustrezen pomen.

Tabela 8: Demografski podatki oseb, vključenih v raziskavo

Kriterij	Spletna anketa	Intervju
Število sodelujočih	40*	11
Povprečna starost	41 let	41 let
Spol	36 Ž, 4 M	8 Ž, 2 M
Povprečno št. let dela na kadrovskem področju	10 let	15 let
Smer izobrazbe:		
- psihologija	3	1
- pravo	5	3
- ekonomija	13	3
- družbene vede	14	3
- druge humanistične vede	3	
- tehnično strokovna izobrazba	1	
- drugo	1	1
Stopnja izobrazbe:		
- V. stopnja	3	
- VI./1. stopnja (višja strokovna šola)	3	
- VI./2. stopnja (1. bolonjska stopnja)	6	
- VII. stopnja (univ. program ali 2. bolonjska stopnja)	21	7
- VIII. stopnja (specializacija ali magisterij znanosti)	7	4
Velikost podjetja:		
- majhna do 49 zaposlenih	5	
- srednja do 250 zaposlenih	17	4
- velika nad 250 zaposlenih	18	7
Panoga:		
- inženirstvo in gradbena dejavnost	2	
- transport	1	1
- trgovina na drobno, debelo in maloprodaja	6	
- farmacija	1	
- predelovalna industrija	11	5
- bančništvo, zavarovalništvo, finance	2	
- IT in telekomunikacije	5	2
- razvedrilo in mediji	2	1
- energija	1	1
- drugo	9	1
Regija:		
- podravska regija	2	3
- koroška regija	3	
- savinjska regija	3	2
- jugovzhodna regija	2	
- osrednjeslovenska regija	26	4
- gorenjska regija	4	2

se nadaljuje

nadaljevaje

Kriterij	Spletna anketa	Intervju
Uspešnost podjetja: - V zadnjih petih letih smo povečali ali zelo povečali število zaposlenih - V zadnjih petih letih smo povečali ali zelo povečali prodajo - V zadnjih petih letih smo posodobili več kot 25 % proizvodnje/storitev - V zadnjih petih letih smo dosegli več kot 25 % prihodkov od prodaje z novimi izdelki ali storitvami - V zadnjih petih letih smo za več kot 25 % povečali prodajo na novih trgih	27 od 39 33 od 38 24 od 39 21 od 39 21 od 38	
Financiranje s pomočjo EU sredstev: - Za usposabljanje na področju »mehkih veščin« smo v zadnjih petih letih pridobili evropska ali državna sredstva - Za usposabljanje na področju strokovnih veščin in znanj smo v zadnjih petih letih pridobili evropska ali državna sredstva - Za razširitev proizvodnje ali za razvoj novih izdelkov in storitev smo v zadnjih petih letih pridobili evropska ali državna sredstva	13 od 39 13 od 39 10 do 39	

Legenda: * Sodelovalo je 40 anketirancev, vendar niso vsi odgovorili na vsa vprašanja. Kjer je bilo odgovorov manj, sem to posebej navedla. Na vsa vprašanja je odgovorilo 38 anketirancev.

Intervjuje in raziskavo sem opravila v času od septembra 2015 do aprila 2016. K sodelovanju v spletni anketi sem povabila 200 kadroikov po elektronski pošti in po LinkedInu ter jih tudi preklicala. Odzvalo se jih je 40, kar predstavlja 20 %. K sodelovanju v intervjuju sem povabila 11 kadroikov, odzvalo se jih je vseh 11. Posamezni intervju je trajal v povprečju okoli 60 min. Poleg mene, ki sem vodila intervju, si je povedano zapisovala tudi sodelavka. Po končanem intervjuju sem pretipkala zapiske in jih uskladila s sodelavko. Pri tem sem sledila naslednjim pravilom: čim bolj dobesedni zapis povedanega, skrb za zaupnost in anonimnost udeležencev, čustvenih izrazov nisem posebej navajala, ravno tako ne smeha in medmetov, ker je bil moj cilj predvsem vsebinski, ne toliko poglobljeni psihološki pogled na temo. Pripisala sem si določene pripombe in opažanja.

3.5 Analiza intervjujev

Pristopov k analizi intervjujev je veliko. V magistrskem delu sem uporabila predvsem priporočila avtorjev Berg (2007), Myers (2013), Brett Davies (2007) in Grbich (2007). Ocenjujem, da so za vsebinsko analizo intervjujev in dosego raziskovalnega cilja v tem

magistrskem delu najprimernejši pristopi, kot so kodiranje, ki zagotovi zanesljivost in veljavnost ter analitična indukcija, ki pomaga pri postavljanju in potrjevanju hipotez ter potrjevanju teoretičnega modela, postavljenega na podlagi pregleda literature. Vsebinska analiza je skrben, podroben, sistematičen pregled in interpretacija določenega materiala z namenom, da najdemo vzorce, teme, tendence in pomene (Berg, 2007, str. 303). Analiza vsebine je vsaka tehnika, ki omogoča sklepanje na podlagi sistematične in objektivne identifikacije posebnih značilnosti sporočila (Holsti, 1968, str. 608; Berg, 2007, str. 306). Zanesljivost in veljavnost vsebinske analize zagotovimo tako, da več raziskovalcev, ki pogledajo isti material, dobi enake ali primerljive rezultate (Berg, 2007, str. 306).

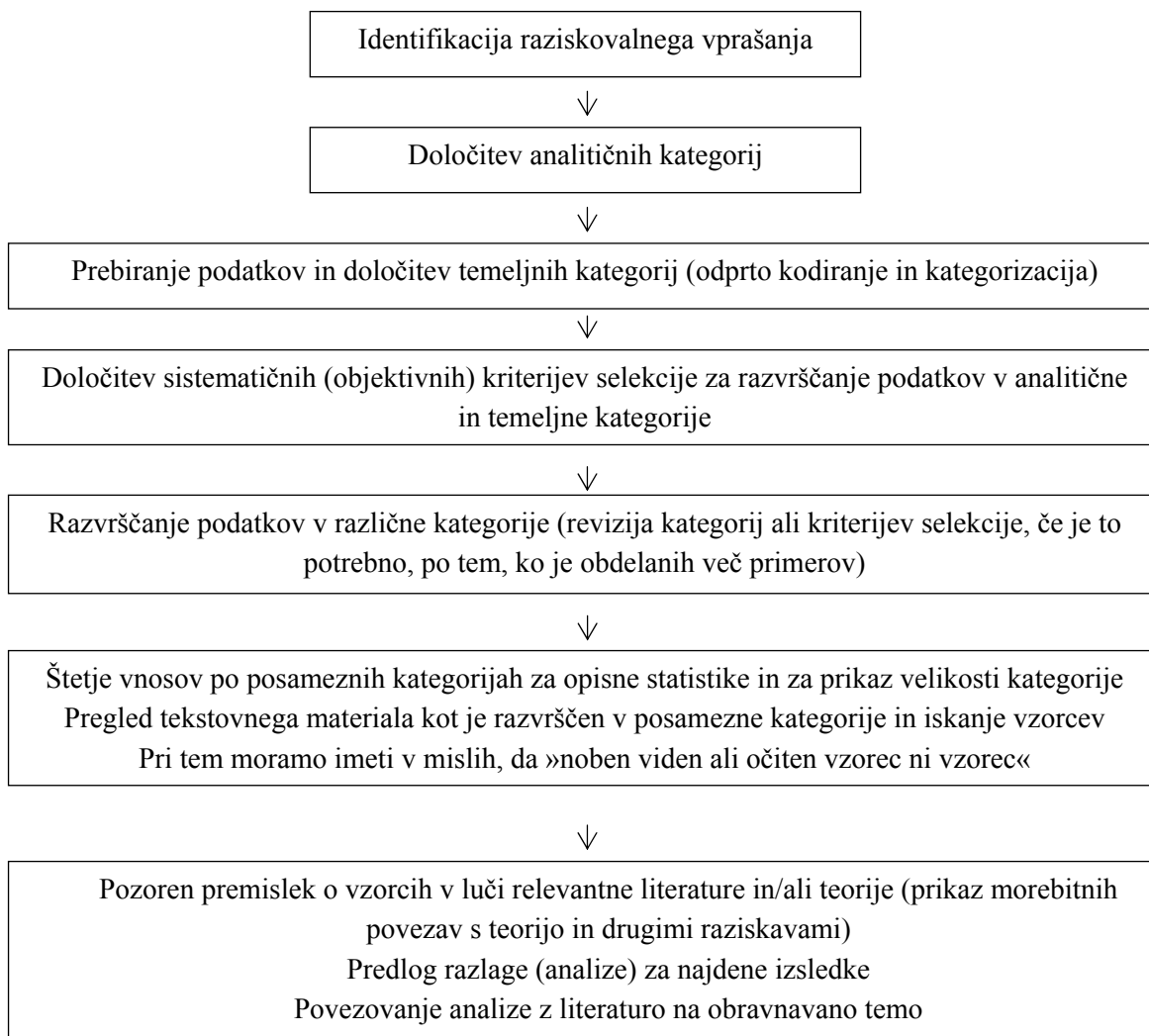
Vsebinsko analizo intervjujev lahko izvedemo na različne načine. Myers (2013, str. 166–181) navaja naslednje: kodiranje (in znotraj še: vzorčenje, identifikacija tem, organizacija seznamov kod, označevanje teksta, sestavljanje modelov, testiranje modelov), zaznamki, analitična indukcija, zaporedje dogodkov, kritični dogodki, vsebinska interpretacija (hermenevtika), razlaga simbolov (semiotika), analiza vsebine, analiza razgovora, analiza konstrukcije teksta, narativna analiza, analiza metafor. Avtor navaja, naj raziskovalec izbere tisto metodo, ki mu je zanimiva, je konsistentna s filozofskimi predpostavkami glede znanja in realnosti, konsistentna z uporabljenimi raziskovalnimi metodami in je zanj dovolj zbranih podatkov.

Tehnika kodiranja je najpreprostejša analiza kvalitativnih podatkov. Koda je lahko beseda, ki jo uporabimo, da povzamemo stavek, odstavek ali celo večji del teksta, na primer intervjuja (Myers, 2013, str. 167). Ryan in Bernard (Mayers, 2013, str. 167) predlagata šest temeljnih nalog, povezanih s kodiranjem: vzorčenje (identifikacija teksta, ki ga bomo analizirali), identifikacija tem (tema je lahko inducirana iz teksta ali pa iz literature), določitev seznamov kod (običajno hierarhično), označevanje teksta (pripisovanje kod enotam teksta), konstrukcija modelov (identifikacija, kako so teme, koncepti, prepričanja in vedenja med seboj povezana), testiranje modelov (testiranje modelov iz prejšnje alineje na širšem ali na drugem setu podatkov). Kode so lahko različne: opisne (odprte), interpretativne (selektivne), teoretične ali vzorci kod itd. Berg (2007, str. 320) predlaga, da začnemo analizo z odprtim kodiranjem in jo nadaljujemo s pomočjo kategorij kodiranja. Pri **odprtem kodiranju** raziskovalec pozorno in natančno prebira dokument vrstico za vrstico, da bi določil koncepte in kategorije, ki ustrezajo podatkom. Ti koncepti so v celoti pogojni. Tekom procesa se raziskovalcu porajajo številne ideje, vprašanja in morda že tudi možni odgovori.

Temu naravno sledi **analitična indukcija**, kot predlagata Glaser in Strauss (Berg, 2007, str. 322). Analitična indukcija je način razvoja vzročnih razlag fenomenov iz enega ali več primerov (Myers 2013, str. 169). Za ta vsebinski pristop sem se odločila tudi zato, ker je tehnika kodiranja in kategorizacije zelo blizu kvantitativnemu pristopu, ki sem ga že dobila s pomočjo dodatne kvantitativne raziskave. Pol strukturirane individualne intervjuje sem

želela analizirati nekoliko bolj vsebinsko in kvalitativno. Pri analizi sem sledila korakom v procesu vsebinske analize (Berg, 2007, str. 326), ki jih prikazuje Slika 7.

Slika 7: Koračni model kvalitativne analize vsebine



Vir: Prirejeno po B. L. Berg, Qualitative Research Methods for the Social Sciences, 2007, str. 326.

Kvantitativna spletna raziskava je zajela 40 udeležencev, zato nam vzorec ne dopušča zahtevnejših statističnih obdelav niti upoštevanja odstotka odgovorov. Pri analizi sem se dosledno držala frekvenc in na temelju le-teh tudi interpretirala odgovore. Kvantitativno raziskavo zato prav tako interpretiram v kvalitativnem smislu. Poskušala sem najti določene vzorce in potrditi določene hipoteze, vendar bo to mogoče šele ob večjem vzorcu udeležencev.

4 REZULTATI RAZISKAVE O UPORABNOSTI ORODIJ ZA ODKRIVANJE RAZVOJNEGA POTENCIALA ZAPOSLENIH

Cilji intervjujev in kvantitativne raziskave so bili poiskati odgovore na naslednja vprašanja, ki izhajajo iz opredeljenih ciljev magistrskega dela:

- Kako izkušeni strokovnjaki na kadrovskem področju v praksi opredeljujejo pomen in načine določanja potreb po talentih v podjetjih?
- Kako izkušeni strokovnjaki na kadrovskem področju v praksi opredeljujejo pomen ujemanja med osebo in delovnim mestom v sodobnem dinamičnem podjetju?
- Katera orodja za ugotavljanje razvojnega potenciala zaposlenih in na kakšen način uporabljajo v podjetjih?
- Katere metode in tehnike razvoja talentov uporabljajo v podjetjih?
- Kako jim uporaba orodij za ugotavljanje razvojnega potenciala pomaga in kako uporabna so ta orodja?
- Kakšen vpliv ima njihov sedanji sistem managementa talentov na uspešnost njihovega podjetja?

4.1 Povzetki intervjujev

V nadaljevanju sledijo povzetki intervjujev, ki sem jih naredila s pomočjo tehnike kodiranja, kjer sem sledila identifikaciji raziskovalnega vprašanja in že skušala iz vsebine odgovorov določiti analitične kategorije (po prvih treh povzetih intervjujih). Povzetki mi bodo v nadaljevanju koristili pri določitvi sistematičnih objektivnih kriterijev za razvrščanje podatkov v analitične temeljne kategorije v nadaljevanju analize.

Oseba A, 53 let, vodja kompetenčnega centra v veliki organizaciji v lasti države. Kot organizacija v državni lasti so pod močnim vplivom politike. Management talentov in način določanja, kdo je talent, sta odvisna od politike. Nimajo sistematičnega načina dela s talenti. V preteklosti so imeli to nekoliko bolje urejeno, vendar prav tako parcialno, odvisno od volje posameznega vodje oddelka. Uporabljali so (5 let nazaj) številna orodja za ugotavljanje razvojnega potenciala zaposlenih: teste sposobnosti, osebnosti, Plutchik, BFQ, Eysenck, 360 stopinjsko povratno informacijo. Merili so klimo, zavzetost, organizacijsko kulturo (ne pozna vseh orodij, jih je bilo še nekaj). Timski profil (Belbin) za selekcijo, motivacijski profil za razvoj. Uporabljali so intervju za selekcijo, ki ga je izvajal zunanji strokovnjak. Ta orodja so bila uporabna, ker so dala bolj objektivni pogled, čeprav niso zmanjšala vpliva politike pri kadrovanju. V realnosti je bilo torej le malo razlike. Osebnostne teste in teste sposobnosti so uporabljali za selekcijo, timske vloge, 360 in motivacijski profil pa za razvoj. Orodja so uporabljali predvsem za vodstveni kader in ključne pozicije. Kadrovik je orodja uporabil, izvedel, management je dobil ključne izsledke in se na njihovi osnovi odločil za selekcijo oziroma dobil smernice za razvoj.

Orodja so uporabljali na podlagi zahtev vodje, nesistematično. Odziv sodelavcev je bil dober, če so jim dobro predstavili namen. Težava je bila, če kdo ni bil vključen. Pri odločitvi o izbiri orodij jim je svetoval zunanji sodelavec. Pomembna je bila uporabnost glede na cilj in namen. Ujemanje osebe in delovnega mesta pri njih ni ključno zaradi vpliva politike. Sicer pa se v kompetenčnem centru trudijo postaviti model kompetenc, ki bo enkrat služil ravno temu, da bodo lahko jasno določili zahteve in jih tudi merili pri ljudeh.

Metode in tehnike razvoja kadrov so v glavnem coachingi, za tiste, ki jih to zanima. V organizaciji žal ni povezave med uporabo teh orodij in uspešnostjo organizacije, čeprav osebno ve, da obstaja.

Oseba B, 38 let, vodja kadrovske službe v velikem proizvodnem podjetju. Management talentov se prične tako, da testirajo že štipendiste, ki nato v organizaciji opravljajo pripravništvo. Imajo tudi mentorski sistem, ki pri tem pomaga. Čim prej želijo prepoznati talente. Za njih ima to velik pomen. Potrebe planirajo glede na upokojitve in glede na razvoj. Želijo ljudi, ki se ujemajo z njihovo kulturo, timi, ki imajo sposobnosti, osebnostne lastnosti in delovni stil, ki njim ustreza. Izvajajo tudi promocijo v lokalnem okolju preko zaposlenih, da privabijo čim boljši kader. Ocenili so že 183 zaposlenih. Orodje, ki ga uporabljajo je PEP (meri sposobnosti, osebnostne lastnosti, delovni stil). Uporabljajo ga za planiranje nasledstev in za razvoj. Uporabijo tudi oceno sodelavcev in nadrejenega. Imajo še kompetenčni model, letne razvojne pogovore, povratno informacijo, karijerne razgovore. Izkušnje, ki jih imajo s temi orodji, so zelo dobre. Predvsem je uporabna kombinacija. Pomembne so tudi vrednote. Namen uporabe orodij: predvsem za določanje nasledstev in za formiranje timov ter za razvoj in podajanje povratne informacije. Vedno napredujejo ljudi od znotraj. Orodja uporablja kadrovska služba in management za motivacijo in vodenje. Način uporabe orodij: ob vstopu v podjetje, že štipendiste, čim prej. Uporabljajo jih za selekcijo in razvoj. Odziv sodelavcev je pozitiven, ker imajo v podjetju zelo visoko zaupanje in sodelovanje ter jim vrednote veliko pomenijo. Pomemben je prenos znanja in ljudje razumejo, da so testi del tega. Za teste se odločajo na podlagi strokovne ocene zunanjega partnerja. Ujemanje osebe in delovnega mesta zagotovijo s pravočasnim planiranjem nasledstev in mentorskih programov. Imajo tudi kompetenčni model, letne razvojne pogovore, karijerne razgovore. Za razvoj uporabljajo karijerne načrte, letne razvojne pogovore in mentorski program. Uspeh sistematičnega vlaganja v kadre se je že pokazal – odkar na kadrih delajo sistematično, je podjetje uspešnejše.

Oseba C, 35 let, vodja kadrovske službe v velikem podjetju. Za management talentov nimajo nekega sistema, razen pri selekciji notranjih inštruktorjev. Te rekrutirajo od znotraj z učinkovitim sistemom in jasno, transparentno zastavljenim ocenjevanjem. Vsak, ki ustreza kriterijem, se lahko prijavi. Nove kadre redko iščejo, prav tako nimajo velike fluktuacije. Ko iščejo, si pomagajo s psihološkimi testiranjem. Za druge profile (poleg inštruktorjev) želijo postaviti kompetenčni model – pred tem se ne morejo lotiti managementa talentov, saj morajo najprej vedeti, kaj hočejo, kaj iščejo, kaj potrebujejo, da

bodo lahko sploh iskali in ocenjevali. Orodje, ki ga uporabljajo za odkrivanje razvojnega potenciala, je ocenjevalni center za notranje inštruktorje. V preteklosti so za nove kadre uporabili psihološki test osebnosti (BFQ), intervju in preizkus na delovnem mestu. Izkušnje s temi orodje so zelo pozitivne. Osebnostni vprašalniki so lepo dopolnili intervjuje, saj so dali usmeritev, kaj je pomembno opazovati in več objektivnosti. Osebnostne teste uporabljajo pri selekciji novih kadrov za ožji nabor (zadnji 3 kandidati). Ocenjevanje uporabljajo za izbor notranjih trenerjev in notranje napredovanje kadrov, predvsem na vodstvene pozicije. Osebnostne teste uporabljajo za selekcijo vodstvenega kadra in strokovnega kadra na ključnih pozicijah. Osebnostne teste uporabljajo samo kadroviki – strogo pod kontrolo, ki nato vodjem povedo samo ključne povzetke. Tudi ocenjevanje je strogo pod kontrolo kadrovske službe, sicer pa so končni rezultati transparentni vsem, ki so sodelovali. Pri uporabi orodij vključijo psihologa. Ključno je končno poročilo, povzetek vsega (testov, ocenjevanja, intervjuja). Pri ocenjevanju inštruktorjev imajo cel tim ocenjevalcev. Ta orodja uporabljajo po potrebi, ko delajo selekcijo (torej namensko). Odziv sodelavcev na psihološka testiranja je normalen – ljudje se zavedajo, da je to nujen pogoj delodajalca. Odziv na ocenjevanje je zelo pozitiven, ljudje ga dojemajo kot priložnost za razvoj, zdi se jim korekten, pošten, dviguje samozavest inštruktorjev. Za orodja se odločajo na osnovi uporabnosti, kako dobro napovedujejo uspeh na delovnem mestu. Pri uporabi osebnostnih testov je pomembno, da najdejo ujemanje z delovnim mestom, kot je določeno v sistemizaciji. Ujemanje osebe z delovnim mestom poskušajo zagotoviti s sistemizacijo in ujemanjem z osebnostnimi lastnostmi kandidata. Za razvoj talentov uporabljajo intervju, letni razvojni pogovor, ocenjevanje in povratno informacijo. Želijo razviti kompetenčni model. Povezava med orodji za odkrivanje razvojnega potenciala zaposlenih, njihovo uporabo in uspešnostjo podjetja zagotovo je. Bolj jasne, kot so določene kompetence, bolj lahko vplivajo na uspešnost podjetja.

Oseba D, 38 let, srednje veliko proizvodno podjetje. Management talentov gradijo od znotraj, pričeli so z vodji. Naredili so profile delovnih mest in ocenili vodje po istih dimenzijah s psihometričnimi testi. Uvedli so delavnice veščin vodenja za vodje. Konstantno dodeljujejo sistem ocenjevanja kompetenc glede na spremembe v proizvodnji (na primer vitka proizvodnja). Management talentov je izjemno pomemben. Uporabljajo orodja Profiles International (sposobnosti, osebnostne lastnosti, poklicna sidra, 360), teste znanja, osebne razgovore, poskusno delo. Izkušnje so zelo dobre, ker so orodja psihometrično zanesljiva in veljavna. Za 360 stopinjsko metodo je pomembna ustrezna interna klima. Udeležencem je potrebno dobro predstaviti, kaj delajo in kakšna je korist. Namen uporabe PXT je za selekcijo, premeščanje, napredovanje, razvoj, planiranje nasledstev. Uporabljajo ga za vodstvene kadre in tudi, če opazijo kak potencial kjerkoli, tudi v proizvodnji. Želeli bi ga uporabiti za čim več zaposlenih enkrat v prihodnje. PXT uporabijo pri večini enkrat; če pa izvajajo coaching, potem test ponovijo po koncu coachinga. Sodelavci so se najprej odzvali z malo negotovosti in strahu, sedaj nanj gledajo zelo pozitivno. Za orodja se odločajo na podlagi napovedne uporabnosti, berljivosti in

uporabnosti rezultatov. Le-ti morajo biti berljivi in uporabni tudi za vodje, da podajo smernice za delo s to osebo. 360 stopinjsko povratno informacijo so uporabili tudi pri izdelavi kompetenčnega modela za vodje. Uporabljajo jo vedno pogosteje in vedno več orodij, ker jim zelo koristijo. Ujemanje osebe z delovnim mestom zagotovijo tako, da določijo profil delovnega mesta in na istih dimenzijah testirajo osebo, kar je del kompetenčnega modela. Za razvoj talentov uporabljajo treninge mehkih veščin in coaching (individualni in skupinski). Povezanost med uporabo orodij in uspešnostjo podjetja je zelo velika, tako optimizirajo učinkovitost kadrov, zadovoljstvo, zavzetost.

Oseba E, 55 let, veliko proizvodno podjetje. Management talentov je sistematičen, temelji na oceni uspešnosti. Izhajajo iz kompetenc, ki so osnova plačnega sistema. Ocenjujejo rezultate, vedenje, odnos do dela, sodelovanje, vključenost. Ločijo talente na področju vodij in strokovnjakov. Izdelan imajo sistem mentorstva, skrbijo tudi za naslednike, imajo svojo akademijo, stalen razvoj, stalno spremljanje. Talente izbirajo od znotraj. Orodja, ki jih uporabljajo so: ocenjevanje uspešnosti na delovnem mestu, ocena vodij na področju kompetenc, karierni načrt in ocena potenciala, intervju, letni razgovor, ocenjevalni center, vprašalniki osebnostnih lastnosti, sposobnosti, interesov. Uporabnost orodij se jim zdi velika, predvsem to velja za kombinacijo več orodij. Ocenjevalni center in vprašalniki dajo več objektivnosti, letni razgovori in karierni načrti pa dajo poglobljeno sliko. Pomembno je tudi ocenjevanje uspešnosti. Orodja uporabijo ob selekciji novih zaposlenih, že študentov, takrat uporabljajo predvsem intervjuje, vprašalnike. Za kasnejše odločanje za ključne pozicije, predvsem vodstvene, uporabljajo ocenjevalni center in informacije na osnovi delovne uspešnosti. Pomembno je tudi spremljanje vsakega zaposlenega in karierni načrti. Vsak zaposleni ima enake možnosti. Ko se izkaže pri svojem delu, po tem dobi več priložnosti in po tem uporabijo tudi zahtevnejša orodja, kot na primer ocenjevalni center. Orodja uporablja kadrovska služba, ki je podpora managementu. Sisteme nagrajevanja so nastavili skupaj in jih neprestano izboljšujejo. Orodja, kot so na primer vprašalniki, struktura intervjuja, sistem ocenjevalnega centra, nastavi v osnovi kadrovska, vendar management to potrdi in vsebinsko sodeluje. Določene vprašalnike in intervju uporabijo za vse, ki pridejo, tudi že za študente. To je pred selekcija in pomaga pri oblikovanju bazena talentov. Testirajo sposobnosti, osebnostne lastnosti in karierni želje ter ocenjujejo potencial (vodstveni, strokovni). Če gre za vodstvene ali visoke strokovne pozicije, uporabijo še ocenjevalni center. Zahtevnejša ko je pozicija, širši in tudi zahtevnejši nabor orodij uporabijo. Vodje zaposlujejo od znotraj in tam so pomembne tudi ocene podrejenih. Odziv sodelavcev je zelo resen, ker je vse transparentno in povezano z ocenjevanjem uspešnosti. Ključno je, kakšen je odnos vodstva do teh orodij in kako uspejo predstaviti koristi zaposlenim. Ključna je uporabnost. Na začetku, pri študentih in novo zaposlenih, naredijo nek splošen pregled. Takrat je pomembna tudi cena orodij. Kasneje, ko gre za ključne pozicije, za pomembna nasledstva, tam cena orodij sploh ni več pomembna, kajti oportunitetni strošek je prevelik. Ujemanje osebe in delovnega mesta zagotovijo s kompetenčnim modelom. Za razvoj talentov uporabljajo predvsem interno akademijo, mentorstvo, lastni kompetenčni center. Povezanost dela s kadri in uspešnostjo podjetja je

zelo velika. Podjetje je od leta 2005 do 2015 v številu zaposlenih zrastle od 581 do 1150 zaposlenih. Razvili so lasten ocenjevalni center, matriko kvalifikacij, interno akademijo, lastna načela vodenja itd. Kadrovske procese so zelo intenzivni in veliko stvari se dogaja zelo sistematično. Prav ta frekvenca je pomembna.

Oseba F, 35 let, veliko podjetje s področja energetike. Ni fluktuacije, ni novih zaposlitev, napredovanje ni pogosto. Težko je zaposlenim kaj ponuditi. Nudijo jim izobraževanje, da vsi lahko razvijajo svoje talente v smeri določenih kompetenc. Več poudarka je na strokovnih kot na mehkih veščinah. Imajo mentorske pare. Oblikovali so bazen talentov, v katerem je okoli 30 do 50 zaposlenih. Ti lahko nadomestijo vodje in vodje krajevnih nadzorov. Te talente so določili preko letnih razvojnih pogovorov, izkazane inovativnosti in na podlagi priporočil sodelavcev. Niso pa uporabili kakšnih posebnih orodij, testov ipd. Za izbiro in razvoj uporabljajo naslednja orodja: Belbin, 360 stopinjska povratna informacija, intervju, pregled prošenj in življenjepisov, test znanja. MI – Human energetics managers Impact – uporabljajo v sklopu analize organizacijske kulture, ki so jo prvič izmerili leta 2013. Vsako orodje je koristno. Najbolj učinkovito se je izkazalo usposabljanje vodij. Čeprav sta bili dve delavnici na leto preveč in je bil odpor, je bilo kljub temu koristno. Belbina in intervju uporabljajo za selekcijo, 360 in letne razvojne pogovore pa za razvoj vodij. Na določenih delovnih mestih imajo samo ocenjevalne razgovore, na določenih tudi razvojne. Najbolj koristni so letni razvojni pogovori, ko postavijo cilje. Pomemben je osebni kontakt, individualni pogovor. Vsak ve, kaj mora delati. Pri tem pomaga, da imajo določene kompetence (skupno 15 – 5 splošnih in 3 delovno specifične, vezane na sistemizacijo). Na tri mesece imajo z vodji razgovore. Direktor ima pravico nagraditi kogar koli ali pa nikogar. S 360 stopinjsko metodo delajo akcijske načrte. Prav bi prišlo ponovno ocenjevanje. Metodo 360 uporabljajo enkrat letno za vodje, Belbina priložnostno tudi za nižje, za time. Ko Belbina enkrat uporabijo v istem timu, ga ni smiselno ponovno. Enkrat letno izvajajo tudi letne razvojne pogovore, usposabljanja večkrat. Ocenjevanja glede na kompetence izvajajo tudi sproti, na tri mesece, potem pa še v sklopu letnih razvojnih pogovorov. Odziv sodelavcev na 360 stopinjsko metodo je zelo pozitiven, sedaj po toliko letih. Odločitev o orodjih temelji na mnenju zunanjega svetovalca. Ujemanje osebe in delovnega mesta zagotavljajo z letnim razvojnim pogovorom in Belbinom. Ker nimajo fluktuacije, tudi ni veliko kadrovske spremembe. Za uspešnost je ključno redno ukvarjanje z zaposlenimi, postavljanje ciljev in povratna informacija. Vsak mora vedeti, kaj se od njega pričakuje.

Oseba G, 30 let, srednje veliko proizvodno podjetje. Talente prepoznajo že na praksi dijakov, nato štipendirajo uspešne dijake in izvajajo obvezno prakso v podjetju tekom študija. Talente morajo vzgojiti sami. Podpišejo pogodbe s tistimi, ki jih prepoznajo na osnovi prakse (kjer jih ocenjujejo mentorji v času pripravništva ali delovne prakse na osnovi dela, razgovora, priporočil). Zelo pomembna lastnost je pripravljenost za učenje. Vodje si sistematično beležijo, kdo je bil dober na praksi. Imajo tudi izdelane kompetence za posamezna delovna mesta in na tej osnovi ocenjujejo, kdo je talent. Zelo pomembno je,

da talente vzgajajo. Razmišljajo o svoji šoli v sodelovanju z zavodom za zaposlovanje. Od orodij uporabljajo vsakodnevno ocenjevanje, ki ga izvajajo koordinatorji na delovnem mestu, in mesečno ocenjevanj, testov pa ne uporabljajo. Ocenjevanje poteka na osnovi kompetenc, ki so določene za vsako delovno mesto posebej. Konstantno investirajo v nove stroje, zato so potrebna usposabljanja in zaposleni se morajo hitro učiti – in to tudi ocenjujejo (pripravljenost in sposobnost učenja na podlagi rezultatov). Pri selekciji je ključen razgovor in priporočila. Izkušnje z uporabljenimi orodji so dobre, zaenkrat jim zelo dobro služijo. Bistveno je to, da imajo ljudi priložnost spoznati preko prakse. Ker je kadra, ki ima znanja, ki ga potrebujejo, zelo malo, jih morajo vzgajati sami. Ne zgodi se, da bi zaposlili nekoga, ki pri njih ni bil na praksi. Tak način uporabljajo za selekcijo, napredovanje, premeščanje ... in za vse kadre. Tak način uporabljajo v sodelovanju z vodji in kadrovske službo. Ocenjevanje poteka dnevno, mesečno, kvartalno, letno. Neprestano ljudje vedo, kje so, kako jim gre. Ključna je redna, pogosta povratna informacija. Sodelavcem je tak način zelo všeč. Vedno vedo, kje so, kam gredo. Za tak način so se odločili, ker je hiter razvojni tempo in praksa kaže dobre rezultate. So razvojno podjetje, tehnično napredno. Pomembno je tudi to, da je specifično delo, za katerega kadra ne morejo pridobiti od nekje drugod, kaj šele, da bi ga dobili iz šole. Pomembno je, da vse, kar uporabijo, prinese rezultate. Ujemanje osebe in delovnega mesta zagotovijo z izdelanimi kompetencami in stalnim ocenjevanjem ljudi pri delu. Za razvoj talentov skrbijo z neprestanim usposabljanjem, coachingi, tako na področju stroke kot tudi mehkih veščin in seveda stalno povratno informacijo. Zagotovo je neposredna povezava med ukvarjanjem z ljudmi in uspešnostjo podjetja. Ključna je sprotna povratna informacija.

Oseba H, 40 let, srednje veliko IT podjetje. Delajo predvsem z vodji, na njihovi motivaciji, da bodo znali motivirati ključne strokovnjake. Do naslednjega nivoja še niso prišli. Trenutno razvijajo kompetenčni model – po oddelkih, delovnih mestih. Imajo visoko fluktuacijo in nove talente iščejo s headhuntingom. Potrebe po talentih so jasne preko kompetenčnega modela. Dobri kadri so za podjetje ključni, morajo biti strokovno sposobni in zavzeti. Uporabljajo naslednja orodja: SDI, intervju, 360, razvojne pogovore (kvartalno), ne uporabljajo pa ničesar systemskega. Dokler ne naredijo sistemizacije delovnih mest in analize delovnih mest ter kompetenčnega modela, se jim ne zdi smiselno uporabljati ocenjevanja. Imajo mentorstvo za nove zaposlene. Team buildinge imajo vsako leto v septembru. Interna izobraževanja vodijo zaposleni sami. Uporabljajo tudi coaching za vodje. Sistem napredovanja in nagrajevanja izvajajo letno glede na dosežene cilje (v cilje imajo vključeno tudi podajanje znanja med zaposlenimi – s tem jih tudi nekako bolj motivirajo za prenos znanja). Zelo malo izkušenj imajo z drugimi orodji. Letni razvojni pogovori so se izkazali za koristne, predvsem v smislu coachingov. Z njihovo pomočjo so postavili in skomunicirali vrednote, ki so ključne, kar je zares zelo pomembno. SDI uporabljajo pri LRP za postavljanje osebnih razvojnih ciljev. Sicer pa pri letnih razvojnih razgovorih predvsem delajo na vrednotah, prepričanjih in ciljih. Pomemben je individualni coaching. Intervjuje uporabljajo za selekcijo. Najprej naredijo preliminarni pregled kandidatov (strokovne kompetence so zelo pomembne), nato naredijo osebni vedenjski

intervju (pri tem se ozirajo na to, v katerem timu bo delal in ali je kandidat za delo vodje). Za vodje, višje in srednje, uporabljajo letne razvojne razgovore in coaching. Ta orodja, predvsem letne razgovore in coaching, uvajajo in jih uporabljajo v kadrovske službi v odnosu do vodij. V kasnejši fazi naj bi se to širilo navzdol. Žal vsi niso za vse in ne vedo, kako bodo vodje to zmogli prenesti navzdol (vsaj nekateri). Vodje so tehnični kader in imajo težave pri razumevanju mehkih veščin. Vpeljujejo coaching kulturo in tu SDI zelo pomaga. Kvartalna srečanja z vodji (obdobni dialogi, partnerski odnos), na katerih postavijo cilje, spregovorijo o klimi, delajo na komunikaciji, odgovornosti, so relativno kratka, 20 minut. Bolj pomembno je, da jih imajo redno na tri mesece. Odziv sodelavcev je mešan, tehnični ljudje težko razumejo pomen coachinga, zato potrebujejo čas. Prav tako je za spremembo vrednot, prepričanj in kulture. O orodjih se odločajo na podlagi osebne presoje svetovalca, kaj bo prineslo rezultate. Ujemanje osebe in delovnega mesta zagotavljajo z analizo kompetenc in razgovori. Za razvoj talentov uporabljajo coaching – želijo razviti coaching kulturo znotraj podjetja. Coaching kulturo tudi vidijo kot temelj uspešne organizacije.

Oseba I, 50 let, veliko podjetje, ima koncesijo države. Ker je kader, ki jih potrebujejo, na trgu premalo, niso preveč izbirčni pri selekciji. Več pozornosti posvečajo izobraževanju kader, ki jih že imajo. Tekom šolanja v njihovi šoli skušajo izbrati najboljše kadre že v samem štartu. Tam jih zelo dobro vidijo, kako se vedejo, kako razmišljajo, kaj znajo. Potrebe imajo jasno določene predvsem na področju znanja, saj je to določeno tudi s strani države in formalnih predpisov. Pomembno je še poznavanje bontona, komunikacije. Pri selekciji izvedejo intervju v dveh krogih, za strokovne kadre tudi preizkus znanja. Ker so potrebne izkušnje na področju, opazujejo kandidate pri šolanju. Psiholoških testov ne uporabljajo, uporabljajo pa test znanja (predpisano po zakonu, poznavanje predpisov itd.) in znanje angleščine. Po dodatnih vprašanjih oseba omeni še mentorstvo, ki je dobro razvito, formalizirano, strukturirano – notranji mentorji spremljajo nove zaposlene 2–3 mesece. Izkušnje s temi orodji so solidne. Bolj se osredotočajo na strokovno usposabljanje (bonton, kako se vesti s strankami, tečaj angleščine). Vodje poslovnih enot so usposabljali na področju prodaje (1 x 6 ur). Pomembne so tudi temeljne kvalifikacije, ki jih zahteva država. So pa ljudje precej motivirani za izobraževanje. Usposabljanje novih zaposlenih traja 2 dni. Za selekcijo za vodstvene kadre samo intervju 2 kroga. Vodje bi želeli še izobraževati na področju vodstvenih veščin, komunikacije, prenosa znanja, nagrajevanja, ocenjevanja. Določiti bi morali tudi kriterije ocenjevanja. Intervjuje z novimi zaposlenimi izvaja kadrovska služba in vodstvo. Odziv sodelavcev je popolnoma normalen – zdi se jim razumljivo, da izvedejo intervju na tak način. Ujemanje osebe in delovnega mesta ocenijo na podlagi izkušenj in formalnih zahtev po znanjih in kvalifikaciji. Za razvoj kader uporabljajo usposabljanje (strokovno, jeziki, bonton, komunikacija). Dobri kadri seveda vplivajo na uspeh podjetja neposredno, še posebej v panogi, ko ljudje delajo s strankami. Na tem ozaveščanju so veliko delali.

Oseba J, 40 let, veliko podjetje, ki gre skozi prestrukturiranje. Management talentov še ne poteka tako, kot bi želeli. So v nekem začetnem stanju in urejajo ključne stvari. Pričeli so na vrhu – torej najprej želijo selekcionirati talente med vodji. Po tem bodo počasi širili to prakso navzdol. Zaenkrat gledajo rezultate v praksi in na področju sistematizacije delovnih mest, vzpostavljanja modela kompetenc. Iščejo rezerve znotraj obstoječih kadrov, želijo jih usposablјati. Kot orodja za ugotavljanje razvojnega potenciala uporabljajo Success Factors, letne razgovore, MPA (meri vrednote, kompetence, veščine, motivacijo, potencial), PI (predictive index), merjenje klime in zavzetosti zaposlenih (vsake 2 leti). Izkušnje z orodji so dobre. PI je koristen, ker upošteva mikro okolje, delovno mesto in sodelavce (vodjo). Pomembno je ujemanje vodje in zaposlenega, ne samo osebnostne lastnosti same zase. Orodje je zelo koristno, ker ga hitro rešijo in poda veliko ključnih informacij. Tudi ostala orodja so koristna, če jih ustrezno uporabljajo. PI uporabljajo za selekcijo in za razvoj. Meri motivacijo, osebnostne lastnosti, kulturo, vrednote, vodljivost, ujemanje z vodjo in ujemanje z delovnim mestom. SDI uporabljajo za team buildinge, 360 stopinjsko povratno informacijo za razvoj vodij, enako tudi MPA (na tej osnovi naredijo program, načrt razvoja kadrov). Klimo in zavzetost merijo vsake 2 leti med vsemi zaposlenimi z namenom povečevanja zavzetosti. Letne razvojne razgovore uporabljajo za večino zaposlenih. Počasi širijo razvojne aktivnosti navzdol po hierarhiji. Namen letnih razvojnih razgovorov je postavljanje razvojnih ciljev, doseganje ciljev in motivacija. Ločijo vodstvene in strokovne kadre. Omenjena orodja v glavnem uporabljajo za vodstvene kadre. Pri strokovnih kadrih merijo v glavnem znanje ob vstopu v podjetje, kasneje manj, kar nameravajo v prihodnosti spremeniti in bodo znanje bolj redno spremljali. So v procesu izboljševanja kadrovske funkcije. Do pred enim letom tu ni bilo sistematično organiziranega spremljanja kadrov, sedaj pa počasi razvijajo in uvajajo orodja. Najprej bodo delali z vodji in potem navzdol. Cilj je, da vodje potem prenesejo dobre prakse navzdol. V kadrovske službi izvedejo testiranja in izberejo orodja, nato pa posredujejo rezultate managerjem in tistim, ki so odgovarjali na vprašalnike, jim podajo povratno informacijo za nadaljnji razvoj. Če gre za selekcijo, potem je to samo kadrovska služba. Če gre za razvoj, so vključeni tudi managerji in tisti, za katere se je orodje uporabilo. Odziv sodelavcev je praviloma dober. Zelo so se potrudili, da so vodjem pojasnili, kaj in zakaj izvajajo testiranja. Odzivi so relativno pozitivni, saj v povratni informaciji, ki jo dobijo, vidijo smisel in možnost za razvoj. Zaenkrat tega še niso uporabili za odpuščanje. Težko pa je nekemu povedati, da ni prepoznan kot talent za napredovanje ali za nasledstvo. Tu je potrebno biti zelo previden, diplomatski. Dejstvo pa je, da na vrhu ni dovolj prostora za vse, ki si tega vrha želijo. Ključna pri odločitvi za orodja je uporabna vrednost, cena ni tako pomembna. Ujemanje osebe z delovnim mestom zagotovijo z orodjem PI, ki oceni zahteve delovnega mesta, okolje in lastnosti osebe. Za razvoj talentov uporabljajo letne razvojne pogovore, 360 stopinjsko povratno informacijo, izsledke testov, v nadaljevanju bodo pričeli z usposabljanjem internih coachev in nato s projektom razvoja internih coachev, ki bodo širili coaching kulturo v podjetju. Orodja so koristna, dajo objektivnejšo sliko o ljudeh. Pomagajo pri mikromanagementu. Seveda pa so potrebni tudi osebni stiki, razgovori in poznavanje konkretnega dela ljudi.

Oseba K, 40 let, veliko mednarodno podjetje. V managementu talentov želijo zaobjeti vse procese MČV, od zaposlovanja, razvoja, ocenjevanja. Jasno imajo določeno, kaj je visok potencial oziroma talent, katere lastnosti ima tak zaposleni (prilagodljivost, intelektualna kapaciteta, neprestano učenje, odločnost, ambicioznost, odličnost opravljenega dela brez nadzora ter sodelovanje z drugimi). Talenti so manj kot 10 % zaposlenih, ki dosegajo najboljše rezultate na teh dimenzijah. Priložnost za ocenjevanje ima vsak, proces (angl. *People review*) poteka neprestano. Zelo jasno je določeno, kaj ocenjevati, kako pogosto, kdo ocenjuje in kako podati povratno informacijo. Želijo iti v smer vzpostavitve bazena talentov, da bodo potenciali vidni managementu in da lahko ti dobijo čim več izkušenj. Imajo tudi določena kritična delovna mesta (ne ključne pozicije), to so tista delovna mesta, kjer se zelo pozna, če ni prave osebe. Uporabljajo različna orodja. Hoganove vprašalnike za večino ljudi, ki pridejo v organizacijo. To orodje ponuja ujemanje osebe in delovnega mesta in meri: osebnost (kako me drugi vidijo), razvoj (delovanje v stresnih situacijah, kaj osebo lahko vrže iz tira in na čem mora delati) ter vrednote in motivacijo (organizacijsko ujemanje). Pomemben pa je tudi intervju in za napredovanje še ocena vodje. Orodja so uporabna, dajo dodatno sliko ob ostalih ocenjevanjih. V podjetju je najpomembnejši dober sistem za management uspešnosti, jasno ocenjevanje na točno določenih dimenzijah in pogoste povratne informacije. Cilje postavljajo skupaj z zaposlenim na osebnem in delovnem področju, skupaj določijo tudi pot do tja (načrt razvoja) in na koncu še izvedejo ocenjevanje. Pogosto je za doseg delovnega cilja treba določiti razvojne in osebne cilje. Zelo pomembna je redna in nato še kvartalna povratna informacija. Slednja ni presenečenje, ker je vmes dovolj informacij. Vse to je povezano z nagrajevanjem, zato so ljudje zelo motivirani. Hoganov vprašalnik uporabljajo za selekcijo in za razvoj enakovredno. Sicer pa znotraj managementa uspešnosti zelo jasno postavljajo cilje in merijo njihovo doseganje. Predvsem pa management uspešnosti uporabljajo za načrtovanje. Orodja uporabljajo za vse kadre enako, ne delajo razlike med vodji in ostalimi. Uporablja jih kadrovska služba in management – v tesnem sodelovanju. Sicer pa vodja oceni sodelavca in se pomeni tudi z drugimi vodji. Dvakrat letno tudi zaposleni ocenjujejo vodjo. Pomembno je, da stvari tečejo, da ni presenečenj, temveč se sproti ve, kaj naj kdo dela. Management uspešnosti je konstanten proces, ki deluje zelo pogosto praktično na dnevni osnovi. Zaposleni so zelo vključeni, to je del normalnega delovanja. Močno je zavedanje, da je to kultura podjetja, da je razvita coachinga kultura. Glede odločanja za orodja je predvsem pomembna uporabnost in povezava s sistemi managementa v podjetju. Mora biti povezano z managementom uspešnosti in prinesiti konkretne rezultate, konkretne koristi. Ujemanje osebe z delovnim mestom zagotovijo preko sistema managementa uspešnosti. Jasno je določeno, kaj so zahteve, kompetence, nato cilji, nato plan za doseganje, povratna informacija. Redno spremljanje pokaže ujemanje in vrzeli. Gre za neprestan proces. Za razvoj talentov uporabljajo sistem management uspešnosti, coaching. Uporaba orodij in uspešnost podjetja – zelo neposredna povezava, predvsem tudi skozi nagrajevanje in zelo odzivno povratno informacijo. V podjetju je pomembno, da stvari tečejo, da je visoka odzivnost, da je vse jasno in transparentno.

4.2 Rezultati in analiza kvalitativnega dela raziskave

Intervjuje sem povzela, odgovore uredila po kategorijah in podkategorijah ter preštela odgovore. Vnesla sem jih v tabele, kjer so frekvence navedene pod »Da«, če je udeleženec odkrito in samoiniciativno omenil podkategorijo, pod »Ne«, če je udeleženec odkrito in samoiniciativno zanikal kategorijo in pod »Ne, Ne omeni«, če udeleženec kategorije sploh ni omenil. Cilj je bil dobiti objektivnejši vpogled v najpogostejše odgovore in stališča. V nadaljevanju so predstavljeni rezultati po vsebinskih sklopih.

Na vprašanje »**Kako se v vaši organizaciji lotevate managementa talentov?**« ter podvprašanji »Kako določate potrebe po talentih ter kakšen pomen mu pripisujete?« so sogovorniki največkrat odgovorili, da je to povezano s kompetenčnim modelom (7), da talente iščejo od znotraj (6), da jih razvijajo in usposabljaajo sami (5) in da imajo razvito študentsko prakso in pripravništvo, preko katerega prepoznajo talente (5) ter razvito mentorstvo (4) (Tabela 9).

Tabela 9: Število potrditev in zanikanj pri managementu talentov

Kategorija	Podkategorija	Da	Ne	Ne omeni
Management talentov	Kompetenčni model	7	0	4
	Talente iščemo znotraj	6	0	5
	Študentska praksa, pripravništvo	5	0	6
	Talente razvijamo, usposabljaamo sami	5	0	6
	Mentorstvo	4	0	7
	Velik pomen MT	3	0	8
	Uporabljajo psihometrična orodja	3	0	9
	Kaj je talent je jasno opredeljeno	3	0	8
	Management uspešnosti	3	0	8
	Talente iščemo med strokovnjaki	3	0	8
	Sistematično urejen	2	2	7
	Bazen talentov	2	0	9
	Pomanjkanje talentov	1	0	10
	Talente iščemo izven podjetja	1	0	10
	Uporabljamo headhunting	1	0	10
	Sistemizacija delovnih mest	1	0	10
	Visoka fluktuacija	1	2	8
	Vpliv politike	1	0	10

Le v enem podjetju so omenili, da iščejo talente od zunaj in hkrati, da si pomagajo s headhuntingom ter da je pri njih visoka fluktuacija ter veliko pomanjkanje talentov. Gre za IT podjetje. V eni organizaciji so izpostavili vpliv politike, ki je tako močan, da s talenti preprosto ne morejo delati na strokovnem nivoju. Gre za organizacijo v lasti države.

Tisti kadroviki, ki so navedli, da je management talentov zanje velikega pomena (3), tudi uporabljajo psihometrična orodja (3) in imajo razvit management uspešnosti (3) z rednim ocenjevanjem (3). Izmed podjetij, ki sem jih intervjuvala, so to tri največja podjetja, ki delujejo mednarodno, so uspešna sodobna podjetja, ki neprestano uvajajo novosti. Imajo tudi vitko proizvodnjo, transparentno redno ocenjevanje in razvit management uspešnosti, ki so ga omenili v povezavi z managementom talentov.

Glede na odgovore lahko posredno sklepamo, da več kot polovica udeležencev povezuje management talentov tako s selekcijo kot z razvojem talentov in da je zanje management talentov stalen proces. Tri od udeleženi organizacij ga povezujejo tudi z managementom uspešnosti in obenem uporabljajo več orodij (tako teste kot tudi stalno ocenjevanje). Udeleženci iz teh organizacij omenjajo tudi, da imajo management talentov sistematično urejen (dva od treh) in omenijo, da imajo jasno opredeljeno, kaj je talent.

Na vprašanje »**Katera orodja za ugotavljanje razvojnega potenciala zaposlenih uporabljajo?**« sem dobila zelo raznolike in precej razpršene odgovore (Tabela 10). Te odgovore sem kategorizirala v dve skupini: **vrste orodij (torej, kaj merijo) in katera konkretna orodja uporabljajo (imena orodij)**. Največ udeležencev je samo spontano navedlo, da uporabljajo intervju (9). Ob tem sami niso omenili, ali uporabljajo poglobljeni strukturirani ali nestrukturirani intervju. Kot govorijo raziskave (Lievens & De Paepe, 2004, str. 29–30), v kadrovske praksi kljub dokazani večji zanesljivosti in veljavnosti strukturiranih intervjujev, večinoma uporabljajo nestrukturirane intervjuje. Dodatno vprašanje mi je to predpostavko potrdilo. V kvantitativni raziskavi je vprašanje postavljeno tako, da daje samo možnost odgovora »strukturirani poglobljeni intervju«, zato menim, da odgovori niso specifični, temveč se nanašajo zgolj na intervju kot metodo, ne pa na njegovo specifično obliko izvedbe. V nadaljevanju raziskovanja bom to vprašanje bolj podrobno zastavila in ločila strukturirani od nestrukturiranega intervjuja. Za zdaj v interpretaciji raje govorim o intervjuju nasploh. Na drugem mestu po številu odgovorov glede vrste orodij so udeleženci spontano navedli vprašalnike osebnostnih lastnosti (5), sledijo testi sposobnosti (4) ter vprašalniki motivacije in interesov. Sledijo zelo različna orodja.

Tabela 10: Število potrditev in zanikanj pri uporabi orodij za ugotavljanje razvojnega potenciala

Kategorija	Podkategorija	Da	Ne	Ne omeni
Vrste orodij za ugotavljanje razvojnega potenciala zaposlenih, ki jih uporabljajo	Intervju	9	0	2
	Vprašalniki osebnostnih lastnosti	5	0	6
	Testi sposobnosti	4	0	7
	Motivacija, interesi	4	0	7
	Testi znanja	3	0	8
	360 stopinjska metoda	3	0	8
	Letni razvojni razgovori	3	0	8
	Ocenjevanje uspešnosti pri delu	3	0	8
	Preizkus na delovnem mestu	3	0	8
	Ocenjevanje kompetenc	2	0	9
	Karierni načrti in razgovori	2	0	9
	Ocenjevalni center	2	0	9
	Timske vloge	2	0	9
	Ujemanje osebe in DM	2	0	9
	Vrednote	1	0	10
	Mentorski program	1	0	10
	Coaching	1	0	10
	Delovni stil	1	0	10
	Pregled življenjepisa	1	0	10
	Priporočila	1	0	10
Katera konkretna orodja uporabljajo	BFQ	2	0	9
	Belbin	2	0	9
	PI, Success Factors	1	0	10
	PEP	1	0	10
	Profiles International PXT	1	0	10
	Plutchik Eysenck	1	0	10
	MPA	1	0	10
	MI – human energetics impact	1	0	10
	SDI	1	0	10
	Hogan Assessment	1	0	10

Udeleženci, ki so navajali **konkretna orodja**, so navajali zelo različna orodja, zelo različne vprašalnike predvsem za merjenje osebnostnih lastnosti in timskih vlog. Odgovori so precej razpršeni, kar lahko kaže na to, da se področje merjenja človekovih lastnosti razvija in da je ponudba relativno velika. V nadaljevanju, ko sem odgovore glede orodij razdelila po namenu uporabe (za selekcijo ali za razvoj), je razvidno, da so vprašalniki osebnostnih lastnosti na prvem mestu kot izbrano orodje selekcije kadrov, sledijo pa intervjuji (Tabela 11). Pri orodjih za razvoj kadrov je na prvem mestu 360 stopinjska povratna informacija in letni razvojni razgovor. Drugačen rezultat smo dobili pri

kvantitativni raziskavi, kjer je več udeležencev menilo, da so vprašalniki osebnostnih lastnosti primerni za razvoj (35), kot pa je bilo tistih, ki so mnenja, da so uporabni za selekcijo (31). V odgovorih se pojavljajo zanimivosti kot na primer uporaba Belbinovega vprašalnika in ipsativnih vprašalnikov osebnostnih lastnosti za selekcijo kadrov. Pripomniti velja, da nekateri kadroviki imena testov izgovarjajo napačno ali pa sploh ne vedo imena testov in tudi ne vedo dobro, kaj in kako merijo.

Tabela 11: Število potrditev in zanikanj pri namenu uporabe orodij za ugotavljanje razvojnega potenciala

Kategorija	Podkategorija	Da	Ne	Ne omeni
Namen uporabe orodij	Za selekcijo			
	intervju	4	0	7
	Hogan	1	0	10
	Success Factors, PI	1	0	10
	MPA	1	0	10
	Belbin	1	0	10
	Testi sposobnosti	1	0	10
	Plutchick, BFQ, Eysenck	1	0	10
	Preizkus znanja	1	0	10
	PXT	1	0	10
	Za razvoj			
	360 stopinjska povratna informacija	3	0	8
	Letni razvojni razgovor	3	0	8
	Coaching za vodje	2	0	9
	SDI	2	0	9
	Konstanten management uspešnosti	1	0	10
	Redna povratna informacija	1	0	10
	motivacija	1	0	10
	intervju	1	0	10
	Izsledki testov	1	0	10
	PXT	1	0	10

Štirje udeleženci so posebej izpostavili, da **za selekcijo** uporabljajo intervju, nekateri ostali pa so navedli različne osebnostne vprašalnike, ki se med udeleženci ne ponavljajo. Če povzamem, za selekcijo z različnimi vprašalniki merijo predvsem osebnostne lastnosti. **Za razvoj** pa so trije navedli 360 stopinjsko povratno informacijo in prav tako trije letne razvojne razgovore. Dva sta navedla SDI in coaching za vodje. Ostali so navedli različna posamezna orodja, tudi povratno informacijo (kar bi načeloma lahko združili skupaj s 360 stopinjsko povratno informacijo), tudi intervju, teste itd.

Tudi pri tem, za koga in kdo uporablja orodja, so odgovori precej raznoliki (Tabela 12). V nekaterih podjetjih orodja **uporabljajo za vodstvene kadre, v drugih za vse**, tudi za

študente, ki pridejo v podjetje, kar nekaj pa jih je poudarilo, da si želijo, da bi lahko orodja uporabili za čim več zaposlenih. Torej vseeno obstaja nek zadržek glede tega, da bi uporabili orodja za vse zaposlene. Kaj neki to je, če ni denar? Gre za kadrovske politike? Inkluzivni ali ekskluzivni pristop? Morda denar ni neposreden razlog, vendar gre tudi za čas, ki ga kadroviki temu lahko namenijo in na koncu je to tudi denar. Ko govorijo o uporabnosti, se večinoma orientirajo na vodje in iz tega sklepamo, da večina podjetij v praksi izvaja ekskluzivno politiko managementa talentov.

Tabela 12: Število potrditev in zanikanj pri tem, za koga in kdo uporablja orodja za ugotavljanje razvojnega potenciala

Kategorija	Podkategorija	Da	Ne	Ne omeni
Za koga uporabljajo orodja za ugotavljanje razvojnega potenciala zaposlenih	Določene vprašalnike in intervju uporabimo za vse, ki pridejo v podjetje, že za študente	4	0	8
	Uporabljamo jih za vodstvene kadre in ključne pozicije	4	0	9
	Orodja uporabljamo za vse zaposlene, različna orodja za različne potrebe	3		
	Orodja bi želeli uporabiti za čim več zaposlenih	1	0	10
	Orodja uporabljamo sistematično	0	1	10
Kdo je vključen v uporabo orodij	Uporabljajo jih kadroviki in managerji v sodelovanju	8	0	3
	Za orodja se odločamo na podlagi svetovanja zunanjih strokovnjakov	5	0	6
	Zaposleni dobijo povratno informacijo	2	0	9
	Osebnostne teste izvajajo samo kadroviki strogo pod kontrolo in povedo managerjem samo povzetke; ocenjevanje je strogo pod kontrolo kadrovske	1	0	10
	Vključimo psihologa	1	0	10

Na vprašanje »**Za katere kadre** uporabljajo orodja?«, je 7 udeležencev odgovorilo, da jih uporabljajo za vse zaposlene (4 so odgovorili, da vprašalnike in intervju uporabijo za vse zaposlene, ki pridejo v podjetje). Nekaj podjetij pa uporablja orodja zgolj za vodstvene kadre in za ključna delovna mesta (4). Če razumemo orodja v širšem smislu (od razgovorov do vprašalnikov itd.), potem večina podjetij na nek način vključuje vse zaposlene. Če pa gre za vprašalnike in teste, se ta nabor zoži – 4 podjetja jih uporabljajo za vodstvene kadre in za ključne pozicije.

Skoraj polovica (5) jih je tudi izjavila, da **odločitve glede uporabe** teh orodij prepuščajo zunanjim strokovnjakom. Samo en udeleženec je poudaril, da sodelujejo s psihologom.

Poznavanje orodij in njihove uporabe je med strokovnjaki zelo različna, vsekakor pa je razvidno, da njihova pozornost ni usmerjena v ta orodja in da jim ne posvečajo zelo velike pozornosti. Bistveno več pozornosti je usmerjeno v kompetence in opredelitev zahtev in potreb dela in delovnega mesta. Na podlagi intervjujev, ki sem jih opravila, sklepam, da povezave med tema dvema za zdaj še niso vzpostavili.

Zanimalo me je tudi, **kakšne izkušnje imajo z orodji za ugotavljanje razvojnega potenciala zaposlenih**, kakšni so odzivi sodelavcev in kako ocenjujejo njihovo uporabnost (Tabela 13). Največ udeležencev (8) je povedalo, da jih uporabljajo kadroviki in managerji v sodelovanju. Kadroviki pomagajo pri izboru orodja (običajno skupaj z zunanjimi svetovalci), svetujejo pri načinu uporabe, pri izvedbi postopkov, pri interpretaciji razumevanja izsledkov. Managerji največkrat dobijo ključne izsledke in usmeritve glede primernosti sodelavca za določeno delovno mesto in razvoja sodelavca. Več kot polovica udeležencev (6) je navedlo, da **se zaposleni odzivajo** zelo pozitivno na uporabo orodij. Dva sta navedla, da se odzivajo normalno in eden, da se odzivajo zelo resno. V enem podjetju pa so povedali, da je bilo na začetku nekoliko strahu, ko pa so spoznali, za kaj gre, so sprejeli pozitivno. Kadroviki sami povedo, da je veliko odvisno od tega, kako se tovrstne projekte predstavi. Če povzamem, so orodja v splošnem dobro sprejeta – tako meni vseh 11 udeležencev.

Tabela 13: Število potrditev in zanikanj pri izkušnjah z uporabo orodij za ugotavljanje razvojnega potenciala

Kategorija	Podkategorija	Da	Ne	Ne omeni
Odzivi zaposlenih	Pozitivni odzivi zaposlenih	6	0	5
	Normalen odziv zaposlenih	2	0	9
	Mešan odziv: Na začetku je bilo malo strahu, zdaj zaposleni gledajo zelo pozitivno na teste Tehnični ljudje težko razumejo pomen coachinga	2	0	9
	Zelo resen odziv zaposlenih	1	0	10
Uporabnost orodij	Pri odločitvi je pomembna uporabnost in namen, bistveno manj pa cena	4	0	7
	Pomembna je berljivost in uporabnost rezultatov za management	1	0	10
	Pri orodjih je pomembna povezanost z managementom uspešnosti in konkretne koristi in napovedna uporabnost	1	0	10
	Orodja uporabljajo vedno pogosteje	1	0	10
	Sistem managementa uspešnosti	2	0	9

Pri **odločitvi o orodjih** je bistvena uporabnost orodij in namen uporabe, torej končna korist, bistveno manj pa cena (6). Ena udeleženka je izjavila, da orodja uporabljajo vedno pogosteje, ker so ugotovili, da jim koristijo. Orodja naj bodo tudi enostavno berljiva in uporabna za managerje.

Na vprašanje, »**Kako poskrbijo za ujemanje osebe in delovnega mesta?**«, so bili odgovori zelo razpršeni (Tabela 14). To ponovno kaže na dejstvo, da stroka tu še ni razvila splošno uporabnih modelov. Večina odgovorov je zelo splošnih: jasne zahteve, cilji in plan (1), pravočasno planiranje nasledstev in mentorski program (1), ocenimo s pomočjo izkušenj (1), stalno ocenjevanje zaposlenih (1), povratna informacija (1), pogovor z zaposlenimi (2), karierni razgovori (1), ali enostranskih (določimo kompetence (5), uporabljamo 360 st. metodo in Belbina (1). Samo dve udeleženki sta odgovorili bolj celovito in sistematično v smislu, da sta povezali zahteve delovnega mesta z osebo: za ujemanje osebe in delovnega mesta poskrbimo s sistemizacijo delovnih mest in ujemanjem z osebnostnimi lastnostmi osebe (1), naredimo profil delovnega mesta in na istih dimenzijah testiramo osebo (1).

Tabela 14: Število potrditev in zanikanj pri izkušnjah z uporabo orodij za ugotavljanje razvojnega potenciala

Kategorija	Podkategorija	Da	Ne	Ne omeni
Ujemanje osebe in delovnega mesta	Določene kompetence	5	0	6
	Povratna informacija, pogovori z zaposlenimi, karierni razgovor	4	0	7
	Sistemizacija delovnih mest in ujemanje z osebnostnimi lastnostmi osebe Izdelan profil delovnega mesta in na istih dimenzijah testirana oseba	2	0	9
	Pravočasno planiranje nasledstev in mentorski program Jasne zahteve, cilji, plan	2	0	9
	Ocena s pomočjo izkušenj	1	0	10
	Stalno ocenjevanje zaposlenih	1	0	10
	360 stopinjska metoda in Belbin	1	0	10

Tema **orodja za razvoj kadrov** je nekoliko bolj homogena (Tabela 15). Osem udeležencev omeni coaching (coaching za tiste, ki jih zanima (2), coaching za vodje (2), coaching kultura, vključeni vsi (2), želimo razviti coaching kulturo (2)). Dva udeleženca sta omenila mentorstvo. Drugi najpogostejši odgovor se je nanašal na letne razvojne razgovore (5) in s tem povezan karierni načrt (2). Sledijo izobraževanja (izobraževanja, strokovne in mehke veščine (3), lastna akademija (1)) in kompetence (lastni kompetenčni center (1), želimo razviti kompetenčni model (1)), stalna povratna informacija (2), management uspešnosti (1), ocenjevanje (1), Belbin za time (1). Če povzamemo, so za

udeležence ključna orodja za razvoj kadrov coaching, razvojni razgovori in povratna informacija in razvoj kompetenc.

Vsi udeleženci, razen enega, vidijo močno **povezavo med uporabo orodij za odkrivanje razvojnega potenciala zaposlenih in uspešnostjo njihovega podjetja**. Navedli so tudi nekaj konkretnih vidikov ukvarjanja z zaposlenimi: povezanost je zelo velika, vidi se v konkretnih številkah; za produktivnost je ključno redno ukvarjanje z zaposlenimi, bolj jasno, kot so določene kompetence, bolj lahko vplivajo na uspešnost podjetja; z uporabo orodij optimiziramo učinkovitost, zadovoljstvo, zavzetost; odkar sistematično delamo na kadrih, je podjetje uspešnejše. Edini udeleženec, ki ni videl povezave, je udeleženec, ki dela v organizaciji, kjer je močan vpliv politike. Ima pa dobre izkušnje glede učinkov iz preteklosti, ko je bil vpliv politike manjši.

Tabela 15: Število potrditev in zanikanj pri izkušnjah z uporabo orodij za razvoj kadrov v povezavi z uspešnostjo

Kategorija	Podkategorija	Da	Ne	Ne omeni
Orodja za razvoj kadrov	Coaching, za tiste, ki jih zanima, za vodje, coaching kultura	8	0	3
	Letni razvojni razgovor	5	0	6
	Izobraževanja, strokovne in mehke veščine	3	0	8
	Mentorstvo	2	0	9
	Karierni načrt	2	0	9
	Lastni kompetenčni center, kompetenčni model	2	0	9
	Stalna povratna informacija	2	0	9
	360 stopinjska povratna informacija	2	0	9
	Belbin za time	1	0	10
	Lastna akademija	1	0	10
	Management uspešnosti	1	0	10
	Ocenjevanje	1	0	10
Povezanost med orodji za odkrivanje razvojnega potenciala zaposlenih, managementom uspešnosti in uspešnostjo podjetja	Zelo neposredna povezava Orodja so koristna Dobri kadri vplivajo na uspeh podjetja Vidi se v konkretnih številkah Za produktivnost je ključno redno ukvarjanje z zaposlenimi Bolj jasno kot so določene kompetence, bolj lahko vplivajo na uspešnost podjetja Z uporabo orodij optimiziramo učinkovitost, zadovoljstvo, zavzetost Odkar sistematično delamo na kadrih, je podjetje uspešnejše	11	0	0

4.3 Rezultati in analiza spletne raziskave

Najprej me je zanimalo, kako uporabna se zdijo različna orodja za selekcijo in razvoj kadrov (Tabela 16). **Za selekcijo** so po mnenju največjega števila anketirancev primerna in zelo primerna orodja preizkus na delovnem mestu – preizkusna doba (tako meni 39 anketirancev), vprašalniki interesov in motivacije za delo (38 anketirancev), poglobljeni strukturirani individualni razgovor (38), vprašalniki in testi za merjenje specifičnih znanj (37), vprašalniki emocionalne inteligentnosti (36), vprašalniki za merjenje timskih vlog (36). Testi inteligentnosti so pristali na predzadnjem oziroma zadnjem mestu po uporabnosti za selekcijo kadrov in na zadnjem mestu po uporabnosti za razvoj kadrov. Da so primerni za selekcijo, meni le nekaj več kot polovica anketirancev (26). Tudi psihološki vprašalniki osebnostnih lastnosti niso med prvimi izbirami (31 anketirancev, torej tri četrtine, meni, da so primerni ali zelo primerni za selekcijo kadrov). Ocenjevalni center je primeren kot orodje za selekcijo kadrov za 29 anketirancev in je tako na predzadnjem mestu po številu glasov.

Tabela 16: Pogostost uporabe in izkušnje z orodji

	Uporabna za selekcijo*	Uporabna za razvoj*	Imam izkušnje
Preizkus na delovnem mestu – preizkusna doba	39	33	38
Vprašalniki interesov in motivacije za delo (poklicna sidra, poklicni interesi)	38	39	16
Poglobljeni strukturirani individualni razgovor	38	38	33
Vprašalniki in testi za merjenje specifičnih znanj in spretnosti (na primer tehnično-strokovno znanje, jeziki, računalniški program ...)	37	33	26
Vprašalniki emocionalne in socialne inteligentnosti	36	33	14
Vprašalniki za ugotavljanje timskih vlog	36	38	33
Testi sposobnosti (verbalnih, numeričnih, ustvarjalnosti, pozornosti in koncentracije, test razumevanja mehanskih odnosov ...)	34	36	17
Vprašalniki za ugotavljanje osebne integritete oz. poštenosti	34	24	38
Vprašalniki za merjenje vrednot	34	31	17
Vprašalniki za merjenje odpornosti na stres	32	32	14
Psihološki vprašalniki osebnostnih lastnosti (ki jih izvajajo samo psihologi)	31	35	14
Vprašalniki za merjenje delovnih stilov	31	30	14
Ocenjevalni center (več ocenjevalcev opazuje in oceni osebo v konkretni delovni situaciji)	29	26	16
Testi inteligentnosti (IQ)	26	23	10
Drugi vprašalniki za ugotavljanje osebnostnih lastnosti (na primer SDI Strengths Deployment Inventory)	26	35	26

Legenda: * Združeni frekvenci odgovorov »so uporabni« in »so zelo uporabni«.

Najbolj uporabni **za razvoj** so po mnenju anketirancev vprašalniki interesov in motivacije za delo (poklicna sidra, poklicni interesi) – 39 anketirancev meni, da so uporabni ali zelo uporabni. 38 anketirancev meni, da so uporabni ali zelo uporabni za razvoj strukturirani poglobljeni intervjuji in vprašalniki timskih vlog. Sledijo testi sposobnosti (verbalnih, numeričnih, ustvarjalnosti, pozornosti in koncentracije, test razumevanja mehanskih odnosov ...) s frekvenco 36 in nato še vprašalniki osebnostnih lastnosti, tako tisti, ki jih lahko uporabljajo samo psihologi kot tudi drugi (35 anketirancev meni, da so uporabni ali zelo uporabni za razvoj kadrov). Najmanj glasov so dobili testi inteligentnosti (23) in vprašalniki za ugotavljanje osebne integritete oziroma poštenosti (24).

Največ anketirancev **ima izkušnje** s preizkusom na delovnem mestu (38) in vprašalniki za ugotavljanje osebne integritete oziroma poštenosti (38). Z opaznim zamikom sledi poglobljeni strukturirani individualni razgovor (33 anketirancev ima izkušnje z njim) in vprašalniki za ugotavljanje timskih vlog (33). Najmanj izkušenj imajo anketiranci s testi inteligentnosti (samo 10 od 39 anketirancev). Slabše izkušnje imajo tudi z vprašalniki za merjenje osebnostnih lastnosti, ki jih uporabljajo samo psihologi, vprašalniki za merjenje čustvene inteligentnosti, delovnih stilov in odpornosti na stres (vsi imajo frekvenco 14). Na podlagi teh rezultatov lahko domnevamo, da so izkušnje povezane s tem, kako uporabna se zdijo strokovnjakom posamezna orodja. Težko pa rečemo, ali nimajo izkušenj zato, ker ne verjamejo v uporabnost orodij, ali pa ne verjamejo v uporabnost orodij, ker nimajo izkušenj.

Naslednji sklop vprašanj je povezan s tem, za koga uporabljajo različna orodja in kako pogosto (Tabela 17). Anketiranci so najpogosteje pri vseh zaposlenih navedli sestanke delovnega tima, ki jih najvišji vodje najpogosteje izvajajo tedensko (26) ali vsaj mesečno (10). Pri srednjih vodjih vodijo mesečni sestanki delovnega tima (20) pred tedenskimi (10). Pri zaposlenih na ključnih strokovnih delovnih mestih je več tedenskih sestankov (23) in nekaj manj mesečnih (10), pri zaposlenih na manj strokovnih delovnih mestih podobno več tedenskih kot mesečnih sestankov (tedenski sestanki 15, mesečni 6), vendar je nekaj višja frekvenca odgovorov tudi pri sestankih, ki so večkrat letno (10). Če imajo vodje in zaposleni dobro razvite veščine komuniciranja, motiviranja in podajanja povratne informacije, ter dobro poznajo lastnosti svojih sodelavcev, je to resnično lahko izjemno močno razvojno orodje. Žal praksa kaže, da v veliko organizacijah sestanki niso učinkoviti, kaj šele, da bi bili razvojno naravnani. Zato moramo ta podatek vzeti z rezervo in bolj kot potencial za razvoj.

*Tabela 17: Katere pozicije so vključene v različne razvojne aktivnosti
(vsota frekvenc odgovorov za odgovora »večkrat letno«, »mesečno« in »tedensko«)*

	Najvišji vodje	Srednji vodje	Ključna strokovna dela	Manj zahtevna strokovna dela
Strokovna usposabljanja	29	32	31	18
Področje mehkih veščin	24	18	16	6
Individualni coaching	13	6	7	3
Skupinski coaching	7	8	5	4
Mentorska srečanja	13	13	14	8
Povratna informacija nadrejenega	26	31	25	19
Team building	11	11	8	6
Sestanki delovnega tima	36	39	35	31
360 stopinjska povratna informacija	6	5	5	3
Ocenjevanje uspešnosti	24	22	18	15
Razvojni razgovori	13	10	7	8

Dokaj visoke frekvence odgovorov nasploh so tudi pri strokovnih usposabljanjih in povratni informaciji nadrejenega. Sledi usposabljanje na področju mehkih veščin in ocenjevanje uspešnosti (predvsem pri najvišjih vodjih). V strokovna usposabljanja so najpogosteje vključeni srednji vodje (32), sledijo zaposleni na ključnih strokovnih delovnih mestih (31), nato najvišji vodje (29). Zaposleni na manj zahtevnih strokovnih delovnih mestih so redkeje vključeni v strokovna usposabljanja (18). To kaže na bolj ekskluzivno politiko vlaganja v talente kot na inkluzivno, kar se tiče strokovnega izobraževanja.

Povratne informacije nadrejenega so najpogosteje deležni srednji vodje (31), sledijo najvišji vodje (26) in zaposleni na ključnih strokovnih delovnih mestih (25). Zaposleni na manj zahtevnih delovnih mestih so povratne informacije deležni redkeje (19). V usposabljanja na področju mehkih veščin so najpogosteje vključeni najvišji vodje (24 udeležencev je odgovorilo tedensko, mesečno ali večkrat letno), sledijo srednji vodje (18), nato zaposleni na ključnih strokovnih delovnih mestih (16) in s precejšnjo razliko še zaposleni na manj zahtevnih strokovnih delovnih mestih (6). V ocenjevanje uspešnosti so najpogosteje vključeni najvišji vodje (24), sledijo srednji vodje (22), nato zaposleni na ključnih strokovnih delovnih mestih (18) in na zadnjem mestu zaposleni na manj zahtevnih strokovnih delovnih mestih (15). Tudi pri ostalih razvojnih aktivnostih je razviden podoben trend. Največ organizacije vlagajo v najvišje vodje, sledijo srednji vodje, nato zaposleni na ključnih strokovnih delovnih mestih in na koncu še zaposleni na manj zahtevnih strokovnih delovnih mestih.

Iz Tabele 18 vidimo, katere aktivnosti so najredkeje zastopane, nikoli ali manj kot enkrat letno. Vodijo individualni in skupinski coaching, mentorska srečanja in 360 stopinjska povratna informacija.

*Tabela 18: Katere pozicije so vključene v različne razvojne aktivnosti
(frekvence odgovorov za odgovora »nikoli« in »manj kot enkrat letno«)*

	Najvišji vodje	Srednji vodje	Ključna strokovna dela	Manj zahtevna strokovna dela
Strokovna usposabljanja	3	6	2	12
Področje mehkih veščin	6	10	17	28
Individualni coaching	23	30	32	35
Skupinski coaching	23	28	30	35
Mentorska srečanja	22	21	22	28
Povratna informacija nadrejenega	2	3	3	6
Team building	11	12	17	25
Sestanki delovnega tima	0	0	0	8
360 stopinjska povratna informacija	23	24	26	30
Ocenjevanje uspešnosti	4	3	4	6
Razvojni razgovori	8	8	8	14

Zanimalo me je tudi, kdo najpogosteje izvaja razvojne aktivnosti, ali so to notranji ali zunanji strokovnjaki. Iz Tabele 19 je razvidno, da razvojne aktivnosti podjetja več izvajajo z notranjimi strokovnjaki. Samo na področju mehkih veščin in individualnega ter skupinskega coachinga večkrat sodelujejo z zunanjimi strokovnjaki. To je tudi smiselno. Pri podajanju povratne informacije zaposlenemu, pri razvojnih razgovorih, pri sestankih delovnega tima itn. mora biti prisoten neposredno nadrejeni vodja, ki svoje zaposlene najbolje pozna. Podjetja na ta način želijo čim bolj izkoristiti lastno znanje, nagraditi lastne zaposlene in seveda tudi prihraniti. Izobraževanje zunanjih strokovnjakov ima prednosti in slabosti, podobno kot izobraževanje notranjih.

*Tabela 19: Kdo izvaja razvojne aktivnosti
(frekvence odgovorov za odgovora »večkrat letno«, »mesečno« ali »tedensko«)*

	Notranji strokovnjaki	Zunanji strokovnjaki
Strokovna usposabljanja	32	28
Usposabljanja na področju mehkih veščin	15	19
Individualni coaching	12	11
Skupinski coaching	5	6
Mentorska srečanja	17	6
Povratna informacija nadrejenega	21	6

se nadaljuje

nadaljevanje

	Notranji strokovnjaki	Zunanji strokovnjaki
Team building	8	5
Sestanki delovnega tima	33	8
360 stopinjska povratna informacija	6	0
Ocenjevanje uspešnosti	19	4
Razvojni razgovori	13	1

Najpomembnejši izzivi organizacij (Tabela 20) so po mnenju udeležencev komunikacija med različnimi oddelki znotraj oddelkov (40 udeležencev je navedlo, da je to zelo pomembno ali pomembno), komunikacija vodij z ostalimi zaposlenimi (39), podajanje povratne informacije (38), timsko delo (37), reševanje konfliktov (37) delegiranje (36) itn. Najmanj udeležencev (26) je odgovorilo, da je pomemben ali zelo pomemben izziv delavnost in vestnost.

V naslednjih treh letih bodo organizacije izvajale aktivnosti za izboljšanje predvsem na področjih strokovne usposobljenosti (to je na prvem mestu s 36 pritrdilnimi odgovori), komunikacije vodij z ostalimi zaposlenimi (35), komunikacije med različnimi oddelki znotraj oddelkov (33), dobrega delovnega vzdušja med zaposlenimi (33), podajanja povratne informacije (32), reševanja konfliktov (32), zdravja pri delu in psihofizične pripravljenosti (32) itn.

Tabela 20: Kako pomembni so spodaj naštetih izzivi v vaši organizaciji?

	Frekvenca odgovorov pomemben in zelo pomemben izziv	Nameravamo usposabljanje oziroma izvajati ukrepe za izboljšanje v naslednjih treh letih
Komunikacija med različnimi oddelki znotraj oddelkov	40	33
Komunikacija vodij z ostalimi zaposlenimi	39	35
Podajanje povratne informacije	38	32
Timsko delo	37	29
Reševanje konfliktov	37	32
Delegiranje	36	23
Dobro delavno vzdušje med zaposlenimi	36	33
Odgovornost	35	26
Motivacija in zavzetost	34	30
Upravljanje s časom in nalogami	34	25
Pozitivna naravnost	34	16
Zdravje pri delu in psihofizična pripravljenost	33	32

se nadaljuje

nadaljevanje

	Frekvenca odgovorov pomemben in zelo pomemben izziv	Nameravamo usposablјati oziroma izvajati ukrepe za izboljšanje v naslednjih treh letih
Strokovna usposobljenost	31	36
Podjetniška naravnost	31	17
Samozavest	28	11
Delavnost in vestnost	26	14
Drugo – vrednote podjetja	4	-

Tisto, kar je za organizacije največji izziv, ni popolnoma skladno z aktivnostmi, ki jih bodo organizacije izvajale v naslednjih treh letih. Največji izziv je še vedno komunikacija, vložki pa bodo šli tudi v naslednjih treh letih predvsem v strokovno usposabljanje. Seveda je strokovno znanje temelj za uspeh vsakega podjetja. Problem je včasih, da to strokovno znanje ne pride v prakso, se ne prenaša ravno zaradi pomanjkanja oziroma neznanja dobre komunikacije ter drugih mehkih veščin (na primer tudi podajanja povratne informacije, spodbujanja razvoja sodelavcev itn.).

Po mnenju udeležencev so tako za najvišje (33) kot za srednje vodje (32) najbolj uporabna usposabljanja na področju mehkih veščin (Tabela 21). Pri najvišjih vodjih sledi individualni coaching (25) in 360 stopinjska povratna informacija (19), najmanj udeležencev je izmed ponujenih možnosti navedlo skupinski coaching (4) in mentorska srečanja (5 za najvišje vodje in 5 za srednje vodje). Pri srednjih vodjih sledi po pomembnosti povratna informacija nadrejenega in razvojni razgovori, najmanj udeležencev je kot zelo uporabna za srednje vodje navedlo mentorska srečanja in team buildinge. Pri zaposlenih na ključnih strokovnih delovnih mestih je kot najbolj uporabna ocenjena povratna informacija nadrejenega (23), sledi neformalna strokovna izobrazba (22) in nato formalna strokovna izobrazba (17). Kot najmanj uporabna je ocenjena 360 stopinjska povratna informacija (5) in skupinski coachingi (6) ter team buildingi (6). Za zaposlene na manj zahtevnih strokovnih delovnih mestih se zdi udeležencem najbolj uporabna povratna informacija nadrejenega (24), sledi ocenjevanje uspešnosti (23) in neformalna strokovna izobrazba (22). Najmanj uporabni pa so individualni coachingi (1) in 360 stopinjska povratna informacija (3).

Tabela 21: Najbolj uporabna orodja, ki prinašajo najboljše učinke za različne skupine zaposlenih (frekvence izbranih na prvih treh mestih)

Najvišji vodje (39 odgovorov)	Srednji vodje (38 odgovorov)	Ključna strokovna dela (38 odgovorov)	Manj zahtevna strokovna dela (38 odgovorov)
Usposabljanje na področju mehkih veščin (33)	Usposabljanje na področju mehkih veščin (32)	Povratna informacija nadrejenega (23)	Povratna informacija nadrejenega (24)
Individualni coaching (25)	Povratna informacija nadrejenega (23)	Neformalna strokovna izobrazba (22)	Ocenjevanje uspešnosti (23)
360 stopinjska povratna informacija (19)	Razvojni razgovori (18)	Formalna strokovna izobrazba (17)	Neformalna strokovna izobrazba (22)
Formalna strokovna izobrazba (15)	Neformalna strokovna izobrazba (17)	Ocenjevanje uspešnosti (15)	Razvojni razgovori (15)
Razvojni razgovori (12)	Formalna strokovna izobrazba (13)	Razvojni razgovori (15)	Team building (14)
Neformalna strokovna izobrazba (11)	Skupinski coaching (10)	Usposabljanje na področju mehkih veščin (14)	Formalna strokovna izobrazba (11)
In najmanj...			
Skupinski coaching (4)	Mentorska srečanja (5)	360 stopinjska povratna informacija (5)	Individualni coaching (1)
Mentorska srečanja (5)	Team buildingi (7)	Skupinski coaching, team buildingi (6)	360 stopinjska povratna informacija (3)

Za najvišje vodje so udeleženci navedli kot najbolj uporabne razvojne aktivnosti usposabljanje na področju mehkih veščin, coaching in 360 stopinjsko povratno informacijo. Ko gremo navzdol po zahtevnosti delovnih mest, so vedno bolj v ospredju aktivnosti kot podajanje povratne informacije, formalna in neformalna strokovna izobrazba, ocenjevanje uspešnosti, razvojni razgovori. Če torej razmišljamo o inkluzivnem in ekskluzivnem pristopu k managementu talentov, lahko vidimo, da gre predvsem za vsebinske razlike glede potreb po znanjih in veščinah med različnimi skupinami zaposlenih, vlagati pa je potrebno v vse.

Na koncu me je zanimalo, kaj po mnenju anketirancev najbolj prispeva k uspešnemu izvajanju razvojnih aktivnosti (Tabela 22). K dobremu rezultatu usposabljanja in drugih razvojnih aktivnosti najbolj pripomorejo strokovnost izvajalca, način dela z udeleženci in podpora vodstva. To je skladno z modelom, v katerem vplivi strategije podjetja sežejo do kadrovske strategije in se nato širijo navzdol do konkretnih aktivnosti, uporabe orodij itd. Uporaba orodja za ugotavljanje razvojnega potenciala zaposlenih in za razvoj zaposlenih je

obenem že razvoj zaposlenih. Vanj so vključeni ljudje, ki podajajo nova znanja in informacije ter so neodtujljivi del procesa razvoja ljudi.

Tabela 22: Dejavniki, ki bistveno pripomorejo k dobremu rezultatu usposabljanj in drugih razvojnih aktivnostih (frekvenca izbranih na prvih treh mestih)

Dejavnik	Frekvenca
Strokovnost izvajalca in njegove praktične izkušnje z obravnavano temo	24
Način dela z udeleženci – metode učenja	21
Podpora vodstva	19
Spretnosti in veščine dela z ljudmi na strani izvajalca	15
Dober stik in odnos z udeleženci	15
Osebnost izvajalca	8
Čas, ki je bil na voljo, da gredo ljudje skozi spremembe	8
Zaupanje v izvajalca	6
Zaupanje v udeležence	4

4.4 Glavne ugotovitve raziskave

V povzetku povzemam rezultate ter analize obeh delov raziskave, jih povezujem z literaturo ter odgovarjam na izhodiščna vprašanja, ki sem si jih zastavila v magistrskem delu. Na ta način bom tudi potrdila smiselnost predlaganega konceptualnega modela, ki mi je služil kot podlaga za raziskavo (Slika 6).

4.4.1 Kako izkušeni strokovnjaki na kadrovskem področju v praksi opredeljujejo pomen in načine določanja potreb po talentih v podjetjih?

Management talentov je v nekaterih uspešnih podjetjih v Sloveniji že dokaj razvit. Točneje, dobro razvito je zavedanje o njegovem pomenu. V raziskavi so predvsem tri velika podjetja, ki delujejo mednarodno, jasno izrazila, da managementu talentov posvečajo velik pomen. Poskušajo ga urediti čim bolj sistematično. Bolj neposredno kot v drugih podjetjih povezujejo kadre z uspešnostjo podjetja in dajejo selekciji in razvoju kadrov velik pomen. Pri skoraj vseh selekcijah (tudi nasledstvih) kadrov uporabljajo psihometrična orodja, ki merijo sposobnosti, osebnostne lastnosti in motivacijo ter to primerjajo z zahtevami delovnega mesta. Velik poudarek dajejo tudi razvoju ljudi in prepoznavanju talentov. Imajo že uveden management uspešnosti in kompetenčni model. V enem od teh treh podjetij je vodja kakovosti povedala, da se najmanj 50 % časa ukvarja z razvojem ljudi, coachingom, kar so tudi priporočila strokovnjakov (Objective Management Group, 2014, str. 5).

Preostala udeležena podjetja se ne ukvarjajo sistematično s talenti. Trenutna osredotočenost kadrovikov je predvsem na postavljanju kompetenc in ocenjevanju uspešnosti. Nekaj kadrovikov ocenjevanje kompetenc in ocenjevanje uspešnosti tudi ne razlikuje dovolj, kar ima lahko negativne posledice. Ta podjetja še ne razumejo dobro pomena managementa talentov in se s talenti še ne ukvarjajo. Sistematični management talentov je torej naslednja stopnja v razvoju kadrovskega področja, po določanju kompetenc, kar se zdi logično. Ko bodo podjetja določila kompetence, bodo eksplicitno ugotovila, da nimajo ljudi s temi kompetencami in jih bodo začela iskati – takrat bo potreba po talentih postala bolj očitna.

Večina udeleženih podjetij uporablja »naraven« način dela s talenti, ki je neke vrste predhodnik managementa talentov in bazena talentov: dijake in študente vabijo na delo v svojo organizacijo ter jih med prakso spoznavajo in nato povabijo, da dobri ostanejo pri njih. To je zelo dobra praksa. Nadgraditi bi jo bilo treba še z več informacijami o lastnostih kandidatov, kariernimi načrti in bodočimi zahtevami delovnih mest.

4.4.2 Kako izkušeni strokovnjaki na kadrovskem področju v praksi opredeljujejo pomen ujemanja med osebo in delovnim mestom v sodobnem dinamičnem podjetju?

Večina podjetij se v grobem zelo dobro zaveda pomena ujemanja osebe z delovnim mestom, vendar pa njihovo strokovno poznavanje tega področja zelo zaostaja za sodobnimi kadrovskimi praksami in spoznanji stroke. Modeli selekcije, merjenja lastnosti zaposlenih, določanja profilov delovnih mestih, ujemanja med posameznikom in delovnim mestom so precej bolj razviti in mersko dovršeni ter omogočajo veliko več sistematičnega merjenja in razvoja kot je to prisotno v praksi. Problem je slabo poznavanje orodij in dobrih praks za odkrivanje razvojnega potenciala zaposlenih, za selekcijo in razvoj ter tudi slabo poznavanje orodij in dobrih praks za določanje zahtev delovnega mesta. Kadroviki se očitno res preveč ukvarjajo z administracijo in bistveno premalo z ljudmi in njihovim razvojem. Pri tem izpuščajo velike priložnosti za povečanje produktivnosti in uspešnosti svojih organizacij.

Literatura (Greenberg & Greenberg, 1980) in praksa podjetij, ki razvijajo orodja za ugotavljanje razvojnega potenciala zaposlenih (Hogan, Profiles International), potrjujejo pomen ujemanja z delovnim mestom in pomen razumevanja, poznavanja in sposobnost merjenja čim bolj konkretnih kompetenc za konkretna delovna mesta. Ko torej govorimo o managementu talentov in uporabnosti orodij za odkrivanje razvojnega potenciala zaposlenih, je dobro, da imamo to v mislih. Potrebujemo namreč pravo kombinacijo človekovih lastnosti. Kar je dobro za eno delovno mesto, ni nujno dobro za drugo delovno mesto. Z dobrim merjenjem (ki je zanesljivo in veljavno) lahko nekajkrat povečamo uspešnost in kazalnike uspešnosti. Morda bi kadroviki morali bolje poznati in večkrat

spregovoriti v tîrminih, ki jih poznajo managerji in finančni strokovnjaki, da bi dokazali pomen svoje vloge v organizaciji.

4.4.3 Katera orodja za ugotavljanje razvojnega potenciala zaposlenih in na kakšen način uporabljajo v podjetjih?

Udeleženci raziskav imajo največ izkušenj (in tudi zdijo se jim najbolj uporabna) z orodji, ki so preprosta in lahko dostopna, ne pa z orodji, ki imajo najvišjo napovedno veljavnost pri napovedovanju delovne uspešnosti. Ker zaupajo zunanjim strokovnjakom, so morda prepuščeni tudi njihovi izbiri glede orodij. Nekatera svetovalna podjetja pa, kot vemo, imajo predstavništva za določena orodja in so vezani na kvote (morajo prodati določeno število vprašalnikov, da obdržijo licence) ter tako niso zavezani zgolj strokovnim, temveč tudi tržnim kriterijem.

Na ta način prihaja pri uporabi orodij do kar precejšnjih odstopanj med tem kaj je v resnici (na osnovi strokovnih raziskav) uporabno in kaj menijo udeleženci, da je uporabno za selekcijo in razvoj. Stroka tako meni, da so najbolj uporabni, z najvišjo napovedno veljavnostjo prav testi splošnih mentalnih sposobnosti (testi inteligentnosti), udeleženci raziskave pa so mnenja, da so med manj uporabnimi – ti testi so pristali na predzadnjem mestu in jih je kot uporabne ali zelo uporabne izbralo le nekaj več kot polovica udeležencev (26 od 39). Nekoliko bolj uporabni so po mnenju udeležencev testi sposobnosti (verbalnih, numeričnih, ustvarjalnosti, pozornosti in koncentracije, test razumevanja mehanskih odnosov ...), kar malenkost ublaži te rezultate. Tudi osebnostni vprašalniki niso med prvimi izbirami po uporabnosti (31 udeležencev od 30 meni, da so uporabni ali zelo uporabni za selekcijo). Osebnostni vprašalniki se zdijo več anketirancem bolj primerni za razvoj kot za selekcijo kadrov. Več anketirancev pozna vprašalnike za merjenje osebnostnih lastnosti, ki jih ne uporabljajo zgolj psihologi.

Presenečajo predvsem izkušnje in poznavanje orodij – manj kot polovica anketiranih strokovnjakov ima izkušnje z vprašalniki za ugotavljanje osebnostnih lastnosti, ki jih uporabljajo psihologi (14 anketirancev). Bistveno več izkušenj imajo anketirani kadrovski strokovnjaki z orodji, ki so bolj dosegljivi na trgu, vendar pa manj zanesljivi in imajo slabšo napovedno veljavnost (na primer vprašalniki timskih vlog, osebnostni vprašalniki, ki jih ne uporabljajo izključno psihologi, vprašalniki SDI, ki so ipsativni vprašalniki).

Po pogovorih z udeleženci intervjujev je glavna predpostavka, ki jo imajo udeleženci glede testov inteligentnosti ta, da ne merijo realne situacije. Nihče pa ni izpostavil razlike med vodji in strokovnjaki na teoretično zahtevnejših delovnih mestih ter zaposlenimi na bolj praktičnih delovnih mestih, kar bi dalo njihovem mnenju večjo podlago in bi bilo skladno z nekaterimi strokovnjaki (McClelland, str. 3). Kot je razvidno iz raziskave, pa tudi iz intervjujev, udeleženci nimajo veliko izkušenj s temi testi (samo 10 udeležencev raziskave ima izkušnje, kar je daleč na zadnjem mestu glede izkušenj z različnimi orodji za

odkrivanje razvojnega potenciala zaposlenih). Implicitne teorije udeležencev raziskave, za katere ne smemo pozabiti, da so vsi strokovnjaki na področju kadrov, so torej precej skladne s trditvami McClellanda (1973, str. 7–12). So pa ti izsledki v nasprotju z nekaterimi raziskavami, ki kažejo, da je napovedna veljavnost testov kognitivnih sposobnosti najboljši napovedovalec uspešnosti na delovnem mestu in ima napovedno veljavnost 0,53 (Hunter & Hunter, 1984, str. 90). Prav tako so testi splošne inteligentnosti metakompetenca, ki kaže na sposobnosti učenja (Schmidt & Hunter, 2000, str. 10), Testi sposobnosti (verbalnih, numeričnih, mehanskih itd.) so v raziskavi ocenjeni precej bolje, (34 udeležencev od 40 meni, da so uporabni za selekcijo in 36, da so uporabni za razvoj) še bolje pa v intervjujih, kjer je močno razvidna povezava s kompetencami.

Menim, da ti rezultati niso v korist učinkovitosti kadrovske stroke, saj na primer test splošnih mentalnih sposobnosti (na primer test nizov, ki meri kristalizirano inteligentnost, ki je gensko pogojena) traja na primer zgolj 20 min, je pa zelo dober pokazatelj tega, kako se bo oseba znašla na različnih delovnih mestih in kako hitro se bo učila različnih novih stvari. Prav to je danes, ko se svet okoli nas tako hitro spreminja in znanje postaja tako hitro zastarelo, ena najpomembnejših kompetenc. Veliko močnejši razlog za zadržanost pri uporabi testov inteligentnosti oziroma splošnih mentalnih sposobnosti se mi zdijo etični razlogi (predvsem skrbnost pri načinu njihove uporabe). Če je splošna inteligentnost dedna in če dobro napoveduje uspeh na delovnem mestu, potem so lahko določeni posamezniki že avtomatično izločeni iz bitke za talente, preden so imeli priložnost, da se izkažejo.

V intervjujih sem ugotovila, da dejansko obstaja nelagodje glede uporabe testov inteligentnosti ..., še posebej pri testiranju vodij. Kadrovik težko predlaga vodjem, da jih bo testiral glede njihove inteligentnosti. Kaj po tem, če ugotovim, da so rezultati pod povprečni? Kako bo to vplivalo na mojo kariero v tem podjetju? Morda je bolje, da tega ne vem, se s tem ne ukvarjam ... Po drugi strani pa je tudi nezadostno poznavanje strokovnih utemeljitev glede uporabnosti teh orodij. Strokovnjaki večinoma ne poznajo raziskav, ki govorijo o dednosti inteligentnosti, visoke napovedne veljavnosti splošnih mentalnih sposobnosti, pa tudi ne dejstev, da se človekova osebnost razvija do 18. leta starosti in da je osebnost relativno stabilna kategorija ter zato lahko precej pomaga pri tem, katera dela nam bolj in katera manj ustrezajo.

4.4.4 Kako jim uporaba orodij za ugotavljanje razvojnega potenciala pomaga in kako uporabna so ta orodja?

Večina udeležencev je izrazila pozitivno stališče do uporabe in uporabnosti orodij za ugotavljanje razvojnega potenciala zaposlenih. Tudi zaposleni izražajo pozitiven odnos do vključitve v testiranja in raziskave glede njihovih potencialov. Ker pa raziskava kaže relativno slabo poznavanje orodij, zaupanje zunanjim strokovnjakom (ki so lahko tudi tržno usmerjeni in prodajajo predvsem svoja orodja, torej so pri tem lahko pristranski) in v nekaterih primerih celo uporabo neprimernih orodij za določene namene, ocenjujem, da je

na tem področju še veliko prostora za izboljšave. Ko sem pristopila k raziskovanju problematike, sem pričakovala, da bom raziskovala veliko bolj poglobljena in specifična vprašanja, kot na primer katere specifične osebnostne lastnosti in kateri specifični načini merjenja so se izkazali kot najbolj uporabni. Po prvih preliminarnih intervjujih sem ugotovila, da ni tako.

Raziskava je potrdila na začetku postavljeno tezo, da kadroviki slabo in premalo poznajo orodja za odkrivanje razvojnega potenciala zaposlenih, vrste orodij in njihovo uporabno vrednost.

4.4.5 Kakšen vpliv ima njihov sedanji sistem managementa talentov na uspešnost njihovega podjetja?

Udeleženci raziskave se zavedajo, da obstaja zelo neposredna povezava med orodji za odkrivanje potenciala zaposlenih, managementom uspešnosti in uspešnostjo podjetja. Zavedajo se, da so orodja koristna in bolj, ko jih znajo uporabljati, bolje z njimi lahko doprinesejo k rezultatom organizacije. Imajo tudi konkretne in vidne učinke svojega dela s kadri. Zavedajo se tudi, da bo treba določene vidike izboljšati. Neposredni cilji za naslednje obdobje so predvsem postavljanje kompetenc, vlaganje v izboljšanje komunikacije ob stalnem strokovnem razvoju. Radi bi vključili vse zaposlene, ne samo vodje. Ob tem se vidi, da obstaja neskladje med prasko in želeno prakso.

Rezultati raziskave kažejo, da anketiranci oziroma njihove organizacije bolj uporabljajo ekskluzivni kot inkluzivni pristop k managementu talentov. Vsi kadri niso deležni enake pozornosti. Več pozornosti, aktivnosti, sredstev se namenja višjim in srednjim managerjem ter nato tudi strokovnjakom na ključnih delovnih mestih kot pa ostalim zaposlenim. To je skladno z literaturo, ki prav tako pravi, da **podjetja v praksi večinoma uporabljajo ekskluzivni pristop** k managementu talentov in namenjajo več pozornosti in sredstev selekciji in razvoju kadrov na ključnih delovnih mestih, kot ostalim kadrom (Ready et al. 2010, str. 78). V korist temu pristopu govorijo tudi nekateri praktični argumenti, na primer ocene stroškov napačnega kadrovanja na posameznih delovnih mestih (Meador & Kleiner, 2002, str. 13). Na osnovi slednjega lahko zaključimo, da je pomembno na začetku izbrati pravega kandidata, ker kasnejše »popravljanje« ne prinese pravih učinkov.

Po drugi strani pa je pri ekskluzivnem pristopu problematična reakcija ostalih zaposlenih (Bjorkman et al., 2013). Zaposleni, ki so identificirani kot talent s strani svoje organizacije, so bolj zavezani, da izboljšajo svojo uspešnost, da dobro delajo in razvijajo svoje kompetence, ki jih njihovi delodajalci cenijo in da aktivno podpirajo strategijo njihovega oddelka kot tisti zaposleni, ki niso identificirani kot talent.

Želje udeleženih kadrovikov sicer so, da bi se ukvarjali z vsemi zaposlenimi, vključevali vse zaposlene, vendar je to v praksi zelo težko izvedljivo. Praksa nam pokaže tudi, da niso

vsi kadri enako motivirani za razvoj. Izkušnje iz projekta Vseživljenjske karierne orientacije (VKO), katerega motiv je bil čim več vključenih zaposlenih, so pokazale, da je bilo za učenje mehkih veščin zaposlene na delovnih mestih v proizvodnji treba bistveno bolj motivirati kot zaposlene na vodstvenih in strokovnih delovnih mestih.

SKLEP

V magistrskem delu sem preučila literaturo s področja managementa talentov ter orodij za odkrivanje razvojnega potenciala zaposlenih in s pomočjo raziskave uspela odgovoriti na zastavljena vprašanja. Pričakovala sem, da bo kvantitativna raziskava med kadroviki bolje uspela in da bo nanjo odgovorilo več povabljenih kadrovikov. Odziv je bil 20 % in večino kadrovikov sem morala osebno poklicati in jih povabiti, da so se odzvali. Tudi na temelju tega odziva lahko sklepamo, da področje uporabnosti orodij za ugotavljanje razvojnega potenciala zaposlenih in management talentov nista prioritetni področji v kadrovskih oddelkih. Udeležena podjetja imajo utečene poti pridobivanja novih kadrov in planiranja nasledstev, kjer večina (razen treh izstopajočih velikih uspešnih mednarodnih podjetij) še ne razmišlja o optimizaciji kadrov v smislu managementa talentov.

Moja prva ugotovitev je, da se področje managementa talentov med udeleženci raziskave šele razvija in da je uporaba orodij za odkrivanje razvojnega potenciala zaposlenih v teh podjetjih še precej na začetku. Največ podjetij se trenutno osredotoča na določanje kompetenc in postavljanje kompetenčnih modelov. Naraven potek je, da se bodo po tem, ko bodo definirali potrebe delovnih mest in povezane kompetence, bolj zavedali pomena talentov in specifičnih lastnosti ljudi, ki so potrebne za dobro opravljeno delo na specifičnih delovnih mestih.

Podjetja se zelo dobro zavedajo pomena kadrov in njihovega neposrednega vpliva na uspešnost podjetja, vendar pa ne uporabljajo optimalno orodij, ki so na voljo, da optimizirajo povezavo med talenti, delovnimi mesti in uspešnostjo. Kadroviki bi se morali manj ukvarjati z administracijo in več s kompetencami in razvojem ljudi, zahtevami delovnih mest danes in v prihodnje. Morda pa je treba kadrovske funkcije preprosto ojačati, ji dati večji pomen. Management talentov terja bolj precizno, poglobljeno in razširjeno delovanje, kot so ga kadrovske oddelke navajeni danes. Treba je tudi več narediti na uporabi in razvoju orodij za merjenje potencialov zaposlenih. Kadroviki se nimajo časa poglobljati v ta orodja in tako niti ne vedo, kaj vse obstaja in kaj vse bi lahko izmerili ter kako bi lahko lastnosti bolj osredotočeno razvijali. Tudi v praksi udeleženi v raziskavi je opazen prevladujoč ekskluziven pristop k managementu talentov. Večina udeležencev bi želela vključiti v raziskave več zaposlenih iz česar sklepam, da so bolj naklonjeni inkluzivnemu pristopu, ki vključuje vse zaposlene.

Glede na pregled literature in raziskavo, ki sem jo opravila v sklopu magistrskega dela, sem opazila kar nekaj priložnosti za nadaljnje raziskovanje področja managementa talentov. Potrebne bi bile raziskave, ki bi podrobneje preučile različne dimenzije ekskluzivnega in inkluzivnega pristopa k managementu talentov na uspešnost podjetij. V praksi je danes veliko bolj prisoten ekskluziven pristop, ki zagovarja Matejevo načelo, ki pravi, da je treba vlagati v tiste, ki nosijo največ, z drugimi pa se ni treba učinkovito ukvarjati. Seveda je takšen pristop odvisen tudi od definicije pojma talent. Če razumemo kot talente zgolj ljudi, ki dajejo nadpovprečne rezultate, se ukvarjamo zgolj z njimi, ostale, povprečne, pa zanemarimo. Nimamo informacije o tem, koliko ostali zaposleni zaradi nemotiviranosti vplivajo na svoje sodelavce in tudi, koliko znižajo lastno produktivnost. Vemo, da motivacijo za delo in dosežke zaposlenih močno dvigne zaupanje v zaposlene in če oni vidijo, da vanje verjamemo (Rosenthalov eksperiment in Pigmalionov učinek), da jih vidimo kot dober potencial. Vemo, da če nekoga postavimo na stranski tir, če se z njim ne ukvarjamo, to negativno vpliva na njegovo delovno produktivnost. Nimamo pa neposrednih raziskav in primerjav med obema modeloma ter podatkov o tem, kateri njuni parametri in kako ti vplivajo na uspešnost podjetja.

Koristne bi bile tudi primerjave med ostalimi pogledi na talent in njihovo uporabo v praksi, na primer ujemanje lastnosti zaposlenih z delovnim mestom in drugimi pogledi, ki so predstavljeni v modelu na Sliki 2 (Gallardo-Gallardo et al., 2013, str. 297). Predpostavljam, da bi raziskave, ki bi preučile učinke ujemanja zaposlenih z delovnim mestom, in pri tem spremljale konkretne dimenzije, na katerih se usklajuje in meri ujemanje, lahko močno pripomogle k optimizaciji v podjetjih. Dobrodošle bi bile tudi dodatne raziskave, ki bi pomagale k boljšemu razumevanju uporabnosti različnih orodij za merjenje potenciala zaposlenih in razumevanja, kako lahko z njihovo smotrno uporabo povečamo produktivnost in uspešnost zaposlenih.

Področje managementa bo zagotovo v prihodnjih desetih letih predmet novih raziskav, za katere verjamem, da bodo pojasnile nekatera vprašanja povezave med lastnostmi, ki predstavljajo talent in uspešnostjo podjetij.

LITERATURA IN VIRI

1. Ackerman, P. L., & Beier, M. E. (2003). Intelligence, personality, and interests in the career choice process. *Journal of Career Assessment*, 11(2), 205–218.
2. Ackerman, P. L., & Heggestad, E. D. (1997). Intelligence, personality, and interests: Evidence for overlapping traits. *Psychological Bulletin*, 121(2), 219–245.
3. Adizes, I., Možina, S., Milivojević, Z., Svetlik, I., & Terpin, M. (1996). *Človeku prijazno in uspešno vodenje*. Ljubljana: Panta Rhei – Sineza.
4. Algorta, M., & Zeballos, F. (2011). Human resource and knowledge management: Best practices identification. *Measuring Business Excellence*, 15(4), 71–80.
5. Altindağa, E., & Köseadağ, Y. (2015). The Relationship between Emotional Intelligence of Managers, Innovative Corporate Culture and Employee Performance. *4th International Conference on Leadership, Technology, Innovation and Business Management. Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 210(2015), 270–282.
6. Altman, Y. (1997). The high – potential fast flying achiever: Themes from the English language literature 1976–1995. *The Career Development International*, 2(7), 324–330.
7. Andrews, J., & Higson, H. (2010, 14. februar). Graduate Employability, ‘Soft Skills’ Versus ‘Hard’ Business Knowledge: A European Study. *Higher Education in Europe*. Najdeno 25. februarja 2015 na spletnem naslovu <http://dx.doi.org/10.1080/03797720802522627>
8. Anova. (2016, 5. januar). *The CheckPoint 360 degree feedback system*. Najdeno 31. januarja 2016 na spletnem naslovu http://www.anovacoms.com/assessments/checkpoint_360.htm#1
9. Ariely, D. (2010, 30. junij). Column: You Are What You Measure. *Harvard Business Review*. Najdeno 30. avgusta 2015 na spletnem naslovu <https://hbr.org/2010/06/column-you-are-what-you-measure>
10. Armstrong, M. (2006). *Performance management: Key strategies and practical guidelines*. London and Philadelphia: Kogan Page.
11. Barab, S. A., & Plucker, J. A. (2002). Smart people or smart context? Cognition, ability and talent development in an age of situated approaches to knowing and learning. *Educational Psychologist*, 37(3), 165–182.
12. Bartram, D. (2005). The Great Eight Competencies. A Criterion-Centric Approach to Validation. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1185–1203.
13. Becker, T. (2003). Is emotional intelligence a viable concept? *Academy of Management Review*, 28(2), 192–195.
14. *Belbinovi merski instrumenti*. Najdeno 12. avgusta 2015 na spletnem naslovu <http://www.belbin.com>
15. Berg, B. L. (2007). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. Boston: Pearson Education Company/Allyn & Bacon.
16. Bertua, C., Anderson, N., & Salgado, J. F. (2005). The predictive validity of cognitive ability tests: A UK meta-analysis. *Journal of Organizational and Occupational Psychology*, 78(3), 387–409.

17. Bethke-Langenegger, P., Mahler, P., & Staffelbach, B. (2011). Effectiveness of talent management strategies. *European Journal of International Management*, 5(5), 524–539.
18. Björkman, I., Ehrnrooth, M., Mäkelä, K., Smale, A., & Sumelius, J. (2013). Talent or not? Employee reactions to talent identification. *Human Resource Management*, 52(2), 195–214.
19. Boštjančič, E. (2011). *Merjenje kompetenc: metoda ocenjevalnega centra v teoriji in praksi*. Ljubljana: Planet GV.
20. Bothner, M. S., Podolny, J. M., & Smith, E. B. (2011). Organizing contest for status. The Mathew effect vs. Mark effect. *Management Science*, 57(3), 439–457.
21. Boudreau, J., & Rice, S. (2015). Bright, Shiny Objects and the Future of the HR. *Harvard Business Review*, 93(7/8), 72–78.
22. Boyatzis, R. E. (2008). Competencies of the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5–12.
23. Boyle, G. J., Matthews, G., & Saklofske, D. H. (2008). *The SAGE Handbook of Personality and Theory of Assessment: Vol. 2 – Personality Measurement and Testing*. London: Sage Publication Ltd.
24. Brett Davies, M. (2007). *Doing a Successful Research Project: Using Qualitative or Quantitative Methods*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
25. Bretz, R. D., & Judge, T. A. (1993). Person-organization fit and the theory of work adjustment: Implications for satisfaction, tenure, and career success. *Journal of Vocational Behavior*, 44(1), 32–54.
26. Bretz, R. D., Ash, R. A., & Dreher, G. F. (1989) Do the people make the place? An examination of the attraction-selection-attrition hypothesis. *Personnel Psychology*, 42(3), 561–581.
27. Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (1999). Grooming and picking leaders using competency framework: Do they work? An alterantive approach and new guidelines for practice. *Organizational Dynamics*, 28(2), 37–52.
28. Brogden, H. E. (1949). When testing pays off. *Personnel Psychology*, 2, 171–183.
29. Bucik, V. (1997). *Osnove psihološkega testiranja*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
30. Buckingham, M., & Goodall, A. (2015). Reinventing Performance Management. *Harvard Business Review*, 93(4) 40–50.
31. Buckingham, M., & Vosburgh, R. M. (2001). The 21 century human resources function: It's talent, stupid! *Human Resource Planning*, 24(4), 17–23.
32. Burden, M. (2012). A Small Matter of Fit. *Municipal World*, August 2012, 33–34.
33. Burke, R. J., & Deszca, E. (1982). Preferred organizational climates of Type A individuals. *Journal of Vocational Behavior*, 21(1), 50–59.
34. Cable, D., & Judge, T. A. (1994). Pay preferences and job search decisions: A person-organization fit perspective. *Personnel Psychology*, 47(2), 317–348.
35. Caldwell, D. F., & O'Reilly, C. A. (1990). Measuring person-job fit with a profile-comparison process. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 648–657.
36. Campbell, J. P., & Campbell, R. J. (1988). Industrial-organizational psychology and productivity: The Goodness of fit. V J. P. Campbell & R. J. Campbell (ur.),

- Productivity in organizations: New perspectives from industrial and organizational psychology* (str. 82–93). San Francisco: Jossey-Bass.
37. Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. V E- Schmitt, W. C., Borman, J. P. & Associates (ur.), *Personnel selection in organizations* (str. 35–70). San Francisco: Jossey-Bass.
 38. Campion, M. A., Fink, A. A., Ruggenberg, B. J., Carr, L., Philips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modelling. *Personnel Psychology*, 64(1), 225–262.
 39. Capelli, P. (2015). Why We Love To Hate HR ... and What HR can Do About It. *Harvard Business Review*. Najdeno 30. julija 2015 na spletnem naslovu <https://hbr.org/2015/07/why-we-love-to-hate-hr-and-what-hr-can-do-about-it>
 40. Cappelli, P., & Keller, J. R. (2014). Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. Najdeno 12. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091314>
 41. Caprara, G. V., Barbaranelli, C., Borgogni, L., Bucik, V., Boben, D., Hruševar-Bobek, B., Krajnc, I., Zupančič, M., & Horvat, M. (2012). *Model »velikih pet«: pripomočki za merjenje strukture osebnosti: priročnik*. Ljubljana: Center za psihodiagnostična sredstva.
 42. Carson, M. (2006). Saying it like it isn't: The pros and cons of 360 degree feedback. *Business Horizons*, 49(5), 395–402.
 43. Cascio, W. F. (1991). *Costing human resources: The financial impact of behavior in organizations* (3rd ed.). Boston: PWS-Kent.
 44. Cattell, H. E. P., & Mead, A. D. (2008). The Sixteen Personality Factor Questionnaire (16PF). *Central Magnet School*. Najdeno 30. septembra 2014 na spletnem naslovu <http://www.central.rcs.k12.tn.us/Teachers/cowartg/documents/16PFCattell.pdf>
 45. *Center za psihodiagnostična sredstva*. Najdeno 1. avgusta 2015 na spletnem naslovu www.center-pds.si
 46. Chambers, E., Foulon, M., Handfield, H., Hankin, S. M., & Michaels, E. G. (1998). The war for talent. *The McKinsey Quarterly: The Online Journal of McKinsey & Co.* Najdeno 29. avgusta 2012 na spletnem naslovu http://www.mckinseyquarterly.com/article_print.aspx?L2=18&L3=31&ar=305
 47. Chamorro-Premuzic, T. (2015). Managing Yourself: Ace the Assessment. *Harvard Business Review*, 93(7/8), 118–121.
 48. Chamorro-Premuzic, T., & Furnham, A. (2010). *The Psychology of Personnel Selection*. Cambridge: Cambridge University Press.
 49. Chandrasekar, A., & Zhao, S. (2015). Center for Creative Leadership. *Center for Creative Leadership*. Najdeno 28. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.ccl.org/leadership/pdf/research/creatingDynamicEcosystem.pdf>
 50. Chang, I., & Kleiner, B. H. (2002). How to conduct job analyses effectively. *Management Research News*, 25(3), 73–81.
 51. Charan, R., Barton, D., & Carey, D., (2015), People Before Strategy: A New Role for the CHRO. *Harvard Business Review*, 93(7/8), 62–71.

52. Chatman, J. A. (1989). Improving Interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review*, 14(3), 333–349.
53. Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 459–484.
54. Clark, R. E. (2003) Fostering the work motivation of individuals and teams. *Performance Improvement*, 42(3), 21–29.
55. Coffman, C. (2002, 15. april). The High Cost of Disengaged Employees. *Gallup.com*. Najdeno 17. septembra 2016 na spletnem naslovu http://www.gallup.com/businessjournal/247/High-Cost-Disengaged-Employees.aspx?utm_source=add%2Bthis&utm_medium=addthis.com&utm_campaign=sharing&utm_term=High-Cost-Disengaged-Employees
56. Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313.
57. Collings, D. G., Scullion, H., & Dowling, P. J. (2009). Global staffing: A review and thematic research agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 20(6), 1253–1272.
58. Coulson-Thomas, C. (2012). Talent management and building high performance organizations. *Industrial and commercial training*, 44(7), 429–436.
59. Cucina, J. M., Vasilopoulos, N. L., & Sehgal, K. G. (2005). Personality-Based Job Analysis and the Self-Serving Bias. *Journal of Business and Psychology*, 20(2), 275–290.
60. Dabrowski, M., & Wisniewski, J. (2011). Translating Key Competences into the School Curriculum: Lessons from the Polish experience. *European Journal of Education*, 46(3), 323–334.
61. Dakin, S., & Armstrong, J. S. (1989). Predicting Job Performance: A Comparison of Expert Opinion and Research Findings. Postprint version. *International Journal of Forecasting*, 5(2), 187–194.
62. Davies, M., Stankov, L., & Roberts, R. D. (1998). Emotional Intelligence: In search of an elusive construct. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(4), 989–1015.
63. De Jong, J. P. J., & Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees innovative behaviour. *European Journal of Innovation Management*, 10(1), 41–64.
64. Dipboye, R. L., Gaugler, B. B., Hayes, T. L., & Parker, D. (2001). The Validity of Unstructured Panel Interviews: More than Meets the Eye? *Journal of Business and Psychology*, 16(1), 35–49.
65. Dries, N. (2013). Talent management, from phenomenon to theory: Introduction to the Special Issue. *Human Resource Management Review*, 23(4), 267–271.
66. Dries, N., & Peppermans, R. (2007). Using emotional intelligence to identify high potential: A meta competency perspective. *Leadership and Organizational Development Journal*, 28(8), 749–770.
67. Dries, N., & Peppermans, R. (2008). ‘Real’ high potential careers: An empirical study into the perspectives of organisations and high potentials. *Personnel Review*, 37(1), 85–108.

68. Dries, N., Vantilborgh, T., & Pepermans, R. (2012). The Role of learning agility and career variety in the identification and development of high potential employees. *Personnel Review*, 41(3), 340–358.
69. Economic Intelligence Unit. (2006). *The CEO's role in talent management: How top executives from ten countries are nurturing the leaders of tomorrow*. London: The Economist.
70. Fitness, J., & Curtis, M. (2005). Emotional Intelligence and the Trait Meta-Mood Scale: Relationship with Empathy, Attributional Complexity, Self-control and Responses to Interpersonal Conflict. *E-Journal of Applied Psychology*. Najdeno 5. jaunarja 2016 na spletnem naslovu <http://sensoria.swinburne.edu.au/index.php/sensoria/article/viewFile/6/15>
71. Flynn, S. (2014). Overcoming the identity crisis in human resources. *Human Resource Management International Digest*, 22(2), 1–3.
72. Foster, J. (2003). An investigation of statistical alternatives for identifying relationships between personality variables and job performance. Dissertation Abstracts International: Section B. *The Sciences and Engineering*, 65, 3206–3292.
73. Friedman, T., & Williams, E. B. (1982). Current uses of tests for employment. V A. K. Wigdor & W. R. Garner (ur.), *Ability testing: Uses, consequences and controversies. Part II* (str. 99–169). Washington, DC: National Academy Press.
74. Foster, J., & Macan, T. (2006). Poster presented at the 21st Annual Conference of Society for Industrial and Organizational Psychology, May 2006, Dallas, Texas. *Hogan Assessment*. Najdeno 23. decembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.hoganassessments.co.uk/sites/default/files/pdfs/resources/research-articles/siop/Interactions.pdf>
75. Furnham, A., Steele, H., & Pendleton, D. (1993). A psychometric assessment of the Belbin Team-Role Self-Perception Inventory. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66(3), 245–257.
76. Gallagher, K., Rose, E., McClelland, B., Reynolds, J., & Tombs, S. (1997). *People in Organizations: An Active Learning Approach*. Oxford: Blackwell Publishers.
77. Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of »talent« in the world of work? *Human Resources Management Review*, 23(4), 290–300.
78. Gallardo-Gallardo, E., Nijs, S., Dries, N., & Gallo, P. (2015). Towards understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis. *Human Resource Management Review*, 25(3), 264–279.
79. Gardiner, P., & Whiting, P. (1997). Success factors in learning organizations: An empirical study. *Industrial and Commercial Training*, 29(2), 41–48.
80. Ghiselli, E. E. (1973). The validity of aptitude tests in personnel selection. *Personnel Psychology*, 26(4), 461–477.
81. Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. New York, NY: Bantam Books.
82. Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2001). Primal leadership: Learning to lead with emotional intelligence. *Harvard Business Review*, (september 2001), 44–51.

83. Gorey, A. (2012). Who Are You Really Hiring? 10 Shocking HR Statistics. *Wiley*. Najdeno 12. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://info.profilesinternational.com/profiles-employee-assessment-blog/bid/103250/Who-Are-You-Really-Hiring-10-Shocking-HR-Statistics>
84. Gottfredson, L. S. (2007). Applying double standards to »divisive« ideas: Commentary on Hunt and Carlson. *Perspectives on Psychology Science*, 2, 216–220.
85. Grbich, C. (2007). *Qualitative data analyses. An introduction*. London: Sage Publications Ltd.
86. Green, M. (2011). Learning's Role in Integrated Talent Management. *T+D*, 65(5), 58–60.
87. Greenberg, H. M., & Greenberg, J. (1980). Job Matching for Better Sales Performance. *Harvard Business Review*, 58(5), 128–133.
88. Gümüş, S., Apak, S., Gülnihal Gümüş, H., & Kurban, Z. (2013). An Application in human resources management for meeting differentiation and innovativeness requirements of business: Talent management. 9th International Strategic Management Conference. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 99(2013), 794–808.
89. Hambrick, D. C. (2007). The field of management's devoting to theory. Too much of a good thing? *Academy of Management Journal*, 50(6), 1346–1352.
90. Haney, B., Sirbasku, J., & McCann, D. (2010). *Leadership Charisma*. Waco, Texas: S&H Publishing Company.
91. Harville, D. L. (1997). Employment test Usage as a Predictor of Gross Domestic Product. *Journal of Business and Psychology*, 11(3), 399–408.
92. Hay, J. (1996). *Transactional Analysis for Trainers* (2nd ed.). Watford: Sherwood Publishing.
93. Hay, J. (2009). *Working it Out at Work: Understanding attitudes and building relationships* (2nd ed.). Sherwood Publishing.
94. Hennemann, S., & Liefner, I. (2010). Employability of German Geography Graduates: The Mismatch between Knowledge Acquired and Competences Required. *Journal of Geography in Higher Education*, 34(2), 215–230.
95. Herrnstein, R. J., & Murray, C. (1994). *The Bell Curve, Intelligence and Class Structure in American Life*. New York: The Free Press.
96. *HireRight – Industry Fast Facts*. Najdeno 12. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.hireright.com/resources/industry-fast-facts>
97. *Hogan Personality Inventory (HPI)*. Najdeno 5. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.hoganassessments.com/content/products-assessments>
98. Hogan Assessment. (2016). *HPS-HDS ROI Study*. Najdeno 5. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.hoganassessments.com/sites/all/files/HPI-HDS%20ROI%20Study.pdf>
99. Holland, J. L. (1997). *Making vocational choices: A theory of vocational personalities and work environments* (3rd ed.). Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
100. Holsti, O. R. (1968). Content analysis. V G. Lindzey & E. Aaronson (ur.), *The Handbook of Social Psychology*. Reading, MA: Addison-Wesley.

101. Houston, J. M., Harris, P. B., Howansky, K., & Houston, S. M. (2015). Winning at work: Trait competitiveness, personality types and occupational interests. *Personality and Individual Differences*, 76, 49–51.
102. *HR Affiliates – Who Are You Really Hiring? 10 Shocking HR Statistics*. Najdeno 23. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.hraffiliates.com/really-hiring-10-shocking-hr-statistics/>
103. *Deloitte – Human Capital Trends*. Najdeno dne 12. decembra 2015 na spletnem naslovu <http://www2.deloitte.com/us/en/pages/human-capital/articles/introduction-human-capital-trends.html>
104. Hunter, J. E., & Hunter, R. F. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin*, 96(1), 72–98.
105. Hunter, J. E., & Schmidt, F. L. (1982a). Ability tests: Economic benefits versus the issue of fairness. *Industrial Relations*, 21(3), 293–308.
106. Hunter, J. E., & Schmidt, F. L. (1982b). Fitting people to jobs: The impact of personnel selection on national productivity. V M. D. Dunette & E. A. Fleishman (ur.), *Human performance and productivity: Human capability assessment*. (Vol. 1, str. 233–284). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
107. Husremović, D. (2016). *Osnove psihometrije za studente psihologije*. Sarajevo: Filozofski fakultet Univerziteta u Sarajevu.
108. Jackson, D. J. R., & Englert, P. (2011). Task-Based Assessment Centre Scores and their Relationships with Work Outcomes. *New Zealand Journal of Psychology*, 40(2), 37–46.
109. Jenkins, M., & Griffith, R. (2004). Using Personality Constructs to Predict Performance: Narrow or Broad Bandwidth Author(s). *Journal of Business and Psychology*, 19(2), 255–269.
110. Jinskaya, M. (2012). Recruiting without CVs: The role of personality tests. *CentralTest.com*. Najdeno 15. decembra 2015 na spletnem naslovu http://www.centraltest.com/ct_us/article-recruiting-withoutCv.php
111. Johnson, J. R. (2002). Leading the learning organization: Portrait of four leaders. *Leadership and Organization Development Journal*, 23(5), 241–249.
112. Judge, T. A., & Bretz, R. D. (1992). Effects of work values on job choice decisions. *Journal of Applied Psychology*, 77(3), 261–271.
113. Judiesch, M. K., Schmidt, F. L., & Mount, M. K. (1992). Estimates of the dollar value of employee output in utility analyses: An empirical test of two theories. *Journal of Applied Psychology*, 77(3), 234–250.
114. June, S., & Mahmood, R. (2011). The Relationship between Person-job Fit and Job Performance: A Study among the Employees of the Service Sector SMEs in Malaysia. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 1(2), 95–105.
115. Khakwani, S., Aslam, H. D., Azhar, M. S., & Mateen, M. M. (2012). Coaching and Mentoring For Enhanced Learning of Human Resource in Organizations: Rapid Multiplication of Workplace learning to Improve Individual Performance. *Journal of Education and Social Research*, 2(1), 257–266.

116. Kohont, A. (2006). *Razvrščanje kompetenc*. V S. M. Pezdirc (ur.), *Kompetence v kadrovski praksi* (str. 30–48). Ljubljana: GV izobraževanje.
117. Kragelj, R. (1998). *Selekcijski intervju: kako izbrati najprimernejšega sodelavca: priročnik*. Ljubljana: Produktivnost, Center za psihodiagnostična sredstva.
118. Kragelj, R. (2003, 12. marec). Analiza delovnega mesta – njen pomen, ključna izhodišča in praktični primeri. *E-časopis: Kadrovanje.com*. Najdeno 12. februarja 2016 na spletnem naslovu http://kadrovanje.com/uploads/kragelj/public/document/6-1_analiza_delovnega_mesta_sl.pdf
119. Lacey, M. Y., & Groves, K. (2014). Talent management collides with corporate social responsibility: Creation of inadvertent hypocrisy. *Journal of Management Development*, 33(4), 399–409.
120. Laimiš, A., Ozimek, M., & Boštjančič, E. (2013). *Izbrani vprašalniki za uporabo na področju psihologije dela in organizacije – Ocenjevanje osebnosti v zaposlitvene namene*. Ljubljana: Filozofska fakulteta.
121. Lapina, I., & Ščeulovs, D. (2014). Employability and skills anticipation: Competences and market demands. *19th International Scientific Conference; Economics and Management 2014, ICEM 2014, 23–25 april 2014*, Riga, Latvia.
122. Lawler, E. E. (2008). Strategic Talent Management: Lessons from corporate world. *Paper prepared for Strategic Management of Human Capital (SMCH), Consortium for Policy Research in Education*. Madison: Wisconsin Center for Education Research, University of Wisconsin.
123. Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139–154.
124. Lievens, F., & De Paepe, A. (2004). An empirical investigation of interviewer related factors that discourage the use of high structure interviews. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 29–46.
125. Lin, Y.-C., Yu, C., & Yi, C.-C. (2014). The effects of positive affect, person – job fit, and well being on job performance. *An International Journal of Social Behavior and Personality*, 42(9), 1537–1548.
126. Lindlay, P. A. (2005). Psychometric Testing. Ipsative Versus Normative Assessment. *Cite HR*. Najdeno 1. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.citehr.com/98371-psychometric-testing-pdf-download-head-team-manufacturing-pg2.html>
127. Lipičnik, B., & Mežnar, D. (1998). *Ravnanje z ljudmi pri delu = Human Resources Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
128. Littauer, F., & Littauer, M. (1999). *Osebnostna sestavljanja: sestavljanje slike osebnosti ljudi na delovnem mestu*. Ljubljana: Lisac & Lisac.
129. Majcen, M. (2009). *Management kompetenc: izdelava modela kompetenc ter njegova uporaba za razvoj kadrov in za vodenje zaposlenih k doseganju ciljev*. GV Založba.
130. Malcolm, G. H., Jr., & Kleiner, B. H. (2002). How to hire Employees Effectively. *Management Research News*, 25(1), 49–59.
131. Man, A., & Harter, J. (2016, 7. januar). The Worldwide Employee Engagement Crisis. *Gallup.com*. Najdeno 5. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.gallup.com/businessjournal/188033/worldwide-employee-engagement-crisis.aspx>

132. Marcus, B., & Wagner, U. (2015). What Do You Want To Be? Criterion-Related Validity of Attained Vocational Aspirations Versus Inventoried Person–Vocation Fit. *Journal of Business and Psychology*, 30(1), 51–62.
133. Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. R. (2004). Emotional intelligence: Theory, Findings, and Implications. *Psychological Inquiry*, 15(3), 197–215.
134. Maylett, T., & Riboldi, J. (2007). Using 360° Feedback to Predict Performance. *T+D*. Najdeno 2. julija 2014 na spletnem naslovu <https://www.decision-wise.com/pdf/publications/t-d-using-360-degree-feedback-to-predict-performance.pdf>
135. McClelland, D. C. (1973). Testing for Competence Rather Than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1–14.
136. McDonnell, A., Hickey, C., & Gunnigle, P. (2011). Global talent management: Exploring talent identification in the multinational enterprise. *European Journal of International Management*, 5(2), 174–193.
137. McNatt, D. B. (2000). Ancient Pygmalion joins contemporary management: A meta – analysis of the results. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 314–322.
138. Meador, M. G., & Kleiner, B. H. (2002). How to Hire Employees Effectively. *Management Research News*, 25(5), 12–20.
139. Meglino, B. M., Ravlin, E. C., & Adkins, C. L. (1989). A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 74(3), 424–432.
140. Meyers, M. C., van Woerkom, M., & Dries, N. (2013). Talent – Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review*, 23(4), 305–321.
141. Motowidlo, S. J., Martin, M. P., & Crook A. E. (2013). Relations between personality, knowledge, and behavior in professional service encounters. *Journal of Applied Social Psychology*, 43(9), 1851–1861.
142. Mount, M. K., & Barrick, M. R. (1998). Five reasons why the »Big Five« article has been frequently cited. *Personnel Psychology*, 51(4), 849–857.
143. Murphy, S., & Davies, S. (2006). Meta-analysis of a Personality profile for Predicting sales Success. *Hogan Assessment Systems*. Najdeno 3. avgusta 2016 na spletnem naslovu <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.128.2841&rep=rep1&type=pdf>
144. Musek, J. (2010). *Psihologija življenja*. Vnanje Gorice: Inštitut za psihologijo osebnosti.
145. Musek, J., & Avsec, A. (2011). *Koncept osebnosti*. Predavanja za 1. letnik na Filozofski fakulteti, Oddelek za psihologijo pri predmetu Psihologija osebnosti (2011/2012). Najdeno 6. januarja 2015 na spletnem naslovu <https://prezi.com/4oao8dumtni1/koncept-osebnosti/>
146. Myers, M. D. (2013). *Qualitative Research in Business and Management*. Los Angeles, London, New Delhi: Sage Publications Ltd.
147. Netessine, S., & Yakubovich, V. (2012). The Darwinian workplace. *Harvard Business Review*, 90(5), 25–28.

148. Nilsson, S., & Ellström, P. E. (2012). Employability and talent management. Challenges for HRD practices. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 26–45.
149. Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2008). *Human Resource Management: Gaining Competitive Advantage* (6th ed.). Boston: McGraw-Hill/Irwin.
150. Nye, C. D., Su, R., Rounds, J., & Drasgow, F. (2012). Vocational interests and Performance: A Quantitative Summary of Over 60 Years of Research. *Perspectives on Psychological Science*, 7(4), 384–403.
151. Objective Management Group. (2014). *Sales Manager Candidate Assessment. OMG Samples* (interno gradivo vodilnega svetovnega podjetja za ocenjevanje in razvoj zaposlenih v prodaji). Najdeno 16. aprila 2015 na spletnem naslovu www.objectivemanagementgroup.com
152. *Objective Management Group*. Najdeno 20. decembra 2015 na spletnem naslovu <http://www.objectivemanagement.com>
153. Oosthuizen, R. M., Coetzee, M., & Kruger, E. (2014). Assessing the test-retest reliability of career path appreciation as a measure of current and potential work decision-making capability. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(2), 1–8.
154. Parsons, F. (1909). *Choosing a Vocation*. Boston, MA: Houghton-Mifflin.
155. Pearson Education Inc. (2008). *Assessments for Educational, Clinical and Psychological Use*. Najdeno 15. marca 2009 na spletnem naslovu <http://www.pearsonassessments.com/gzts.aspx>
156. Pepermans, R., Vloeberghs, D., & Perkisas, B. (2003). High potential identification policies. An empirical study among Belgian companies. *The Journal of Management Development*, 22(8), 660–678.
157. Pfeffer, J. (2001). Fighting the war for talent is hazardous to your organization's health. *Organizational Dynamics*, 29(4), 248–259.
158. Pogačnik, V. (2006). *Test nizov – Priročnik*. Ljubljana: Center za psihodiagnostična sredstva.
159. *Profiles International*. Najdeno 6. decembra 2015 na spletnem naslovu <http://profilesinternational.com>
160. Profiles International. (2011). *Technical manual*. Waco, Texas: Profiles International.
161. Profiles International. (2014). *Pre-Hire Preparation: What Everyone Ought to Know*. Najdeno dne 15. novembra 2014 na spletnem naslovu www.profilesinternational.com
162. Profiles International. (2016a). *Employee Assessment Products: CheckPoint 360™*. Najdeno dne 5. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.profilesinternational.com/employee-assessment-products-overview/checkpoint360-leadership-assessment/>
163. Profiles International. (2016b). *Employee Assessment Products: Profiles Talent Management System*. Najdeno 5. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.profilesinternational.com/employee-assessment-products-overview/talent-management/0>
164. Profiles International Slovenia. (2011). *Licenciranje za uporabnike testov Profile XT*. Profiles International Slovenia.

165. Profiles International Slovenia. (2016). *Pet preprostih priporočil, ki vam pomagajo zmanjšati fluktuacijo*. Najdeno 15. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.profileslovenia.si/blog/blog-post/profiles-international-slovenia-global-blog/2015/08/21/5-preprostih-priporocil-ki-vam-pomagajo-zmanjsati-fluktuacijo>
166. Prais, E. (2011). The five key principles for talent development. *Industrial and Commercial Training*, 43(4), 206–216.
167. Ready, D. A., Conger, J. A., & Hill, L. A. (2010). Are you a high potential? *Harvard Business Review*, 88(6), 78–84.
168. Reilly, R. (2014). Five Ways to Improve Employee Engagement Now. *Gallup.com*. Najdeno 7. januarja 2014 na spletnem naslovu www.gallup.com/businessjournal/166667/five-ways-to-improve-employee-engagement.aspx
169. Ritonja, A. (2007). *Pomen osebnostnih lastnosti pri izbiri zaposlenih* (diplomsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
170. Roff, H. E., & Watson, T. W. (1961). *Job Analysis*. London: Institute of Personnel Management.
171. Sahai, S., & Srivastava, A. K. (2012). Goal/target setting and performance assessment as tool for talent management. The International Conference on Emerging Economies – Prospects and Challenges (ICEE, 12–13 januar 2012). *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 37(2012), 241 – 246.
172. Schippmann, J. S., Ash, R. A., Battista, M., Carr, L., Eyde, L. D., Hesketh, B., Kehoe, J., Pearlman, K., Prien, E. P., & Sanchez, J. I. (2000). The practice of competency modeling. *Personnel Psychology*, 53, 703–740.
173. Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). Validity and Utility of Selection methods in Personnel psychology: Practical and Theoretical Implication of 85 Years of Research Findings, *Psychological Bulletin*, 124(2), 262–274.
174. Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (2000). Select on intelligence. V E. A. Locke (ur.), *The Blackwell handbook of organizational principles* (str. 3–14). Oxford: Blackwell.
175. Schmidt, F. L., & Hunter, J. (2004). General mental ability in the world of work: Occupational attainment and job performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(1), 162–173.
176. Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *The Academy of Management Executive*, 1(3), 207–219.
177. Schuler, R., & Jackson, S. E. (2014). Human resource management and organizational effectiveness: Yesterday and today. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(1), 35–55.
178. Scullion, H., Collings, D. G., & Caligiuri, P. (2010). Global talent management. *Journal of World Business*, 45(2), 105–108.
179. Seligman, M. E. P., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive Psychology: An Introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14.
180. Sidani, Y., & Al Ariss, A. (2014). Institutional and corporate drivers of global talent management: Evidence from Arab Gulf region. *Journal of World Business*, 49(2), 215–224.

181. Silzer, R., & Church, A. H. (2009). The pearls and perils of identifying potential. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(4), 377–412.
182. Smart, B. D. (1989). *The Smart Interviewer*. New York: John Wiley & Sons Inc.
183. SHRM Research. (2015). Workforce Readiness and Skills Shortage. *Society for Human Resource Management*. Najdeno 10. februarja 2016 na spletnem naslovu <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/labor-market-and-economic-data/documents/workforce%20readiness%20and%20skills%20shortages.pdf>
184. *Society for Human Resource Management*. Najdeno 16. januarja 2016 na spletnem naslovu <https://www.shrm.org/pages/default.aspx>
185. Sonnentag, S., & Frese, M. (2001). *Performance Concepts and Performance Theory. Psychological Management of Individual Performance* (2002). Chichester: John Wiley & Sons.
186. Strauser, D. R., & Keim, J. (2002). Developmental work personality scale: An initial analysis. *Rehabilitation Counseling Bulletin*, 45(2), 105–113.
187. Tansley, C., Turner, P., Foster, C., Harris, L., Stewart, J., Sempik, A., & Williams, H. (2007). *Talent: Strategy, management, measurement*. London: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD).
188. Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*, 45(2), 122–133.
189. Ter Laak, J. J. F., Gokhale, M., & Desai, D. (2013). *Understanding Psychological Assessment: A Primer on the Global Assessment of the Client's Behavior in Educational and Organizational Setting* [e-knjiga]. New Delhi: Sage Publication India Pvt Ltd.
190. Tett, R. P., Jackson, D. N., & Rothstein, M. (1991). Personality measures as predictors of job performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 44(4), 703–742.
191. Tett, R. P., Jackson, D. N., Rothstein, M., & Reddon, J. L. (1994). Meta – analysis of personality-job performance relations: A reply to Ones, Mount, Barrick and Hunter. *Personnel Psychology*, 47, 175–172.
192. Tett, R. P., Jackson, D. N., Rothstein, M., & Reddon, J. L. (1999). Meta – Analysis of Bidirectional Relations in Personality – Job Performance Research. *Human Performance*, 12(1), 1–29.
193. Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). A review of talent management: Infancy or adolescence? *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1744–1761.
194. Tower Watson. (2012–2013). *Global Talent Management and Reward Study*. Najdeno 20. avgusta 2016 na spletnem naslovu <https://www.worldatwork.org/waw/adimLink?id=71255>
195. Turban, D. B., & Keon, T. L. (1993). Organizational attractiveness: An interactionist perspective. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 184–193.
196. Van Aartsengel, A., & Kurtoglu, S. (2013). *A Guide to Continuous Improvement Transformation: Concepts, Processes, Implementation*. Berlin: Springer-Verlag.

197. United States Department of Labor, Bureau of Labor Statistics. (2014). *Employee Tenure in 2014*. Najdeno 7. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.bls.gov/news.release/tenure.nr0.htm>
198. Van den Brink, M., Fruytier, B., & Thunnissen, M. (2013). Talent management in academia: Performance systems and HRM policies. *Human Resource Management Journal*, 23(2), 180–195.
199. Videocenter – Definicije timskih vlog. Najdeno 15. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.videocenter.si/si/726/testiranja/interplace/belbinove-timske-vloge.html>
200. Vineberg, R., & Joyner, J. N. (1982). *Prediction of job performance: Review of military studies*. Alexandria, VA: Human Resources Research Organization.
201. Vural, Y., Vardarlier, P., & Aykir, A. (2012, 12. oktober). The effect of using talent management with performance evaluation system over employee commitment. *Procedia – Social and Behavior Sciences*, 58, 340–349.
202. Walker, J. W., & LaRocco, J. M. (2002). Talent pools: The best and the rest. *Human Resource Planning*, 25(3), 12–14.
203. Webb, K. S. (2011). Emotional intelligence and business success. *SSRN*. Najdeno 5. septembra 2015 na spletnem naslovu <http://ssrn.com/abstract=1948065>
204. Weber, L. (2015, 14. april). Today's Personality Tests Raise the Bar for Job Seekers. *Wall Street Journal*. Najdeno 14. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.wsj.com/articles/a-personality-test-could-stand-in-the-way-of-your-next-job-1429065001>
205. Yapp, M. (2009). Measuring the ROI of talent management. *Strategic HR Review*, 8(4), 5–10.
206. Zairi, M. (1994). *Measuring Performance for Business Results*. New York: Chapman and Hall.
207. Zimmerman, R. D., Triana, M. V., & Barrick, M. R. (2010). Predictive Criterion-Related Validity of Observer Ratings of Personality and Job-Related Competencies Using Multiple Raters and Multiple Performance Criteria. *Human performance*, 23(4), 361–378.
208. Zupan, N. (2001). *Nagradite uspešne: spodbujanje uspešnosti in sistemi nagrajevanja v slovenskih podjetjih*. Ljubljana. GV Založba.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Vprašanja za intervju	1
Priloga 2: Spletni vprašalnik	2

Priloga 1: Vprašanja za intervju

1. Kako se lotevate managementa talentov? Kakšen pomen mu pripisujete? Kako določate potrebe po talentih?
2. Katera orodja uporabljate za ugotavljanje razvojnega potenciala zaposlenih?
3. Kakšne so vaše izkušnje s temi orodji?
4. Za kakšne namene uporabljate določena orodja? Kako uporabna se vam zdijo?
5. Za katere namene uporabljate določeno orodje?
6. Za katere kadre jih uporabljate?
7. Kdo uporablja ta orodja?
8. Na kakšen način uporabljate ta orodja (pogostost, kombinacije, cilji)?
9. Kakšen je odziv sodelavcev?
10. Na podlagi česa se odločate za ta orodja?
11. Kako zagotovite ujemanje osebe in delovnega mesta?
12. Katere metode in tehnike razvoja talentov uporabljate?
13. Kako vidite povezanost med orodji za odkrivanje razvojnega potenciala zaposlenih, managementom uspešnosti in uspešnostjo podjetja?

Priloga 2: Spletni vprašalnik

Vprašalnik o uporabnosti orodij za selekcijo in razvoj kadrov

Prosimo vas, da izpolnite spodnji vprašalnik, s katerim želimo raziskati katera orodja in metode za selekcijo in razvoj kadrov uporabljajo slovenska podjetja. Namenjen je osebam v podjetju, ki so odgovorne za razvoj kadrov (vodja kadrovske službe, direktor organizacije). Za našo vsebinsko analizo vas prosimo, da navedete tudi informacije o vas in o vašem podjetju, vsi podatki bodo v skladu z Zakonom o varstvu osebnih podatkov ostali anonimni. Reševanje vprašalnika vam bo vzelo približno 10 minut vašega časa.

Iskrena hvala, da sodelujete z nami! Rezultate raziskave bomo z veseljem delili z vami.

* **Zahtevano**

Demografski podatki

1. Število zaposlenih v vašem podjetju / organizaciji: *

Označite samo en oval.

- ☐ Malo podjetje (do 50 zaposlenih)
- ☐ Srednje podjetje (do 250 zaposlenih)
- ☐ Veliko podjetje (nad 250 zaposlenih)

2. Panoga *

Označite samo en oval.

- ☐ Inženirstvo in gradbena dela
- ☐ Transport
- ☐ Trgovina na drobno, debelo in maloprodaja
- ☐ Farmacevtska industrija
- ☐ Industrija
- ☐ Bančništvo, zavarovalništvo, finančne dejavnosti
- ☐ IT in Telekomunikacije
- ☐ Razvedrilo in mediji
- ☐ Energija
- ☐ Svetovalne storitve
- ☐ Drugo

3. Regija **Označite samo en oval.*

- ☐ Pomurska regija
- ☐ Podravska regija
- ☐ Koroška regija
- ☐ Savinjska regija
- ☐ Zasavska regija
- ☐ Jugovzhodna Slovenija
- ☐ Osrednjeslovenska regija
- ☐ Gorenjska regija
- ☐ Primorsko-notranjska regija
- ☐ Goriška regija
- ☐ Obalno kraška regija

4. Smer vaše končane izobrazbe **Označite samo en oval.*

- ☐ Psihologija
- ☐ Družbene vede
- ☐ Ekonomija
- ☐ Druge humanistične vede
- ☐ Tehnična strokovna izobrazba
- ☐ Drugo

5. Stopnja vaše izobrazbe **Označite samo en oval.*

- ☐ V. stopnja (gimnazijsko, srednje poklicno -tehniško izobraževanje, srednje tehniško oz. drugo strokovno izobraževanje)
- ☐ VI/1. stopnja (višješolski strokovni program)
- ☐ VI/2. stopnja (visokošolski strokovni in univerzitetni program (1. bol. st.))
- ☐ VII. stopnja (specializacija po visokošolskem strokovnem programu, univerzitetni program, magisterij stroke (2. bol. st.))
- ☐ VIII/1. stopnja (specializacija po univerzitetnem programu, magisterij znanosti)
- ☐ VIII/2. stopnja (doktorat znanosti, doktorat znanosti (3. bol. st.))

6. Vaša starost *

.....

7. Število let delovnih izkušenj na kadrovskem področju *

.....

1. Kako uporabna so po vašem mnenju spodaj naštetá orodja za namen SELEKCIJE kadrov? Ocenjevali boste na 4 stopenjski lestvici, kjer številke pomenijo: 1=sploh niso

**uporabni, 2=niso uporabni, 3=so uporabni, 4=zelo so uporabni.
Vedno je naprej ime orodja in pod njim lestvica za odgovor.**

8. Testi inteligentnosti

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	
Sploh niso uporabni za selekcijo kadrov	☐	☐	☐	☐	Zelo so uporabni za selekcijo kadrov

9. Testi sposobnosti (verbalnih, numeričnih, ustvarjalnosti, pozornosti in koncentracije, razumevanje mehanskih odnosov itd.)

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	
Sploh niso uporabni za selekcijo kadrov	☐	☐	☐	☐	Zelo so uporabni za selekcijo kadrov

10. Vprašalniki emocionalne in socialne inteligentnosti

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	
Sploh niso uporabni	☐	☐	☐	☐	Zelo so uporabni

11. Vprašalniki osebnostnih lastnosti, ki jih uporabljajo samo psihologi

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	
Sploh niso uporabni	☐	☐	☐	☐	Zelo so uporabni

12. Drugi vprašalniki za ugotavljanje osebnostnih lastnosti

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	
Sploh niso uporabni	☐	☐	☐	☐	Zelo so uporabni

13. Vprašalniki poklicnih interesov in motivacije za različne vrste dela

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	
Sploh niso uporabni	☐	☐	☐	☐	Zelo so uporabni

14. Vprašalniki za ugotavljanje timskih vlog*Označite samo en oval.*

	1	2	3	4	
Sploh niso uporabni	☐	☐	☐	☐	Zelo so uporabni

15. Vprašalniki za ugotavljanje osebne integritete oz. poštenosti*Označite samo en oval.*

	1	2	3	4	
Sploh niso uporabni	☐	☐	☐	☐	Zelo so uporabni

16. Vprašalniki za merjenje vrednot*Označite samo en oval.*

	1	2	3	4	
Sploh niso uporabni	☐	☐	☐	☐	Zelo so uporabni

17. Vprašalniki za merjenje odpornosti na stres*Označite samo en oval.*

	1	2	3	4	
Sploh niso uporabni	☐	☐	☐	☐	Zelo so uporabni

18. Vprašalniki za merjenje delovnih stilov*Označite samo en oval.*

	1	2	3	4	
Sploh niso uporabni	☐	☐	☐	☐	Zelo so uporabni

19. Vprašalniki in testi za merjenje specifičnih znanj in veščin (npr. računalniški programi, jeziki, tehnično-strokovno znanje)*Označite samo en oval.*

	1	2	3	4	
Sploh niso uporabni	☐	☐	☐	☐	Zelo so uporabni

20. Ocenjevalni center (več ocenjevalcev opazuje in oceni osebo v konkretni delovni situaciji)*Označite samo en oval.*

	1	2	3	4	
Sploh niso uporabni	☐	☐	☐	☐	Zelo so uporabni

21. Poglobljeni strukturirani individualni razgovor*Označite samo en oval.*

	1	2	3	4	
Sploh niso uporabni	☐	☐	☐	☐	Zelo so uporabni

22. Preizkus na delovnem mestu - preizkusna doba*Označite samo en oval.*

	1	2	3	4	
Sploh niso uporabni	☐	☐	☐	☐	Zelo so uporabni

2. Kako uporabna so po vašem mnenju spodaj naštetá orodja za namen RAZVOJA kadrov? Ocenjevali boste na 4 stopenjski lestvici, kjer številke pomenijo: 1=sploh niso uporabni, 2=niso uporabni, 3=so uporabni, 4=zelo so uporabni

23. Testi inteligentnosti*Označite samo en oval.*

	1	2	3	4	
Sploh niso uporabni za razvoj kadrov	☐	☐	☐	☐	Zelo so uporabni za razvoj kadrov

24. Testi sposobnosti (verbalnih, numeričnih, ustvarjalnosti, pozornosti in koncentracije, razumevanje mehanskih odnosov itd.)*Označite samo en oval.*

	1	2	3	4	
Sploh niso uporabni za razvoj kadrov	☐	☐	☐	☐	Zelo so uporabni za razvoj kadrov

25. Vprašalniki emocionalne in socialne inteligentnosti*Označite samo en oval.*

	1	2	3	4	
Sploh niso uporabni za razvoj kadrov	☐	☐	☐	☐	Zelo so uporabni za razvoj kadrov

26. Vprašalniki za ugotavljanje osebnostnih lastnosti, ki jih uporabljajo samo psihologi*Označite samo en oval.*

	1	2	3	4	
Sploh niso uporabni za razvoj kadrov	☐	☐	☐	☐	Zelo so uporabni za razvoj kadrov

27. Drugi vprašalniki za ugotavljanje osebnostnih lastnosti*Označite samo en oval.*

	1	2	3	4	
Sploh niso uporabni za razvoj kadrov	☐	☐	☐	☐	Zelo so uporabni za razvoj kadrov

28. Vprašalniki poklicnih interesov in motivacije za različne vrste dela*Označite samo en oval.*

	1	2	3	4	
Sploh niso uporabni za razvoj kadrov	☐	☐	☐	☐	Zelo so uporabni za razvoj kadrov

29. Vprašalniki za ugotavljanje timskih vlog*Označite samo en oval.*

	1	2	3	4	
Sploh niso uporabni za razvoj kadrov	☐	☐	☐	☐	Zelo so uporabni za razvoj kadrov

30. Vprašalniki za ugotavljanje osebne integritete oz. poštenosti*Označite samo en oval.*

	1	2	3	4	
Sploh niso uporabni za razvoj kadrov	☐	☐	☐	☐	Zelo so uporabni za razvoj kadrov

31. Vprašalniki za ugotavljanje vrednot in stališč*Označite samo en oval.*

	1	2	3	4	
Sploh niso uporabni za razvoj kadrov	☐	☐	☐	☐	Zelo so uporabni za razvoj kadrov

32. Vprašalniki za merjenje odpornosti za stres*Označite samo en oval.*

	1	2	3	4	
Sploh niso uporabni za razvoj kadrov	☐	☐	☐	☐	Zelo so uporabni za razvoj kadrov

33. Vprašalniki za merjenje delovnih stilov*Označite samo en oval.*

	1	2	3	4	
Sploh niso uporabni za razvoj kadrov	☐	☐	☐	☐	Zelo so uporabni za razvoj kadrov

34. Vprašalniki in testi za merjenje specifičnih znanj in veščin (npr. jeziki, računalniški programi, strokovno znanje)

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	
Sploh niso uporabni za razvoj kadrov	☐	☐	☐	☐	Zelo so uporabni za razvoj kadrov

35. Ocenjevalni center (več ocenjevalcev opazuje in oceni osebo v konkretni delovni situaciji)

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	
Sploh niso uporabni za razvoj kadrov	☐	☐	☐	☐	Zelo so uporabni za razvoj kadrov

36. Poglobljeni strukturirani individualni razgovor

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	
Sploh niso uporabni za razvoj kadrov	☐	☐	☐	☐	Zelo so uporabni za razvoj kadrov

37. Preizkus na delovnem mestu - preizkusna doba

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	
Sploh niso uporabni za razvoj kadrov	☐	☐	☐	☐	Zelo so uporabni za razvoj kadrov

3. Imam IZKUŠNJE s spodaj naštetimi orodji. Odgovorite z DA ali NE pod vsakim orodjem.

38. Testi inteligentnosti

Označite samo en oval.

- ☐ DA, imam izkušnje
- ☐ NE, nimam izkušenj

39. Testi sposobnosti (npr. verbalnih, numeričnih, ustvarjalnosti, pozornosti in koncentracije, razumevanja mehanskih odnosov...)

Označite samo en oval.

- ☐ DA, imam izkušnje
- ☐ NE, nimam izkušenj

40. Vprašalniki emocionalne in socialne inteligentnosti

Označite samo en oval.

- ☐ DA, imam izkušnje
- ☐ NE, nimam izkušenj

41. Vprašalniki osebnostnih lastnosti, ki jih izvajajo samo psihologi*Označite samo en oval.*

- ☐ DA, imam izkušnje
☐ NE, nimam izkušenj

42. Drugi vprašalniki za merjenje osebnostnih lastnosti*Označite samo en oval.*

- ☐ DA, imam izkušnje
☐ NE, nimam izkušenj

43. Vprašalniki poklicnih interesov in motivacije za različne vrste dela*Označite samo en oval.*

- ☐ DA, imam izkušnje
☐ NE, nimam izkušenj

44. Vprašalniki za ugotavljanje timskih vlog*Označite samo en oval.*

- ☐ DA, imam izkušnje
☐ NE, nimam izkušenj

45. Imam izkušnje z vprašalniki za ugotavljanje osebne integritete oz. poštenosti*Označite samo en oval.*

- ☐ DA, imam izkušnje
☐ NE, nimam izkušenj

46. Imam izkušnje z vprašalniki za merjenje vrednot in stališč*Označite samo en oval.*

- ☐ DA, imam izkušnje
☐ NE, nimam izkušenj

47. Imam izkušnje z vprašalniki za merjenje odpornosti na stres*Označite samo en oval.*

- ☐ DA, imam izkušnje
☐ NE, nimam izkušenj

48. Imam izkušnje z vprašalniki za merjenje delovnih stilov*Označite samo en oval.*

- ☐ DA, imam izkušnje
☐ NE, nimam izkušenj

49. Imam izkušnje z vprašalniki in testi za merjenje specifičnih znanj in spretnosti (npr. jeziki, računalniški programi, strokovno znanje...)*Označite samo en oval.*

- ☐ DA, imam izkušnje
☐ NE, nimam izkušenj

50. Imam izkušnje z ocenjevalnim centrom (več ocenjevalcev opazuje in oceni osebo v konkretni delovni situaciji)

Označite samo en oval.

- ☐ DA, imam izkušnje
☐ NE, nimam izkušenj

51. Imam izkušnje s poglobljenimi strukturiranimi individualnimi razgovori

Označite samo en oval.

- ☐ DA, imam izkušnje
☐ NE, nimam izkušenj

52. Imam izkušnje s preizkusom na delovnem mestu - preizkusno dobo

Označite samo en oval.

- ☐ DA, imam izkušnje
☐ NE, nimam izkušenj

4. Kako pogosto so v vaši organizaciji NAJVIŠJI VODJE vključeni v razvojne aktivnosti na spodaj navedenih področjih?

53. 4.1. Strokovna usposabljanja (1=nikoli, 2=manj kot enkrat letno, 3=enkrat letno, 4=večkrat letno, 5=mesečno, 6=tedensko)

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nikoli	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Tedensko

54. 4.2. Usposabljanja na področju mehkih veščin (1=nikoli, 2=manj kot enkrat letno, 3=enkrat letno, 4=večkrat letno, 5=mesečno, 6=tedensko)

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nikoli	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Tedensko

55. 4.3. Individualni coaching (1=nikoli, 2=manj kot enkrat letno, 3=enkrat letno, 4=večkrat letno, 5=mesečno, 6=tedensko)

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nikoli	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Tedensko

56. 4.4. Skupinski coaching (1=nikoli, 2=manj kot enkrat letno, 3=enkrat letno, 4=večkrat letno, 5=mesečno, 6=tedensko)

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nikoli	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Tedensko

57. **4.5. Mentorska srečanja (1=nikoli, 2=manj kot enkrat letno, 3=enkrat letno, 4=večkrat letno, 5=mesečno, 6=tedensko)**

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nikoli	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Tedensko

58. **4.6. Povratna informacija nadrejenih (1=nikoli, 2=manj kot enkrat letno, 3=enkrat letno, 4=večkrat letno, 5=mesečno, 6=tedensko)**

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nikoli	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Tedensko

59. **4.7. Team buildingi (1=nikoli, 2=manj kot enkrat letno, 3=enkrat letno, 4=večkrat letno, 5=mesečno, 6=tedensko)**

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nikoli	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Tedensko

60. **4.8. Sestanki delovnega tima (1=nikoli, 2=manj kot enkrat letno, 3=enkrat letno, 4=večkrat letno, 5=mesečno, 6=tedensko)**

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nikoli	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Tedensko

61. **4.9. 360 stopinjska povratna informacija (1=nikoli, 2=manj kot enkrat letno, 3=enkrat letno, 4=večkrat letno, 5=mesečno, 6=tedensko)**

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nikoli	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Tedensko

62. **4.10. Ocenjevanje uspešnost (1=nikoli, 2=manj kot enkrat letno, 3=enkrat letno, 4=večkrat letno, 5=mesečno, 6=tedensko)**

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nikoli	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Tedensko

63. **4.11. Razvojni razgovori (1=nikoli, 2=manj kot enkrat letno, 3=enkrat letno, 4=večkrat letno, 5=mesečno, 6=tedensko)**

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nikoli	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Tedensko

5. Kako pogosto so v vaši organizaciji SREDNJI VODJE vključeni v razvojne aktivnosti na spodaj navedenih področjih?

64. 5.1. Strokovna usposabljanja (1=nikoli, 2=manj kot enkrat letno, 3=enkrat letno, 4=večkrat letno, 5=mesečno, 6=tedensko)

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nikoli	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Tedensko

65. 5.2. Usposabljanja na področju mehkih veščin (1=nikoli, 2=manj kot enkrat letno, 3=enkrat letno, 4=večkrat letno, 5=mesečno, 6=tedensko)

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nikoli	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Tedensko

66. 5.3. Individualni coaching (1=nikoli, 2=manj kot enkrat letno, 3=enkrat letno, 4=večkrat letno, 5=mesečno, 6=tedensko)

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nikoli	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Tedensko

67. 5.4. Skupinski coaching (1=nikoli, 2=manj kot enkrat letno, 3=enkrat letno, 4=večkrat letno, 5=mesečno, 6=tedensko)

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nikoli	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Tedensko

68. 5.5. Mentorska srečanja (1=nikoli, 2=manj kot enkrat letno, 3=enkrat letno, 4=večkrat letno, 5=mesečno, 6=tedensko)

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nikoli	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Tedensko

69. 5.6. Povratna informacija nadrejenih (1=nikoli, 2=manj kot enkrat letno, 3=enkrat letno, 4=večkrat letno, 5=mesečno, 6=tedensko)

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nikoli	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Tedensko

70. **5.7. Team buildingi** (1=nikoli, 2=manj kot enkrat letno, 3=enkrat letno, 4=večkrat letno, 5=mesečno, 6=tedensko)

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nikoli	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Tedensko

71. **5.8. Sestanki delovnega tima** (1=nikoli, 2=manj kot enkrat letno, 3=enkrat letno, 4=večkrat letno, 5=mesečno, 6=tedensko)

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nikoli	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Tedensko

72. **5.9. 360 stopinjska povratna informacija** (1=nikoli, 2=manj kot enkrat letno, 3=enkrat letno, 4=večkrat letno, 5=mesečno, 6=tedensko)

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nikoli	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Tedensko

73. **5.10. Ocenjevanje uspešnosti** (1=nikoli, 2=manj kot enkrat letno, 3=enkrat letno, 4=večkrat letno, 5=mesečno, 6=tedensko)

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nikoli	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Tedensko

74. **5.11. Razvojni razgovori** (1=nikoli, 2=manj kot enkrat letno, 3=enkrat letno, 4=večkrat letno, 5=mesečno, 6=tedensko)

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nikoli	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Tedensko

6. Kako pogosto so v spodaj našteje razvojne aktivnosti vključeni zaposleni na KLJUČNIH STROKOVNIH DELOVNIH MESTIH

75. **6.1. Strokovna usposabljanja** (1=nikoli, 2=manj kot enkrat letno, 3=enkrat letno, 4=večkrat letno, 5=mesečno, 6=tedensko)

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nikoli	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Tedensko

76. **6.2. Usposabljanja na področju mehkih veščin (1=nikoli, 2=manj kot enkrat letno, 3=enkrat letno, 4=večkrat letno, 5=mesečno, 6=tedensko)**

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nikoli	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Tedensko

77. **6.3. Individualni coaching (1=nikoli, 2=manj kot enkrat letno, 3=enkrat letno, 4=večkrat letno, 5=mesečno, 6=tedensko)**

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nikoli	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Tedensko

78. **6.4. Skupinski coaching (1=nikoli, 2=manj kot enkrat letno, 3=enkrat letno, 4=večkrat letno, 5=mesečno, 6=tedensko)**

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nikoli	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Tedensko

79. **6.5. Mentorska srečanja (1=nikoli, 2=manj kot enkrat letno, 3=enkrat letno, 4=večkrat letno, 5=mesečno, 6=tedensko)**

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nikoli	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Tedensko

80. **6.6. Povratna informacija vodij (1=nikoli, 2=manj kot enkrat letno, 3=enkrat letno, 4=večkrat letno, 5=mesečno, 6=tedensko)**

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nikoli	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Tedensko

81. **6.7. Team buildingi (1=nikoli, 2=manj kot enkrat letno, 3=enkrat letno, 4=večkrat letno, 5=mesečno, 6=tedensko)**

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nikoli	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Tedensko

82. **6.8. Sestanki delovnega tima (1=nikoli, 2=manj kot enkrat letno, 3=enkrat letno, 4=večkrat letno, 5=mesečno, 6=tedensko)**

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nikoli	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Tedensko

83. **6.9. 360 stopinjska povratna informacija** (1=nikoli, 2=manj kot enkrat letno, 3=enkrat letno, 4=večkrat letno, 5=mesečno, 6=tedensko)

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nikoli	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Tedensko

84. **6.10. Ocenjevanje uspešnosti** (1=nikoli, 2=manj kot enkrat letno, 3=enkrat letno, 4=večkrat letno, 5=mesečno, 6=tedensko)

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nikoli	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Tedensko

85. **6.11. Razvojni razgovori** (1=nikoli, 2=manj kot enkrat letno, 3=enkrat letno, 4=večkrat letno, 5=mesečno, 6=tedensko)

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nikoli	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Tedensko

7. Kako pogosto so v vaši organizaciji v spodaj našteje razvojne aktivnosti vključeni ZAPOSLENI NA MANJ ZAHTEVNIH STROKOVNIH DELOVNIH MESTIH

86. **7.1. Strokovna usposabljanja** (1=nikoli, 2=manj kot enkrat letno, 3=enkrat letno, 4=večkrat letno, 5=mesečno, 6=tedensko)

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nikoli	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Tedensko

87. **7.2. Usposabljanja na področju mehkih veščin** (1=nikoli, 2=manj kot enkrat letno, 3=enkrat letno, 4=večkrat letno, 5=mesečno, 6=tedensko)

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nikoli	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Tedensko

88. **7.3. Individualni coaching** (1=nikoli, 2=manj kot enkrat letno, 3=enkrat letno, 4=večkrat letno, 5=mesečno, 6=tedensko)

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nikoli	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Tedensko

89. **7.4. Skupinski coaching (1=nikoli, 2=manj kot enkrat letno, 3=enkrat letno, 4=večkrat letno, 5=mesečno, 6=tedensko)**

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nikoli	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Tedensko

90. **7.5. Mentorska srečanja (1=nikoli, 2=manj kot enkrat letno, 3=enkrat letno, 4=večkrat letno, 5=mesečno, 6=tedensko)**

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nikoli	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Tedensko

91. **7.6. Povratna informacija vodij (1=nikoli, 2=manj kot enkrat letno, 3=enkrat letno, 4=večkrat letno, 5=mesečno, 6=tedensko)**

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nikoli	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Tedensko

92. **7.7. Team buildingi (1=nikoli, 2=manj kot enkrat letno, 3=enkrat letno, 4=večkrat letno, 5=mesečno, 6=tedensko)**

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nikoli	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Tedensko

93. **7.8. Sestanki delovnega tima (1=nikoli, 2=manj kot enkrat letno, 3=enkrat letno, 4=večkrat letno, 5=mesečno, 6=tedensko)**

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nikoli	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Tedensko

94. **7.9. 360 stopinjska povratna informacija (1=nikoli, 2=manj kot enkrat letno, 3=enkrat letno, 4=večkrat letno, 5=mesečno, 6=tedensko)**

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nikoli	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Tedensko

95. **7.10. Ocenjevanje uspešnosti (1=nikoli, 2=manj kot enkrat letno, 3=enkrat letno, 4=večkrat letno, 5=mesečno, 6=tedensko)**

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nikoli	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Tedensko

96. **7.11. Razvojni razgovori (1=nikoli, 2=manj kot enkrat letno, 3=enkrat letno, 4=večkrat letno, 5=mesečno, 6=tedensko)**

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nikoli	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Tedensko

8. Kako pogosto v vaši organizaciji spodaj naštetе razvojne aktivnosti izvajajo NOTRANJI STROKOVNJAKI

97. **8.1. Strokovna usposabljanja (1=nikoli, 2=manj kot enkrat letno, 3=enkrat letno, 4=večkrat letno, 5=mesečno, 6=tedensko)**

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nikoli	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Tedensko

98. **8.2. Usposabljanja na področju mehkih veščin (1=nikoli, 2=manj kot enkrat letno, 3=enkrat letno, 4=večkrat letno, 5=mesečno, 6=tedensko)**

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nikoli	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Tedensko

99. **8.3. Individualni coaching (1=nikoli, 2=manj kot enkrat letno, 3=enkrat letno, 4=večkrat letno, 5=mesečno, 6=tedensko)**

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nikoli	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Tedensko

100. **8.4. Skupinski coaching (1=nikoli, 2=manj kot enkrat letno, 3=enkrat letno, 4=večkrat letno, 5=mesečno, 6=tedensko)**

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nikoli	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Tedensko

101. **8.5. Mentorska srečanja (1=nikoli, 2=manj kot enkrat letno, 3=enkrat letno, 4=večkrat letno, 5=mesečno, 6=tedensko)**

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nikoli	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Tedensko

102. **8.6. Povratna informacija vodij (1=nikoli, 2=manj kot enkrat letno, 3=enkrat letno, 4=večkrat letno, 5=mesečno, 6=tedensko)**

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nikoli	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Tedensko

103. **8.7. Team buildingi (1=nikoli, 2=manj kot enkrat letno, 3=enkrat letno, 4=večkrat letno, 5=mesečno, 6=tedensko)**

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nikoli	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Tedensko

104. **8.8. Sestanki delovnega tima (1=nikoli, 2=manj kot enkrat letno, 3=enkrat letno, 4=večkrat letno, 5=mesečno, 6=tedensko)**

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nikoli	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Tedensko

105. **8.9. 360 stopinjska povratna informacija (1=nikoli, 2=manj kot enkrat letno, 3=enkrat letno, 4=večkrat letno, 5=mesečno, 6=tedensko)**

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nikoli	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Tedensko

106. **8.10. Ocenjevanje uspešnosti (1=nikoli, 2=manj kot enkrat letno, 3=enkrat letno, 4=večkrat letno, 5=mesečno, 6=tedensko)**

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nikoli	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Tedensko

107. **8.11. Razvojni razgovori (1=nikoli, 2=manj kot enkrat letno, 3=enkrat letno, 4=večkrat letno, 5=mesečno, 6=tedensko)**

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nikoli	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Tedensko

9. Kako pogosto v vaši organizaciji spodaj našteje razvojne aktivnosti izvajajo ZUNANJI STROKOVNJAKI

108. **9.1. Strokovna usposabljanja (1=nikoli, 2=manj kot enkrat letno, 3=enkrat letno, 4=večkrat letno, 5=mesečno, 6=tedensko)**

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nikoli	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Tedensko

109. **9.2. Usposabljanja na področju mehkih veščin (1=nikoli, 2=manj kot enkrat letno, 3=enkrat letno, 4=večkrat letno, 5=mesečno, 6=tedensko)**

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nikoli	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Tedensko

110. **9.3. Individualni coaching (1=nikoli, 2=manj kot enkrat letno, 3=enkrat letno, 4=večkrat letno, 5=mesečno, 6=tedensko)**

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nikoli	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Tedensko

111. **9.4. Skupinski coaching (1=nikoli, 2=manj kot enkrat letno, 3=enkrat letno, 4=večkrat letno, 5=mesečno, 6=tedensko)**

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nikoli	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Tedensko

112. **9.5. Mentorska srečanja (1=nikoli, 2=manj kot enkrat letno, 3=enkrat letno, 4=večkrat letno, 5=mesečno, 6=tedensko)**

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nikoli	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Tedensko

113. **9.6. Povratna informacija nadrejenih (1=nikoli, 2=manj kot enkrat letno, 3=enkrat letno, 4=večkrat letno, 5=mesečno, 6=tedensko)**

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nikoli	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Tedensko

114. **9.7. Team buildingi (1=nikoli, 2=manj kot enkrat letno, 3=enkrat letno, 4=večkrat letno, 5=mesečno, 6=tedensko)**

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nikoli	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Tedensko

115. **9.8. Sestanki delovnega tima (1=nikoli, 2=manj kot enkrat letno, 3=enkrat letno, 4=večkrat letno, 5=mesečno, 6=tedensko)**

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nikoli	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Tedensko

116. **9.9. 360 stopinjska povratna informacija (1=nikoli, 2=manj kot enkrat letno, 3=enkrat letno, 4=večkrat letno, 5=mesečno, 6=tedensko)**

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nikoli	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Tedensko

117. **9.10. Ocenjevanje uspešnosti (1=nikoli, 2=manj kot enkrat letno, 3=enkrat letno, 4=večkrat letno, 5=mesečno, 6=tedensko)**

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nikoli	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Tedensko

118. **9.11. Razvojni razgovori (1=nikoli, 2=manj kot enkrat letno, 3=enkrat letno, 4=večkrat letno, 5=mesečno, 6=tedensko)**

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	5	6	
Nikoli	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Tedensko

10. Kako pomembni so spodaj našteti izzivi v vaši organizaciji?

Izziv pomeni, da želite ali da menite, da je potrebno na tem področju stanje izboljšati

119. **10.1. Komunikacija med različnimi oddelki in znotraj oddelkov (1=povsem nepomemben izziv, 2=manj pomemben, 3=pomemben, 4=zelo pomemben izziv)**

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	
Povsem nepomemben izziv	☐	☐	☐	☐	Zelo pomemben izziv

120. **10.2. Komunikacija vodij z ostalimi zaposlenimi (1=povsem nepomemben izziv 2=manj pomemben izziv, 3=pomemben, 4=zelo pomemben izziv)**

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	
Povsem nepomemben izziv	☐	☐	☐	☐	Zelo pomemben izziv

121. **10.3. Podajanje povratne informacije (1=povsem nepomemben izziv, 2=manj pomemben izziv, 3=pomemben izziv, 4=zelo pomemben izziv)**

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	
Povsem nepomemben izziv	☐	☐	☐	☐	Zelo pomemben izziv

122. **10.4. Reševanje konfliktov (1=povsem nepomemben izziv, 2=manj pomemben izziv, 3=pomemben izziv, 4=zelo pomemben izziv)**

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	
Povsem nepomemben izziv	☐	☐	☐	☐	Zelo pomemben izziv

123. **10.5. Odgovornost (1=povsem nepomemben izziv, 2=manj pomemben izziv, 3=pomemben izziv, 4=zelo pomemben izziv)**

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	
Povsem nepomemben izziv	☐	☐	☐	☐	Zelo pomemben izziv

124. **10.6. Delavnost in vestnost (1=povsem nepomemben izziv, 2=manj pomemben izziv, 3=pomemben izziv, 4=zelo pomemben izziv)**

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	
Povsem nepomemben izziv	☐	☐	☐	☐	Zelo pomemben izziv

125. **10.7. Motivacija in zavzetost (1=povsem nepomemben izziv, 2=manj pomemben izziv, 3=pomemben izziv, 4=zelo pomemben izziv)**

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	
Povsem nepomemben izziv	☐	☐	☐	☐	Zelo pomemben izziv

126. **10.8. Delegiranje (1=povsem nepomemben izziv, 2=manj pomemben izziv, 3=pomemben izziv, 4=zelo pomemben izziv)**

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	
Povsem nepomemben izziv	☐	☐	☐	☐	Zelo pomemben izziv

127. **10.9. Upravljanje s časom in nalogami (1=povsem nepomemben izziv, 2=manj pomemben izziv, 3=pomemben izziv, 4=zelo pomemben izziv)**

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	
Povsem nepomemben izziv	☐	☐	☐	☐	Zelo pomemben izziv

128. **10.10. Dobro delovno vzdušje med zaposlenimi (1=povsem nepomemben izziv, 2=manj pomemben izziv, 3=pomemben izziv, 4=zelo pomemben izziv)**

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	
Povsem nepomemben izziv	☐	☐	☐	☐	Zelo pomemben izziv

129. **10.11. Podjetniška naravnost (1=povsem nepomemben izziv, 2=manj pomemben izziv, 3=pomemben izziv, 4=zelo pomemben izziv)**

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	
Povsem nepomemben izziv	☐	☐	☐	☐	Zelo pomemben izziv

130. **10.12. Samozavest (1=povsem nepomemben izziv, 2=manj pomemben izziv, 3=pomemben izziv, 4=zelo pomemben izziv)**

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	
Povsem nepomemben izziv	☐	☐	☐	☐	Zelo pomemben izziv

131. **10.13. Pozitivna naravnost (1=povsem nepomemben izziv, 2=manj pomemben izziv, 3=pomemben izziv, 4=zelo pomemben izziv)**

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	
Povsem nepomemben izziv	☐	☐	☐	☐	Zelo pomemben izziv

132. **10.14. Timsko delo (1=povsem nepomemben izziv, 2=manj pomemben izziv, 3=pomemben izziv, 4=zelo pomemben izziv)**

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	
Povsem nepomemben izziv	☐	☐	☐	☐	Zelo pomemben izziv

133. **10.15. Strokovna usposobljenost (1=povsem nepomemben izziv, 2=manj pomemben izziv, 3=pomemben izziv, 4=zelo pomemben izziv)**

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	
Povsem nepomemben izziv	☐	☐	☐	☐	Zelo pomemben izziv

134. **10.16. Zdravje pri delu in psihofizična pripravljenost (1=povsem nepomemben izziv, 2=manj pomemben izziv, 3=pomemben izziv, 4=zelo pomemben izziv)**

Označite samo en oval.

	1	2	3	4	
Povsem nepomemben izziv	☐	☐	☐	☐	Zelo pomemben izziv

135. **10.17. Drugo (1=povsem nepomemben izziv, 2=manj pomemben izziv, 3=pomemben izziv, 4=zelo pomemben izziv)**

11. Na spodaj naštetih področjih nameravamo v naslednjih 3 letih usposabljanje oziroma izvajati ukrepe za njihovo izboljšanje

136. **11.1. Komunikacija med različnimi oddelki in znotraj oddelkov**

Označite samo en oval.

- ☐ DA z notranjimi strokovnjaki
☐ DA z zunanjimi strokovnjaki
☐ NE
☐ Ne vem

137. **11.2. Komunikacija vodij z ostalimi zaposlenimi**

Označite samo en oval.

- ☐ DA z notranjimi strokovnjaki
☐ DA z zunanjimi strokovnjaki
☐ NE
☐ Ne vem

138. **11.3. Podajanje povratne informacije**

Označite samo en oval.

- ☐ DA z notranjimi strokovnjaki
☐ DA z zunanjimi strokovnjaki
☐ NE
☐ Ne vem

139. **11.4. Reševanje konfliktov**

Označite samo en oval.

- ☐ DA z notranjimi strokovnjaki
☐ DA z zunanjimi strokovnjaki
☐ NE
☐ Ne vem

140. **11.5. Odgovornost**

Označite samo en oval.

- ☐ DA z notranjimi strokovnjaki
☐ DA z zunanjimi strokovnjaki
☐ NE
☐ Ne vem

141. 11.6. Delavnost in vestnost*Označite samo en oval.*

- ☐ DA z notranjimi strokovnjaki
- ☐ DA z zunanjimi strokovnjaki
- ☐ NE
- ☐ Ne vem

142. 11.7. Motivacija in zavzetost*Označite samo en oval.*

- ☐ DA z notranjimi strokovnjaki
- ☐ DA z zunanjimi strokovnjaki
- ☐ NE
- ☐ Ne vem

143. 11.8. Delegiranje*Označite samo en oval.*

- ☐ DA z notranjimi strokovnjaki
- ☐ DA z zunanjimi strokovnjaki
- ☐ NE
- ☐ Ne vem

144. 11.9. Upravljanje s časom in nalogami*Označite samo en oval.*

- ☐ DA z notranjimi strokovnjaki
- ☐ DA z zunanjimi strokovnjaki
- ☐ NE
- ☐ Ne vem

145. 11.10. Dobro delovno vzdušje med zaposlenimi*Označite samo en oval.*

- ☐ DA z notranjimi strokovnjaki
- ☐ DA z zunanjimi strokovnjaki
- ☐ NE
- ☐ Ne vem

146. 11.11. Podjetniška naravnost*Označite samo en oval.*

- ☐ DA z notranjimi strokovnjaki
- ☐ DA z zunanjimi strokovnjaki
- ☐ NE
- ☐ Ne vem

147. 11.12. Samozavest*Označite samo en oval.*

- ☐ DA z notranjimi strokovnjaki
- ☐ DA z zunanjimi strokovnjaki
- ☐ NE
- ☐ Ne vem

148. 11.13. Pozitivna naravnost*Označite samo en oval.*

- ☐ DA z notranjimi strokovnjaki
- ☐ DA z zunanjimi strokovnjaki
- ☐ NE
- ☐ Ne vem

149. 11.14. Timsko delo*Označite samo en oval.*

- ☐ DA z notranjimi strokovnjaki
- ☐ DA z zunanjimi strokovnjaki
- ☐ NE
- ☐ Ne vem

150. 11.15. Strokovna usposobljenost*Označite samo en oval.*

- ☐ DA z notranjimi strokovnjaki
- ☐ DA z zunanjimi strokovnjaki
- ☐ NE
- ☐ Ne vem

151. 11.16. Zdravje pri delu oz. psihofizična pripravljenost*Označite samo en oval.*

- ☐ DA z notranjimi strokovnjaki
- ☐ DA z zunanjimi strokovnjaki
- ☐ NE
- ☐ Ne vem

152. 11.17. Drugo (kaj):

.....

153. **12. Katere od spodaj naštetih usposabljanj in razvojnih aktivnosti so po vaših izkušnjah najbolj uporabna in prinašajo najboljše učinke za NAJVIŠJE VODJE? Izberite 3 iz spodnjega seznama.**

Izberite vse primerne odgovore.

- ☐ Formalna strokovna usposabljanja (strokovne šole, fakultete, magisteriji...)
- ☐ Neformalna strokovna usposabljanja (tečaji jezikov, računalniških programov ipd.)
- ☐ Usposabljanja na področju mehkih veščin (komunikacija, vodenje...)
- ☐ Individualni coaching
- ☐ Skupinski coaching
- ☐ Mentorska srečanja
- ☐ Povratna informacija nadrejenega
- ☐ Team buildingi
- ☐ 360 stopinjska povratna informacija
- ☐ Ocenjevanje uspešnosti
- ☐ Razvojni razgovori
- ☐ Drugo

154. **13. Katere od spodaj naštetih usposabljanj in razvojnih aktivnosti so po vaših izkušnjah najbolj uporabna in prinašajo najboljše učinke za SREDNJE VODJE? Izberite 3 iz spodnjega seznama.**

Izberite vse primerne odgovore.

- ☐ Formalna strokovna usposabljanja (strokovne šole, fakultete, magisteriji...)
- ☐ Neformalna strokovna usposabljanja (tečaji jezikov, računalniških programov ipd.)
- ☐ Usposabljanja na področju mehkih veščin (komunikacija, vodenje...)
- ☐ Individualni coaching
- ☐ Skupinski coaching
- ☐ Mentorska srečanja
- ☐ Povratna informacija nadrejenega
- ☐ Team buildingi
- ☐ 360 stopinjska povratna informacija
- ☐ Ocenjevanje uspešnosti
- ☐ Razvojni razgovori
- ☐ Drugo

155. **14. Katere od spodaj naštetih usposabljanj in razvojnih aktivnosti so po vaših izkušnjah najbolj uporabna in prinašajo najboljše učinke za ZAPOSLENE NA KLJUČNIH STROKOVNIH DELOVNIH MESTIH? Izberite 3 iz spodnjega seznama.**

Izberite vse primerne odgovore.

- ☐ Formalna strokovna usposabljanja (strokovne šole, fakultete, magisteriji...)
- ☐ Neformalna strokovna usposabljanja (tečaji jezikov, računalniških programov ipd.)
- ☐ Usposabljanja na področju mehkih veščin (komunikacija, vodenje...)
- ☐ Individualni coaching
- ☐ Skupinski coaching
- ☐ Mentorska srečanja
- ☐ Povratna informacija nadrejenega
- ☐ Team buildingi
- ☐ 360 stopinjska povratna informacija
- ☐ Ocenjevanje uspešnosti
- ☐ Razvojni razgovori
- ☐ Drugo

156. **15. Katere od spodaj naštetih usposabljanj in razvojnih aktivnosti so po vaših izkušnjah najbolj uporabna in prinašajo najboljše učinke za ZAPOSLENE NA MANJ ZAHTEVNIH STROKOVNIH DELOVNIH MESTIH? Izberite 3 iz spodnjega seznama.**

Izberite vse primerne odgovore.

- ☐ Formalna strokovna usposabljanja (strokovne šole, fakultete, magisteriji...)
- ☐ Neformalna strokovna usposabljanja (tečaji jezikov, računalniških programov ipd.)
- ☐ Usposabljanja na področju mehkih veščin (komunikacija, vodenje...)
- ☐ Individualni coaching
- ☐ Skupinski coaching
- ☐ Mentorska srečanja
- ☐ Povratna informacija nadrejenega
- ☐ Team buildingi
- ☐ 360 stopinjska povratna informacija
- ☐ Ocenjevanje uspešnosti
- ☐ Razvojni razgovori
- ☐ Drugo

157. 16. Kaj iz spodnjega seznama je bistveno pripomoglo k dobremu rezultatu usposabljanj in drugih razvojnih aktivnosti? Izberite 3 možnosti iz spodnjega seznama*Izberite vse primerne odgovore.*

- ☐ Strokovnost izvajalca in njegove praktične izkušnje z obravnavano temo
- ☐ Osebnost izvajalca
- ☐ Spretnosti in veščine dela z ljudmi na strani izvajalca
- ☐ Dober stik in odnos z udeleženci
- ☐ Način dela z udeleženci - metode učenja
- ☐ Podpora vodstva
- ☐ Zaupanje v izvajalca
- ☐ Zaupanje v udeležence
- ☐ Čas, ki je bil na voljo za to, da gredo ljudje skozi spremembe
- ☐ Drugo

17. Za konec vas prosimo še, da navedete nekaj kazalnikov uspešnosti vaše organizacije

158. 17.1. V zadnjih petih letih smo število zaposlenih*Označite samo en oval.*

- ☐ Zelo zmanjšali
- ☐ Zmanjšali
- ☐ Povečali
- ☐ Zelo povečali

159. 17.2. V zadnjih petih letih smo prodajo*Označite samo en oval.*

- ☐ Zelo zmanjšali
- ☐ Zmanjšali
- ☐ Povečali
- ☐ Zelo povečali

160. 17.3. V zadnjih petih letih smo posodobili več kot 25% proizvodnje / storitev*Označite samo en oval.*

- ☐ DA
- ☐ NE

161. 17.4. V zadnjih petih letih smo dosegli več kot 25% prihodkov od prodaje z novimi izdelki ali storitvami*Označite samo en oval.*

- ☐ DA
- ☐ NE

162. **17.5. V zadnjih petih letih smo za več kot 25% povečali prodajo na novih trgih (geografsko ali v smislu segmentov kupcev oz. potrošnikov)**

Označite samo en oval.

☐ DA

☐ NE

18. Financiranje

163. **18.1. Kolikšen delež prihodkov vašega podjetja namenite za selekcijo in razvoj kadra**

.....

164. **18.2. Za usposabljanje zaposlenih na področju "mehkih veščin" smo v zadnjih 5 letih pridobili evropska ali državna sredstva**

Označite samo en oval.

☐ DA

☐ NE

165. **18.3. Za usposabljanje zaposlenih na področju strokovnih veščin in znanj smo v zadnjih 5 letih pridobili evropska ali državna sredstva**

Označite samo en oval.

☐ DA

☐ NE

166. **18.4. Za razširitev proizvodnje ali za razvoj novih izdelkov in storitev smo v zadnjih 5 letih pridobili evropska ali državna sredstva**

Označite samo en oval.

☐ DA

☐ NE

Prispeli ste do konca vprašalnika. Iskrena hvala za vaše sodelovanje, ki nam zelo veliko pomeni. Če želite, da vam posredujemo rezultate raziskave, nam prosimo pošljite vaš kontakt na: jana.sustersic@kompetenca.si
