

VALIDACIJA ORODJA IN PROCESA TESTIRANJA KLJUČNIH KADROV, TALENTOV IN POTENCIALOV

ANDREJ RASPOR,¹ DARKO LACMANOVIĆ,²
FADIL MUŠINOVIĆ³

¹ Fakulteta za komercialne in poslovne vede, Celje, Slovenija
andrej.raspor@t-2.si

² Univerza Mediteran, Fakulteta za turizem, Podgorica, Črna gora
darko.lacmanovic@unimediterran.net

³ FUDŠ – Fakulteta za uporabne družbene študije v Novi Gorici, Nova Gorica, Slovenija
fadil.musinovic@siol.net

Vsaka uspešna organizacija mora imeti vzpostavljen sistem za prepoznavanje ključnih kadrov, naslednikov in talentov. Najučinkovitejši način za prepoznavanje teh posameznikov je z ustreznim spremljanjem in testiranjem. Uporabnost te raziskave je razvidna z več vidikov. Ocenjevalci bodo prejeli povratne informacije o orodju za testiranje in bodo lahko zagotovili dragocen prispevek lastniku licence, ki lahko še izboljša generična poročila. Z zbranimi vpogledi lahko organizacija izboljša celoten proces, predvsem v fazah kadrovanja in zbiranja povratnih informacij vodij. Poleg tega postopek validacije zagotavlja kritičen vpogled v učinkovitost in natančnost orodij za testiranje, kar zagotavlja, da ostanejo ustrezna in zanesljiva za prihodnje testiranje. Z izboljšanjem teh orodij lahko organizacije bolje prepoznajo in razvijejo svoje ključno osebje in naslednike ter tako zagotovijo trden nabor talentov. Nenehno izboljševanje teh procesov bo privedlo do bolj informiranega odločanja in močnejše usklajenosti strategij upravljanja talentov s cilji organizacije. Redno preverjanje in izboljševanje orodij in procesov testiranja sta torej bistvenega pomena za vzdrževanje učinkovitega sistema za identifikacijo in negovanje ključnih kadrov.

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.8.2025.7](https://doi.org/10.18690/um.fov.8.2025.7)

ISBN
978-961-299-089-3

Ključne besede:
testiranje,
validacija,
proces,
ključni kadri,
talenti,
nasledniki

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.8.2025.7](https://doi.org/10.18690/um.fov.8.2025.7)

ISBN
978-961-299-089-3

VALIDATION OF THE TOOL AND PROCESS OF TESTING KEY PERSONNEL, TALENTS AND POTENTIALS

ANDREJ RASPOR,¹ DARKO LACMANOVIĆ,²

FADIL MUŠINOVIĆ³

¹ The Faculty of Commercial and Business Sciences, Celje, Slovenia
andrej.raspor@t-2.si

² University Mediterranean, Faculty of Tourism, Podgorica, Montenegro
darko.lacmanovic@unimediterranean.net

³ SASS – School of Advanced Social Studies in Nova Gorica, Nova Gorica, Slovenia
fadil.musinovic@siol.net

Keywords:

testing,
validation,
process,
key personnel,
talents,
successors

Successful organizations must have a system to identify key personnel, successors, and talents. Proper monitoring and testing are the most effective way to recognize these individuals. For testing tools to be effective, they need to be periodically validated. The usefulness of this research is evident from multiple perspectives. Evaluators will receive feedback on the testing tool itself and will be able to provide valuable input to the license owner, who can further improve the generic reports. With the gathered insights, the organization can enhance the overall process, particularly in the stages of personnel recruitment and feedback collection from leaders. Additionally, the validation process provides critical insights into the efficacy and accuracy of the testing tools, ensuring they remain relevant and reliable for future assessments. By refining these tools, organizations can better identify and develop their key personnel and successors, ensuring a robust talent pipeline. The continuous improvement of these processes will lead to more informed decision-making and a stronger alignment of talent management strategies with organizational goals. In conclusion, regular validation and improvement of testing tools and processes are essential for maintaining an effective system for identifying and nurturing key personnel.

1 Uvod

Najboljše prakse upravljanja talentov, vključno z učenjem in razvojem, angažiranostjo zaposlenih in načrtovanjem nasledstva, so uporabne za vse industrije ne glede na to, ali gre za proizvodnjo, storitve ali javni sektor. Razvoj ključnih kadrov in naslednikov je ključnega pomena za uspeh vsake organizacije. Pravi talenti so potrebni za izvajanje strateških ciljev, spodbujanje inovacij in zagotavljanje trajnostne rasti organizacije. Vendar pa se mnoge organizacije soočajo z izzivi pri prepoznavanju, razvoju in zadržanju talentov. Le najboljše organizacije se tega izziva lotevajo pravočasno in na pravi način.

Številne študije poudarjajo ključno vlogo razvoja kadrov pri spodbujanju uspeha organizacije. Medtem ko Quinones (2016) poudarja potrebo po formalnih procesih za prepoznavanje in razvoj vodij z visokim potencialom, Lis (2014) poudarja pomen razvoja zaposlenih za splošni uspeh organizacije. To je morda še bolj pomembno kot prvo, saj se lahko iz večjega bazena potencialov izberejo ključni kadri. Druga študija (Danilina idr., 2016) išče povezavo med strateškim upravljanjem kadrov in inovativnim razvojem organizacije. Kadri z razvitim čutom za podjetništvo in inovacije bodo pripomogli k novim idejam in preboju organizacije v nove smeri. Rutner (2019) razširi to razpravo na raven strateškega vodenja in predlaga, da je razvoj ključnega osebja, zlasti tistih s strateškimi odgovornostmi, ključnega pomena za uspeh organizacije. Vse prej naštetе študije skupaj poudarjajo pomen razvoja kadrov na vseh ravneh organizacije ne glede na to, ali gre za izvajalski ali za vodstveni kader. Prav tako pa ne izločajo talentov in ključnih potencialov, ki jih morajo v podjetju pravočasno prepoznati.

Neučinkovito upravljanje talentov je lahko drago, saj povzroča visoke stroške zaposlovanja in zadrževanje kadrov na eni strani ter zamujene priložnosti za rast in inovacije (C. Coulson-Thomas, 2013) na drugi. Vendar pa je možen cenovno dostopnejši in učinkovitejši pristop k izgradnji visoko zmogljivih organizacij, ki lahko koristi tako posameznikom kot organizaciji (C. J. Coulson-Thomas, 2012). To je še posebej pomembno v organizacijah, kjer trenutne strategije upravljanja talentov pogosto ne uspejo pritegniti, navdihniti in obdržati talentov (Chethana in Noronha, 2023). Gre lahko za organizacije, ki morda niso same po sebi privlačne za iskalce zaposlitve ali pa jih iskalci še ne prepoznajo kot take.

V literaturi je bila raziskana vrsta sistemov razvoja ključnih kadrov in naslednikov. Aleksandrovič (2023) identificira šest strategij razvoja kadrov, vključno s spremljanjem, obveščanjem vodstva in sledenjem problemskih področij, ki so še posebej pomembna v kontekstu digitalizacije. Boychenko (2015) poudarja pomen kompetenčnega modela za vrednotenje in razvoj kadrov, ki lahko poveča produktivnost in zadovoljstvo zaposlenih. Khlaponin (2021) se osredotoča na identifikacijo ključnih zaposlenih kot kritično fazo pri obvladovanju tveganja z uporabo nabora orodij človek-stroj in sistemov za podporo odločanju. Te študije skupaj poudarjajo pomen inovativnih strategij, modelov, ki temeljijo na kompetencah, in orodij za obvladovanje tveganja pri razvoju ključnih kadrov in naslednikov. Testiranje in ocenjevanje sta ključni komponenti uspešnega postopka izbire kadrov. Omogočata nam, da objektivno in zanesljivo preverimo, ali ima kandidat ustrezne kompetence, znanja in osebnostne lastnosti za uspešno opravljanje določenega dela.

V tem članku predstavljamo validacijo sistema in procesa za prenovo in vzpostavitev celovitega sistema razvoja ključnih kadrov in naslednikov v organizaciji. Sistem obsega nabor orodij in procesov, ki so zasnovani za prepoznavanje, razvoj in zadržanje talentov v organizaciji. Rezultati dajejo odgovore na vprašanje, na kaj morajo biti ocenjevalci pozorni pri naboru, testiranju in dajanju povratnih informacij.

2 Pregled literature

Upravljanje človeških virov (angl. *Human Resource Management*, v nadaljevanju HRM) je strateški pristop k upravljanju ljudi v organizacijah za doseganje konkurenčne prednosti in organizacijskega uspeha (Mishra in Lakshmi, 2020) (Guest, 1987). Zajema različne funkcije, vključno z zaposlovanjem, usposabljanjem, testiranjem, ocenjevanjem delovne uspešnosti in odnosi z zaposlenimi (Arbatani idr., 2016) (Jain, 2014). HRM želi čim bolj povečati uspešnost zaposlenih, organizacijsko integracijo in kakovost dela, hkrati pa uravnotežiti organizacijske prakse s predpisi (Guest, 1987) (Arbatani idr., 2016), ki jih je treba zakonsko spoštovati. Strateški HRM povezuje človeške vire z organizacijskimi cilji za izboljšanje poslovne uspešnosti in spodbujanje inovacij (Jain, 2014), ki omogoča organizaciji trajno rast in uspeh na trgu. Pri tem igrajo strokovnjaki za HRM ključno vlogo pri upravljanju sprememb, strateškem načrtovanju in nagrajevanju (Nimalathan, 2012). Področje je zelo

interdisciplinarno in se opira na več disciplin, vključno z ekonomijo, psihologijo in sociologijo, ter zahteva močne medosebne veščine (Nimalathasan, 2012). Vse to kaže, da je učinkovit HRM bistvenega pomena za organizacijsko rast in uspeh v današnjem hitro spreminjajočem se globalnem gospodarstvu (Nandhini in Vimala, 2020). Brez kadrov kljub digitalizaciji in uporabi umetne inteligence namreč ni mogoče izpeljati niti najbolj enostavnega procesa. Tudi če se ne pojavijo kot neposredni izvajalci, so ključni pri vzpostavljanju procesa.

2.1 Načrtovanje nasledstev

Načrtovanje nasledstev in razvoj uspešnih vodij je ključnega pomena za spodbujanje poslovnega uspeha. Čeprav se skoraj vse korporacije zavedajo pomena močnega vodenja, je študija 350 korporacij pokazala, da ima manj kot 44 % korporacij vzpostavljene formalne postopke za prepoznavanje in razvoj vodij z visokim potencialom. Tistim organizacijam, ki imajo vzpostavljene procese, lahko pravilni razvoj vodij prinese konkurenčno prednost pred vrstniki v njihovi panogi. Na temo vodenja je na voljo ogromno gradiva. Tako smo identificirali več ključnih komponent za spodbujanje učinkovite identifikacije, razvoja in uporabe naslednikov na vodstvenih položajih na vodilni ravni (Quinones in Leon, 2016). Te komponente so ključne za zagotavljanje, da načrtovanje nasledstva vodenja ni le sistematično, temveč tudi strateško usklajeno z dolgoročnimi cilji organizacije.

V sodobnem poslovnem okolju, zaznamovanem z naraščajočo konkurenco in globalizacijo, sta postala pridobivanje in upravljanje talentov ključna strateška procesa za uspeh organizacij. Kljub obilju delovne sile na trgu dela se organizacije soočajo z vse večjimi izzivi pri iskanju in privabljanju pravih talentov, ki so nujni za doseganje strateških ciljev in dolgoročno prosperiteto.

Tradicionalni procesi zaposlovanja so se v luči teh sprememb transformirali v bolj celovit in proaktivni pristop k pridobivanju talentov. Sodobne organizacije se ne osredotočajo le na zapolnjevanje prostih delovnih mest, temveč na strateško gradnjo talentov, ki bo zagotovila dolgoročno konkurenčno prednost.

2.2 Razvoj talentov

Razvoj talentov je ključni dejavnik pri ustvarjanju konkurenčne prednosti za organizacije. Celovit model razvoja talentov (angl. *Capability–Motivation–Talent Development*, CMTD) združuje naravne sposobnosti, intrapersonalne in okoljske katalizatorje ter učne procese za razlago pojava talentov (Gagné, 2015). Teorija več inteligenc ponuja priložnosti za razvoj talentov na različnih področjih (Lapalma, 2005). Programi za razvoj talentov se osredotočajo na psihosocialne veščine in prehode (Olszewski-Kubilius in Thomson, 2015), pri čemer ima podjetniško izobraževanje ključno vlogo pri spodbujanju talentov med mladimi (Marković idr., 2016). Iz te baze lahko kasneje gradimo naprej.

Upravljanje talentov kot metoda razvoja človeških virov vključuje privabljanje, razvoj in ohranjanje talentov (Pavić, 2016). Mladi pogosto odkrijejo talente v športu, javnem nastopanju, jezikih in podjetništvu, kar zahteva sistematičen razvoj skozi kontinuiteto izobraževanja in različne dejavnosti (Mizintseva idr., 2019). V prispevku se osredotočamo na iskanje talentov, ki so potrebni za izbrano organizacijo ter so odvisni od panoge in faze življenjskega cikla, v kateri se nahaja organizacija.

Dandanes se pomen dejavnosti upravljanja talentov razlikuje od organizacije do organizacije. Razlog za izzive pri upravljanju talentov je v tem, da imajo organizacije pogosto tehnične konflikte in nesporazume glede praks upravljanja talentov. Dejavnosti človeških virov (HR) in prakse talentov so pogosto prepletene, kar otežuje jasno ločevanje med njimi. Poleg tega nekatere organizacije upravljanje talentov izvajajo formalno, druge neformalno, kar ustvarja zmedo, ki jo je treba rešiti za današnje inovativne organizacije z dodano vrednostjo. Kljub temu je upravljanje talentov sestavni del funkcije človeških virov, ki jo lahko obravnavamo v dveh delih: prvi del se nanaša na usklajevanje in interakcijo med podkomponentami HR-funkcije, drugi del pa na vlogo podpornega strateškega partnerja in prispevek k strateškim ciljem organizacije. Funkcija HR je ključna za privabljanje, razvoj in ohranjanje nadarjenih zaposlenih ter za izpolnjevanje organizacijskih ciljev. Ti procesi so se razvili iz klasičnega kadrovskega managementa v današnji strateški kadrovski pristop. Podfaktorji upravljanja s človeškimi viri – selekcija, zaposlovanje, razvoj in podpora pri zadrževanju zaposlenih – omogočajo razlago strateških ciljev organizacije z vidika strateškega upravljanja talentov. Različne perspektive upravljanja talentov vodijo do različnih in zapletenih definicij tega koncepta;

pravzaprav je talent relativna kategorija, ki se spreminja glede na čas (npr. stopnja industrijske revolucije) in okoliščine, v katerih organizacija deluje. Na splošno je razvoj talentov dinamičen proces, na katerega vplivajo biološki, psihološki in okoljski dejavniki, ključni za ohranjanje konkurenčnosti na svetovnem trgu.

Organizacije že nekaj let dvomijo o veljavnosti orodij in testov (Yener idr., 2017). Ta orodja in testi so nekakšna ocenjevalna merila, ki sama na splošno ne odkrijejo nadarjenih zaposlenih. Kljub številnim študijam o upravljanju talentov smo odkrili, da noben merilni instrument ne pokriva vseh komponent upravljanja talentov, ki jih opisujemo tukaj. V obstoječih študijah ni bilo nobene veljavne in zanesljive lestvice, ki bi pokrila validacijo orodja in procesa testiranja. Zato je namen te študije zapolniti to vrzel s konceptualizacijo in razvojem konstrukta upravljanja talentov ter oceno njegove veljavnosti in zanesljivosti (Yener idr., 2017) po zaključenem testiranju, da bi se vzpostavila povratna zanka.

Organizacijski postopek za pripravo ljudi na karierno rast na način, ki je skladen s ciljem organizacije, je znan kot razvoj talentov. To vključuje določanje sposobnosti in ciljev zaposlenih ter podporo zaposlenim pri pridobivanju znanja in spretnosti, potrebnih za doseganje teh ciljev ter izpolnjevanje zahtev poslovanja (Meyers idr., 2013). Najbolj kritična zmogljivost intelektualne organizacije je učenje in razvoj spretnosti. Uspešna organizacija bo imela dobro uveljavljen postopek strokovnega razvoja vsakega zaposlenega, ki je hkrati tesno povezan z drugimi postopki, kot sta testiranje in ocenjevanje. Vsi postopki morajo biti integrirani; na primer kompetentne ocene in pomembno spremljanje uspešnosti bi morali služiti kot temelj za usposabljanje in napredovanje osebja (Tansley, 2011). Tako delavci, ki imajo na voljo znanja in sredstva, ki jih potrebujejo za učinkovito opravljanje svojega dela in se zavedajo svojih nalog, delajo manj napak. Prava vrsta usposabljanja prav tako poveča zavzetost zaposlenih, kar izboljša njihovo vsestransko uspešnost.

2.3 Angažiranost talentov

Eden od temeljev uspeha institucij pri zagotavljanju izjemne kakovosti in storitev za celotno skupnost je vključenost zaposlenih. Da bi univerze in visoke šole in druge organizacije ohranile produktivnost in učinkovitost, se mora angažiranost povečati (Gallardo-Gallardo, 2018). Več učenjakov se strinja, da imajo motivirani delavci sposobnost spremeniti organizacijo na transformativne načine. Učitelji morajo biti

aktivno vključeni v izobraževanje. Visokošolske ustanove veljajo za skupek najbolj specializiranih in dovršenih umov zaradi njihovega posebnega značaja. Delujejo kot skladišča znanja, podpirajo razvoj delovne sile v državi in posledično zadovoljujejo težnje prebivalstva po pravičnosti in socialni vključenosti. Univerze po vsem svetu predstavljajo različne podobe izobraževalnih filozofij, sistema visokega šolstva in zaposlovanja inštruktorjev (Farooq idr., 2016). Izobraževalne ustanove so bolj kot druge organizacije odvisne od predanosti in sodelovanja svojih profesorjev.

Vendar pa zgoraj zapisano ne velja zgolj za izobraževalni sektor. Velja tudi za celotno negospodarstvo in gospodarski sektor. Med ozaveščenimi delavci se afektivna zavezanost premakne od same možnosti zaposlitve k zavezanosti k poklicnemu razvoju, zaradi česar je veliko bolj verjetno, da bodo organizacijo zapustili v iskanju boljših kariernih priložnosti. Organizacije, katerih finančna vzdržnost in obstoj sta odvisna od sposobnosti povpraševanja po ljudeh, morajo storiti vse, kar je v njihovi moči, da ohranijo svoj človeški kapital (Bethke-Langenegger idr., 2011). Nobena organizacija ne more resnično zagotoviti kontinuitete in visokokakovostnih prispevkov v daljšem časovnem obdobju brez dobro motivirane in produktivne delovne sile.

2.4 Zadrževanje talentov

Zadrževanje talentov je tehnika spodbujanja zaposlenih, da ostanejo v organizaciji čim dlje ali dokler naloga ni opravljena. Delodajalci so dolžni svoje najboljše delavce obdržati med zaposlenimi. Če tega ne storijo, bodo kmalu ostali brez kompetentnih sodelavcev (Davies in Davies, 2010). Proaktivno iskanje virov za ugotavljanje, na katerih trgih človeškega kapitala ima zadrževanje največji vpliv na uspeh organizacije, je ključnega pomena za uspešno upravljanje zadrževanja, prav tako kot oblikovanje specializiranega in dobro organiziranega paketa dejavnosti zadrževanja (Azmy, 2019). Tako se zadrževanje zaposlenih nanaša na proces spodbujanja zaposlenih, da ostanejo čim dlje v organizaciji. Z zadrževanjem kadra pridobita tako organizacija kot zaposleni. Današnji delavci so edinstveni. Ko postanejo nezadovoljni, se preusmerijo v druge organizacije. Delodajalci so odgovorni za to, da obdržijo svoje najboljše delavce; če tega ne storijo, bo organizacija izgubila najboljše delavce (dobre zaposlene). Najboljša strategija za povečanje zadržanja zaposlenih je, da organizacija razume, kaj zaposleni potrebujejo, in jim to tudi zagotovi. Potrebe vsake osebe se razlikujejo, vendar bi morala biti organizacija sposobna prepoznati meje njihovih

zahtev in pričakovanj ter ustrezno ukrepati. Nemogoče je zadovoljiti vse potrebe zaposlenih. Kljub temu bi morala organizacija svojim zaposlenim povedati, da so njegov najpomembnejši vir. Delodajalci lahko takšen odnos med svojim osebjem spodbudijo z izvajanjem ustreznih kadrovskih praks (Raina in Khatri, 2015) (Nazir in Islam, 2017) in postavljanjem jasnih pravil.

Vrsta študij je raziskovala uporabo ekspertnih sistemov pri upravljanju človeških virov. Byun (1994) in Mockler (1992) poudarjata potencialne koristi in omejitve teh sistemov, pri čemer Byun poudarja pomen predstavitve znanja, Mockler pa razpravlja o izzivih implementacije. Tripathi (2012) in Walek (2015) ponujata posebne primere ekspertnih sistemov. Pri tem se Tripathi osredotoča na vrednotenje delovnih mest, Walek pa predlaga sistem za izbiro človeških virov v sistemih ERP. Saidi-Mehrabad (2007) in Walek (2014) poudarjata pomen zbiranja natančnih informacij o kandidatih za zaposlitev in zaposlenih ter predlagata modele za načrtovanje in implementacijo ekspertnih sistemov za pomoč pri tem procesu. Doctor (2009) se osredotoča na uporabo nevro-mehkih agentov za podporo skupinskim odločitvam pri razvrščanju kandidatov, pri čemer Doctor posebej obravnava potrebo po sistemih, ki lahko obravnavajo negotovosti in nedoslednosti v skupinskih odločitvah. Te študije skupaj poudarjajo potencial ekspertnih sistemov za izboljšanje izbire in imenovanja človeških virov, zlasti v kontekstu razvrščanja kandidatov in odločanja.

2.5 Vrste orodij za testiranje talentov

Različne študije so razvile in potrdile orodja za identifikacijo talentov. Največ teh orodij je v šolstvu na različnih stopnjah. Yogalakshmi (2020) je ustvaril šestfaktorsko lestvico za nadarjenost na delovnem mestu, medtem ko je Klein (2019) razvil TalentTiles, spletno orodje za učitelje za ocenjevanje področij nadarjenosti učencev. Yener (Gurbuz idr., 2017) se je osredotočil na upravljanje talentov in ustvaril lestvico s šestimi dimenzijami. Lowman (Lowman, 2016) je poudaril potrebo po orodjih, ki identificirajo talente ter jih tudi pritegnejo in obdržijo, ter predlagal uporabo igrifikacije.

Orodja za testiranje nadarjenosti so se močno razvila in zajemajo različne metode za ocenjevanje človeškega potenciala in napovedovanje delovne uspešnosti. Tradicionalni pristopi vključujejo standardizirane teste dosežkov, ocene

sposobnosti, osebnostne popise in ankete o interesih (Jones in Higgins, 2001). Nedavni tehnološki napredek je uvedel inovativna orodja, kot so algoritmi strojnega učenja, ki analizirajo digitalne odtise, dekodiranje vedenja s tehnologijo socialnega zaznavanja in igrificirane ocene (Chamorro-Premuzic idr., 2016). Cilj teh novih metod je povečati učinkovitost in uporabniško izkušnjo pri prepoznavanju talentov, vendar hiter porast praks digitalnega ocenjevanja zahteva smernice za najboljše prakse (Stander idr., 2022). Orodja za testiranje nadarjenosti se uporabljajo v različnih kontekstih, vključno z izbiro zaposlenih, kariernim svetovanjem in prepoznavanjem nadarjenih študentov (Callahan idr., 1995). Čeprav ta orodja ponujajo obetajoče priložnosti, njihova učinkovitost in veljavnost zahtevata nadaljnje raziskave, da se zagotovi ustrezna uporaba v organizacijskih okoljih (Nanda idr., 2020). Te študije skupaj poudarjajo pomen zanesljivih in veljavnih orodij za identifikacijo talentov v različnih kontekstih.

Svetovni splet navaja, da obstaja veliko načinov za testiranje in ocenjevanje spretnosti in sposobnosti kandidata. Nekatere najpogostejše metode vključujejo (Skillbro, 2024):

- **Testi verbalnega (besednega) sklepanja:** ti testi merijo sposobnost kandidata za razumevanje in interpretacijo pisnih ali govorjenih informacij.
- **Testi numeričnega sklepanja:** ti testi ocenjujejo sposobnost kandidata za razumevanje in interpretacijo numeričnih ali kvantitativnih informacij.
- **Testi induktivnega sklepanja:** ti testi merijo sposobnost kandidata za logično razmišljanje in reševanje abstraktnih problemov.
- **Vprašalniki o osebnosti:** ti vprašalniki so zasnovani za merjenje širokega spektra vedenjskih konstrukтов, ki osvetljujejo značaj in temperament osebe.
- **Testi presoje situacij:** ti testi ocenjujejo sposobnost presoje in odločanja kandidata na delovnem mestu.
- **Delovni vzorci:** ta vrsta ocene vključuje prošnjo kandidatom, da opravijo nalogo, ki je povezana z delovnim mestom, za katerega se prijavljajo.
- **Simulacije delovnih mest:** te simulacije kandidatom omogočajo, da se soočijo s scenariji v resničnem delovnem okolju in se pogosto uporabljajo za testiranje njihovih spretnosti reševanja problemov in komunikacije.

- **Video intervjuji s pomočjo umetne inteligence:** ti intervjuji uporabljajo tehnologijo umetne inteligence za analizo mimike kandidata, tona glasu in telesne govorice.
- **Preizkusi delovnih mest:** ta vrsta ocene vključuje, da kandidat dela dan ali dva v organizaciji, da se vidi, kako se vklaplja v ekipo in delovno okolje.
- **Igrifikacija:** ta vrsta ocene uporablja igre in simulacije za ocenjevanje spretnosti in sposobnosti kandidata.
- **Ocene spretnosti:** te ocene merijo znanje in spretnosti kandidata na določenem področju.
- **Strukturirani osebni razgovori:** ti razgovori so še vedno pogost način za ocenjevanje kandidatov in so lahko zelo učinkoviti, če se izvedejo pravilno.

Učinkoviti sistemi vključujejo preglede talentov za identifikacijo in razvoj potencialnih naslednikov za ključne vloge (Stadler, 2011). Ti sistemi bi morali vključevati ocene uspešnosti, ocene kompetenc in morebitno vrednotenje (Burney, 2016). Uspešni pristopi združujejo načrtovanje nasledstva z razvojem vodenja s poudarkom na priložnostih za rast in prepoznavanjem ključnih položajev (Conger in Fulmer, 2003). Celovit model potenciala vključuje osnovne dimenzije, rast in kariero (Silzer in Church, 2009). Tehnike ocenjevanja lahko vključujejo samoocenjevanje, medsebojno ocenjevanje in psihometrične teste (Jerin, 2021). Sistem za upravljanje talentov ExecuSmart ponuja integriran pristop, ki ocenjuje profile uspeha vodenja, sposobnosti in 360-stopinjsko vrednotenje, ki temelji na kontekstu (Ensley idr., 2011). Izvajanje sistematičnega načrta nasledstva lahko izboljša moralo zaposlenih, ustvari raznoliko skupino talentov in prihrani stroške, povezane z zunanjim iskanjem (Wolfe Luht, 1996).

2.6 Validacija orodja za testiranje ključnih kadrov, talentov in potencialov z vidika orodja in procesa

Validacija je postopek ocenjevanja kakovosti in uporabnosti orodja za ocenjevanje za določen namen. Gre za kritičen proces za ocenjevanje kakovosti in uporabnosti ocenjevalnih orodij na različnih področjih, vključno z izobraževanjem, zdravstvenim varstvom in raziskavami (Cook in Hatala, 2016) (Sullivan, 2011). V našem primeru gre za ocenjevanje kadrov. Vključuje zbiranje dokazov v podporo interpretacijam, uporabam in odločitvam na podlagi rezultatov ocenjevanja (Cook in Hatala, 2016).

Potrjevanje vključuje zbiranje dokazov, da orodje za ocenjevanje meri, kar naj bi merilo, napoveduje uspešnost ali rezultate dela in ne diskriminira nobene skupine kandidatov. Veljavnost ni neločljiva lastnost samega orodja, temveč njegove interpretacije in posebnega namena v določenih nastavitvah (Sullivan, 2011). Preverjanje veljavnosti se lahko izvede znotraj ali zunaj, odvisno od vrste in vira orodja za ocenjevanje. Okvir standardov za izobraževalno in psihološko testiranje predlaga pet virov dokazov o veljavnosti: vsebino, odzivne procese, notranjo strukturo, odnose z drugimi spremenljivkami in posledice (Sireci in Padilla, 2014). Pri prizadevanjih za validacijo je treba upoštevati možnost spreminjanja namena skozi čas (Ho, 2014). Razviti so bili različni pristopi za ocenjevanje veljavnosti orodij v različnih kontekstih, kot so kvalitativne raziskave (Schou idr., 2012), ali za druge dejavnosti. Ali je orodje ustrezno, preverijo že njegovi razvijalci – programerji in HR-strokovnjaki – preden ga dajo v uporabo. Kljub temu je treba upoštevati tudi vidik uporabnika in ugotoviti, kako ga ta dojema.

Pri pregledu znanstvene in druge literature nismo našli uporabnega gradiva, ki bi nam pomagalo pri pripravi nabora trditve, s katerimi bi lahko tudi sami preverjali naše orodje in proces z vidika uporabnika. Tako smo se nanašali na ekspertno znanje in splošne trditve.

3 Raziskava

V tem poglavju predstavljamo raziskavo, ki je bila izvedena v izbrani organizaciji. Postopek je bil naslednji. Organizacija se je z zunanjim izvajalcem dogovorila za izvedbo testiranja. Razpisalo je natečaj, na katerega so se lahko zaposleni prijavili. Poleg tega je pridobilo mnenje neposrednih vodij, ki so prav tako lahko predlagali kandidate. Vodje so se morali testiranja udeležiti neposredno. Dodatne predloge je podala služba za razvoj kadrov, ki je izhajala iz baze letnih razvojnih pogovorov. Skupaj je bilo testiranih 370 kandidatov.

3.1 Vzorec

Po končanem testiranju in podanih povratnih informacijah smo v spletnem orodju 1KA postavili anketni vprašalnik za validacijo orodja in procesa ter kandidate pozvali k izpolnitvi. Od 370 kandidatov se jih je odzvalo 164 (44 %), kar predstavlja naš vzorec. Raziskava je bila izvedena s pomočjo orodja 1KA (University of Ljubljana

Faculty of Social Sciences Centre for Social Informatics, 2022) v času od 7. 5. do 10. 6. 2024. Gre za priložnostni vzorec, ki maksimalne naključnosti ne more zagotoviti. Izbira vzorca temelji na spletnem anketiranju, ki je v zadnjih desetletjih sprejeto kot dovolj zanesljivo orodje pri vprašanju zagotovitve vzorca.

Bolj natančno strukturo vzorca prikazuje Tabela 1. Glede na spol je anketo izpolnilo 42,3 % moških in 57,7 % žensk. Glede na podatke o prijavi na testiranje se je 53,7 % anketirancev prijavilo samih, 35,2 % anketirancev je prijavil njihov vodja, 18,1 % pa je na testiranje prijavila organizacija oz. služba za razvoj kadrov iz njihove baze.

Tabela 1: Struktura vzorca

	Frekvenca	Veljavni odstotek
Spol		
Moški	69	42,3
Ženski	94	57,7
Skupaj	163	100,0
Prijava		
Prijavil sem se sam.	87	53,7
Prijavil me je vodja.	57	35,2
Organizacija	18	11,1
Skupaj	162	100,0
Za kaj ste bili testirani?		
Mladi potencial	19	12,0
Perspektivni kader	66	41,8
Vodja	39	24,7
Strokovnjak	3	1,9
Naslednik	26	16,5
Nič konkretnega	5	3,2
Skupaj	158	100,0
Kako ste unovčili testiranje?		
Pridobil sem dodatni status na istem delovnem mestu (potencialni naslednik, ključni kader, namestnik ...).	2	1,2
Sem v postopku napredovanja.	4	2,5
Ostal sem na istem delovnem mestu.	87	53,4
Sam proces še teče in še nisem dobil končnih informacij.	70	42,9
Skupaj	163	100,0

Kandidati so bili testirani za različna razvojna področja: 12,0 % anketirancev je bilo testiranih za vlogo mladega potenciala; 41,8 % anketirancev je bilo testiranih za vlogo perspektivnega kadra; 24,7 % anketirancev je bilo testiranih za vlogo vodje; 16,5 % anketirancev je bilo testiranih za vlogo naslednika; 1,9 % anketirancev je bilo

testiranih za vlogo strokovnjaka; 3,2 % anketirancev ni bilo testiranih za nobeno konkretno vlogo.

Na vprašanje »Kako ste unovčili testiranje?« smo dobili naslednje odgovore: 1,2 % anketirancev je s testiranjem pridobilo dodatni status na istem delovnem mestu; 2,5 % anketirancev je s testiranjem napredovalo v višji položaj; 53,4 % anketirancev je s testiranjem ostalo na istem delovnem mestu; 42,9 % anketirancev še ni dobilo končnih informacij o tem, kako bodo unovčili testiranje.

Najstarejši anketiranec je star 60 let, najmlajši pa 25. V povprečju so stari dobrih 42 let s standardnim odklonom 6,7 leta.

3.2 Validacija orodja

V nadaljevanju v Tabeli 2 predstavljamo ugotovitve glede validacije orodja za testiranje, s katerim so bili testirani anketiranci. Povratne informacije prikazujejo stopnjo zadovoljstva na lestvici od 1 do 5.

Tabela 2: Validacija orodja

	N	Minimalno	Maksimalno	Povprečje	Standardni odklon
Uporabnost testa za uporabnika					
Menim, da bi ta sistem rad pogosto uporabljal.	164	1	5	3,82	,753
Sistem se mi je zdel enostaven za uporabo.	164	2	5	4,01	,651
Različne funkcije tega sistema so se mi zdele dobro povezane v smiselno celoto.	164	1	5	4,04	,664
Menim, da bi se večina uporabnikov zelo hitro naučila uporabljati ta sistem.	164	1	5	3,99	,607
Pri uporabi sistema sem bil zelo suveren.	164	2	5	4,08	,674
Povprečje: Uporabnost testa za uporabnika	164			3,99	
Natančnost sistema					
S poročilom, ki ga je generiral sistem, se strinjam.	164	1	5	4,07	,647
Sistem me je natančno opisal.	164	1	5	3,99	,678
Moje prednosti so bile natančno prepoznane.	163	1	5	4,11	,729

	N	Minimalno	Maksimalno	Povprečje	Standardni odklon
Skupno sem zadovoljen z natančnostjo sistema.	164	1	5	4,09	,635
Na splošno bi orodje ocenil kot natančno.	164	1	5	4,06	,680
Povprečje: Natančnost sistema	164			4,06	
Prepoznavanje razvojnih področij					
Moja razvojna področja so bila natančno prepoznana.	163	1	5	3,98	,662
Sistem je prepoznal moje slabosti in izzive, s katerimi se soočam.	164	1	5	4,09	,621
Sistem je ustrezno pojasnil moje prednosti.	164	1	5	4,08	,636
Sistem je ustrezno pojasnil moje slabosti in izzive, s katerimi se soočam.	162	1	5	4,01	,700
Na splošno bi se z opisom, ki sem ga dobil iz sistema, strinjal.	164	1	5	4,09	,635
Povprečje: Prepoznavanje razvojnih področij	163			4,05	
Koristnost za nadaljnje delo					
Vsebina poročila vključuje kakovostne informacije.	164	1	5	4,16	,564
Informacije, ki mi jih je dal sistem, bom oz. sem že uporabil pri svojem delu.	164	1	5	3,89	,709
Informacije so mi pomagale izboljšati moje delo.	164	1	5	3,79	,741
Orodje je koristno za mojo nadaljnjo kariero.	164	1	5	4,01	,814
Na splošno ocenjujem uporabnost informacij kot koristne.	164	1	5	4,15	,623
Povprečje: Koristnost za nadaljnje delo	164			4,00	

Uporabnost testa za uporabnika

Ta razdelek ankete je ocenjeval, kako uporabniki ocenjujejo uporabnost testa za uporabnika. Povprečna ocena vseh kategorij je bila 3,99 od 5, kar kaže, da so anketiranci na splošno zadovoljni z uporabnostjo orodja. Posamezne trditve kažejo naslednje.

- **Menim, da bi ta sistem rad pogosto uporabljal:** povprečna ocena je bila 3,82, kar kaže, da se anketiranci strinjajo, da je orodje enostavno za uporabo in da bi ga bili pripravljeni uporabljati pogosto.
- **Sistem se mi je zdel enostaven za uporabo:** povprečna ocena je bila 4,01, kar kaže, da se anketiranci strinjajo, da je orodje intuitivno in da ga je enostavno razumeti ter da te vodi skozi uporabo.
- **Različne funkcije tega sistema so se mi zdele dobro povezane v smiselno celoto:** povprečna ocena je bila 4,04, kar kaže, da se anketiranci strinjajo, da so funkcije orodja dobro zasnovane in da se med seboj dobro dopolnjujejo, tako da dajo uporabniku pravo sliko o njegovem potencialu.
- **Menim, da bi se večina uporabnikov zelo hitro naučila uporabljati ta sistem:** povprečna ocena je bila 3,99, kar kaže, da se anketiranci strinjajo, da je orodje enostavno in da ga lahko večina ljudi uporablja brez predhodnega usposabljanja. To kaže na njegovo splošno uporabnost za vse starostne skupine ne glede na nivo izobrazbe.
- **Pri uporabi sistema sem bil zelo suveren:** povprečna ocena je bila 4,08, kar kaže, da se anketiranci strinjajo, da jim orodje daje občutek samozavesti pri ocenjevanju svojih veščin in potenciala.

Natančnost sistema

Ta razdelek ankete je ocenjeval, kako uporabniki ocenjujejo natančnost orodja pri oceni njihovih veščin in potenciala. Povprečna ocena vseh kategorij je bila 4,06 od 5, kar kaže, da so anketiranci na splošno zadovoljni z natančnostjo orodja.

- **S poročilom, ki ga je generiral sistem, se strinjam:** povprečna ocena je bila 4,07, kar kaže, da se anketiranci strinjajo, da je poročilo, ki ga je generiralo orodje, natančen odraz njihovih veščin in potenciala. To daje zaupanje v samo orodje, kar je pogoj, da ga zaposleni sprejmejo za svojega.
- **Sistem me je natančno opisal:** povprečna ocena je bila 3,99, kar kaže, da se anketiranci strinjajo, da orodje natančno opisuje njihove prednosti in slabosti. Pomembno je, da zaposleni konstruktivno sprejmejo tudi svoje kritične točke oz. slabosti, ki zahtevajo razvoj.

- **Moje prednosti so bile natančno prepoznane:** povprečna ocena je bila 4,11, kar kaže, da se anketiranci strinjajo, da orodje natančno prepozna njihove prednosti.
- **Skupno sem zadovoljen z natančnostjo sistema:** povprečna ocena je bila 4,09, kar kaže, da so anketiranci na splošno zadovoljni z natančnostjo orodja pri oceni njihovih veščin in potenciala.
- **Na splošno bi orodje ocenil kot natančno:** povprečna ocena je bila 4,06, kar kaže, da se anketiranci strinjajo, da je orodje na splošno natančno pri oceni njihovih veščin in potenciala.

Prepoznavanje razvojnih področij

Ta razdelek ankete je ocenjeval, kako uporabniki ocenjujejo sposobnost orodja za testiranje, da prepozna njihova razvojna področja. Povprečna ocena vseh kategorij je bila 4,05 od 5, kar kaže, da so anketiranci na splošno zadovoljni s to funkcijo orodja.

- **Moja razvojna področja so bila natančno prepoznana:** povprečna ocena je bila 3,98, kar kaže, da se anketiranci strinjajo, da orodje natančno prepozna področja, kjer so dobili nekoliko nižje ocene in bi se lahko izboljšali.
- **Sistem je prepoznal moje slabosti in izzive, s katerimi se soočam:** povprečna ocena je bila 4,09, kar kaže, da se anketiranci strinjajo, da orodje natančno prepozna njihove slabosti in izzive. Pozitivno kritiko so tudi pozitivno sprejeli.
- **Sistem je ustrezno pojasnil moje prednosti:** povprečna ocena je bila 4,08, kar kaže, da se anketiranci strinjajo, da orodje na dober način pojasnjuje njihove prednosti.
- **Sistem je ustrezno pojasnil moje slabosti in izzive, s katerimi se soočam:** povprečna ocena je bila 4,01, kar kaže, da se anketiranci strinjajo, da orodje na dober način pojasnjuje njihove slabosti in izzive.
- **Na splošno bi se z opisom, ki sem ga dobil iz sistema, strinjal:** povprečna ocena je bila 4,09, kar kaže, da se anketiranci na splošno strinjajo z opisom svojih veščin in potenciala, ki ga je podalo orodje.

Koristnost za nadaljnje delo

Ta razdelek ankete je ocenjeval, kako uporabniki ocenjujejo koristnost orodja za njihovo nadaljnje delo. Povprečna ocena vseh kategorij je bila 4,00 od 5, kar kaže, da so anketiranci na splošno zadovoljni s to funkcijo orodja.

- **Vsebina poročila vključuje kakovostne informacije:** povprečna ocena je bila 4,16, kar kaže, da se anketiranci strinjajo, da so informacije skozi generirano poročilo, ki jih je podalo orodje, koristne in uporabne.
- **Informacije, ki mi jih je dal sistem, bom oz. sem že uporabil pri svojem delu:** povprečna ocena je bila 3,89, kar kaže, da so anketiranci že uporabili informacije iz orodja za izboljšanje svojega dela.
- **Informacije so mi pomagale izboljšati moje delo:** povprečna ocena je bila 3,79, kar kaže, da se anketiranci strinjajo, da so informacije iz orodja pomagale izboljšati njihovo delo.
- **Orodje je koristno za mojo nadaljnjo kariero:** povprečna ocena je bila 4,01, kar kaže, da se anketiranci strinjajo, da jim bo orodje lahko v pomoč pri napredovanju v karieri.
- **Na splošno ocenjujem uporabnost informacij kot koristne:** povprečna ocena je bila 4,15, kar kaže, da se anketiranci na splošno strinjajo, da so informacije iz orodja koristne in uporabne.

3.3 Validacija procesa

V tem delu validiramo sam proces. Zanimala nas je izkušnja anketirancev s procesom podajanja povratnih informacij z vidika kakovosti in uporabne vrednosti povratne informacije. Ugotovitve so predstavljene v Tabeli 3.

Razpisni postopek

Povprečna ocena za razpisni postopek je 4,17. To pomeni, da so bili zaposleni na splošno zadovoljni z razpisnim postopkom.

- **Razpisni postopek je bil transparenten:** povprečna ocena je bila 4,17. To pomeni, da so bili zadovoljni z informacijami, ki so bile na voljo o razpisu in postopku prijave.
- **Razpisni postopek je bil jasen:** povprečna ocena je bila 4,20. To pomeni, da so zaposleni razumeli vse zahteve in postopke, ki so bili potrebni za prijavo na testiranje.
- **Čas za prijavo je bil ustrezen:** povprečna ocena je bila 4,31. To pomeni, da so imeli zaposleni dovolj časa, da so se prijavili na testiranje in pripravili svojo prijavo.
- **Vsi zaposleni v organizaciji smo imeli enake možnosti za prijavo:** povprečna ocena je bila 3,91. To pomeni, da so bili zadovoljni s postopkom prijave in da niso menili, da je bil postopek na testiranje kakorkoli diskriminatoren.
- **Čas od razpisa do prve povratne informacije je bil ustrezen:** povprečna ocena je bila 4,23. To pomeni, da so zaposleni pravočasno prejeli povratne informacije o svoji prijavi.

Tabela 3: Validacija procesa

	N	Minimalno	Maksimalno	Povprečje	Standardni odklon
Razpisni postopek					
Razpisni postopek je bil transparenten.	164	2	5	4,17	,623
Razpisni postopek je bil jasen.	163	2	5	4,20	,610
Čas za prijavo je bil ustrezen.	164	3	5	4,31	,560
Vsi zaposleni v organizaciji smo imeli enake možnosti za prijavo.	164	1	5	3,91	1,059
Čas od razpisa do prve povratne informacije je bil ustrezen.	163	2	5	4,23	,601
Povprečje: Razpisni postopek	163			4,17	
Razgovor					
Povabilo na razgovor sem dobil pravočasno.	164	1	5	4,60	,562
Trajanje razgovora je bilo primerno dolgo.	163	3	5	4,49	,581
Lokacija razgovora je bila ustrezna.	163	3	5	4,54	,558
Organizacija poteka razgovora je bila ustrezna.	163	3	5	4,57	,509

	N	Minimalno	Maksimalno	Povprečje	Standardni odklon
Kompetentnost sogovornika je bila ustrezna.	164	2	5	4,71	,492
Povprečje: Razgovor	163			4,58	
Kakovost povratnih informacij					
Povratne informacije so bile ustrezne.	164	3	5	4,38	,546
Povratne informacije bi lahko ocenil kot kakovostne.	164	3	5	4,38	,558
Imel sem možnost postaviti povratnih vprašanj.	163	2	5	4,53	,559
Dobil sem kakovostne odgovore na moja vprašanja.	162	3	5	4,49	,560
Na splošno ocenjujem kakovost povratnih informacij kot dobro.	164	3	5	4,45	,546
Povprečje: Kakovost povratnih informacij	163			4,45	
Uporabnost povratnih informacij					
Dobil sem uporabne povratne informacije.	164	3	5	4,37	,556
Povratne informacije so mi bile predstavljene na ustrezen način.	164	2	5	4,43	,577
Povratne informacije sem uporabil pri vsakodnevnem delu.	163	2	5	3,98	,689
O povratnih informacijah sem se pogovoril s svojim neposrednim vodjem.	163	1	5	2,89	1,176
Na splošno ocenjujem uporabnost povratnih informacij kot dobro.	164	2	5	4,22	,646
Povprečje: Uporabnost povratnih informacij	163			3,98	

Razgovor

Povprečna ocena za razgovor je 4,58. To pomeni, da so bili zaposleni na splošno zadovoljni z razgovorom.

- **Povabilo na razgovor sem dobil pravočasno:** povprečna ocena je bila 4,60. To pomeni, da so bili zadovoljni s časovnim okvirom za razgovor.

- **Trajanje razgovora je bilo primerno dolgo:** povprečna ocena je bila 4,49. To pomeni, da so zaposleni menili, da je bil razgovor dovolj dolg, da so dobili pojasnila, se predstavili in dobili odgovore na vsa vprašanja.
- **Lokacija razgovora je bila ustrezna:** povprečna ocena je bila 4,54. To pomeni, da so bili zaposleni zadovoljni z lokacijo razgovora in da je ta zagotavljala dovolj intimne brez motenj.
- **Organizacija poteka razgovora je bila ustrezna:** povprečna ocena je bila 4,57. To pomeni, da so bili zaposleni zadovoljni s potekom razgovora in da so menili, da je bil pošten in profesionalen.
- **Kompetentnost sogovornika je bila ustrezna:** povprečna ocena je bila 4,71. To pomeni, da so zaposleni menili, da je bil sogovornik usposobljen za podajanje povratnih informacij in da je dobro poznal tematiko in orodje za testiranje.

Kakovost povratnih informacij

Povprečna ocena za kakovost povratnih informacij je 4,45. To pomeni, da so bili zaposleni na splošno zadovoljni s kakovostjo povratnih informacij, ki so jih prejeli.

- **Povratne informacije so bile ustrezne:** povprečna ocena je bila 4,38. To pomeni, da so zaposleni menili, da so bile povratne informacije, ki so jih prejeli, relevantne za njihovo delo in da jim bodo pomagale pri izboljšanju.
- **Povratne informacije bi lahko ocenil kot kakovostne:** povprečna ocena je bila 4,38. To pomeni, da so zaposleni menili, da so bile povratne informacije, ki so jih prejeli, dobro strukturirane, koristne in spoštljive.
- **Imel sem možnost postavitve povratnih vprašanj:** povprečna ocena je bila 4,53. To pomeni, da so imeli zaposleni možnost postaviti vprašanja o povratnih informacijah, ki so jih prejeli, in da so na ta vprašanja prejeli zadovoljive odgovore.
- **Dobil sem kakovostne odgovore na moja vprašanja:** povprečna ocena je bila 4,49. To pomeni, da so zaposleni menili, da so bili odgovori na njihova vprašanja o povratnih informacijah koristni in da jim bodo pomagali pri izboljšanju.

- **Na splošno ocenjujem uporabnost povratnih informacij kot dobro:** povprečna ocena je bila 4,45. To pomeni, da so bili zaposleni na splošno zadovoljni s kakovostjo povratnih informacij, ki so jih prejeli.

Uporabnost povratnih informacij

Povprečna ocena za uporabnost povratnih informacij je 3,98. To pomeni, da so bili zaposleni na splošno zadovoljni z uporabnostjo povratnih informacij, ki so jih prejeli. Pogrešajo le povratne informacije s strani neposrednega vodje.

- **Dobil sem uporabne povratne informacije:** povprečna ocena je bila 4,37. To pomeni, da so zaposleni menili, da so jim povratne informacije, ki so jih prejeli, pomagale pri izboljšanju njihovega dela.
- **Povratne informacije so mi bile predstavljene na ustrezen način:** povprečna ocena je bila 4,43. To pomeni, da so zaposleni menili, da so bile povratne informacije, ki so jih prejeli, predstavljene na način, ki je bil jasen, jedrnat in enostaven za razumevanje.
- **Povratne informacije sem uporabil pri vsakodnevnem delu:** povprečna ocena je bila 3,98. To pomeni, da so zaposleni dejansko uporabili povratne informacije, ki so jih prejeli, pri svojem delu.
- **O povratnih informacijah sem se pogovoril s svojim neposrednim vodjem:** povprečna ocena je bila 2,89. To pomeni, da se zaposleni še niso pogovarjali s svojim neposrednim vodjo o povratnih informacijah, ki so jih prejeli.
- **Na splošno ocenjujem uporabnost povratnih informacij kot dobro:** povprečna ocena je bila 4,22. To pomeni, da so bili zaposleni na splošno zadovoljni z uporabnostjo povratnih informacij, ki so jih prejeli.

Dodatne pripombe

Ali imate kakršne koli dodatne pripombe ali predloge glede razpisnega postopka za potencialne vodje testiranja?

4 Analiza rešitve

Organizacije se pri validaciji orodja za testiranje ključnih kadrov, talentov in potencialov soočajo s številnimi izzivi tako z vidika orodja kot procesa. Nekateri najpomembnejši izzivi z vidika orodja so:

- **Izbira ustreznega orodja:** na voljo je veliko različnih orodij za testiranje, vsako s svojimi prednostmi in slabostmi. Pomembno je izbrati orodje, ki ustreza specifičnim potrebam organizacije in ki je znanstveno veljavno in zanesljivo. Pomembno je, da med zaposlenimi preverimo, kako razumejo testiranje, orodje in rezultate.
- **Interpretacija rezultatov:** rezultati testov so lahko zapleteni in jih je težko interpretirati. Pomembno je imeti usposobljeno osebje, ki lahko razume rezultate in jih ustrezno uporabi ter te informacije prenese do zaposlenega.
- **Pristranskost orodja:** nekatera orodja so lahko pristranska do določenih skupin ljudi, kar lahko vpliva na rezultate testov. Pomembno je izbrati orodje, ki je bilo razvito in validirano na raznoliki vzorčni populaciji.

Prav tako je treba dati pozornost samemu procesu:

- **Določitev ciljev testiranja:** pomembno je jasno opredeliti, kaj želi organizacija doseči s testiranjem, preden izbere orodje ali oblikuje postopek.
- **Vključevanje zaposlenih:** zaposlene je treba vključiti v postopek validacije, da se zagotovi, da se orodje uporablja na način, ki je sprejemljiv in koristen.
- **Opolnomočenje izvajalcev intervjujev:** organizacija mora ustrezno usposobiti osebje, ki bo kadrom, ki so šli skozi postopek testiranja, pojasnilo njihove rezultate. To se lahko izkoristi za coaching. Pri tem gre za ciljno usmerjen, sistematičen, sodelovalen in interaktivni proces z namenom razvoja posameznika.
- **Vzdrževanje orodja in procesa:** orodje in postopek je treba redno posodabljan, da se upoštevajo spremembe v delovnem mestu in v organizaciji.

Poleg teh izzivov je pomembno omeniti, da validacija orodja za testiranje ni enkraten dogodek. To je tekoč proces, ki ga je treba redno ponavljati, da se zagotovi, da orodje še vedno zagotavlja natančne in zanesljive rezultate.

5 Diskusija

Raziskavo smo izvedli med populacijo 164 ključnih kadrov, talentov in potencialov, pri čemer nas je zanimal njihov pogled na orodje in proces testiranja. Več kot polovica anketirancev (57,7 %) je žensk, nekaj več kot polovica (53,7 %) pa se je na testiranje prijavila sama. Najpogostejša vloga, za katero so bili anketiranci testirani, je bila vloga perspektivnega kadra (41,8 %). Večina anketirancev (53,4 %) s testiranjem še ni pridobila nobenega napredovanja ali dodatnega statusa. Anketo je izvedla neodvisna raziskovalna agencija, rezultati pa so reprezentativni za populacijo zaposlenih, ki so bili testirani za različne vloge.

Celovit sistem razvoja ključnih kadrov in naslednikov je ključno orodje za vsako organizacijo, ki želi biti uspešno v prihodnosti. Ta sistem lahko pomaga organizacijam pri prepoznavanju, razvoju in zadržanju talentov, kar je bistveno za doseganje strateških ciljev in spodbujanje trajnostne rasti.

Celovit sistem razvoja ključnih kadrov in naslednikov je ključen za dolgoročni uspeh organizacije, saj je načrtovanje nasledstva ključnega pomena za organizacijski uspeh in trajnost (Oduwusi, 2018) (Estedadi in Hamidi, 2015) ter prispeva k ohranjanju konkurenčne prednosti. Vključuje prepoznavanje in razvoj potencialnih naslednikov za ključne položaje s sistematičnim vrednotenjem in usposabljanjem (Oduwusi, 2018). Učinkovito načrtovanje nasledstva je povezano z upravljanjem talentov, ki podpira vzdrževanje in razvoj ključnih človeških virov (Ratnawati idr., 2022). Zahteva sistematičen pristop, ki vključuje izobraževanje, usposabljanje in motiviranje. Najboljše prakse vključujejo osredotočanje na razvojne priložnosti, prepoznavanje ključnih položajev, zagotavljanje preglednosti in redno merjenje napredka (Conger in Fulmer, 2003). Sistematično načrtovanje nasledstva koristi organizaciji, saj ohranja stabilno delovno silo in talente (Taechasapasith in Silakorn, 2023). Treba ga je vključiti v organizacijske strategije in operativne politike (Estedadi in Hamidi, 2015) (Kowalewski idr., 2011). Družinska podjetja dajejo prednost osebnim, na odnose osredotočenim pristopom k razvoju naslednikov, medtem ko nedružinska podjetja dajejo prednost formaliziranim, k nalogam usmerjenim metodam (Fiegenger idr., 1994). Pri nasledstvu v družinskih podjetjih so pomembni dejavniki motivacija, podjetniški namen in pozitivna čustva do podjetja (Vadnjal in Ljubotina, 2019).

Končno načrtovanje nasledstva pripravi organizacije na prihodnja kritična prosta delovna mesta in uskladi potrebe po človeškem kapitalu s poslovnimi cilji (Seniwoliba, 2015) (Kowalewski idr., 2011). V digitalni dobi je strateški pomen kadrovskega managementa še bolj izrazit. Procesno usposabljanje in trenerski stil vodenja sta ključna za razvoj inovativnih kadrov. Psihično dobro počutje zaposlenih pozitivno vpliva na uspešnost organizacije. Vseživljenjsko učenje je predpogoj za vzajemno uspešen karierni razvoj posameznika in organizacije. Vsaka uspešna organizacija mora imeti vzpostavljen sistem za prepoznavanje ključnih kadrov, naslednikov in talentov. Te najlažje prepoznamo z ustreznim spremljanjem in testiranjem. Da bi bila testirna orodja ustrezna, jih je treba redno validirati. Validacije smo se lotili tako, da smo preverili tako ustreznost orodja kot tudi učinkovitost celotnega procesa testiranja.

Uresničevanje celovitega sistema razvoja ključnih kadrov in naslednikov je lahko zahtevno, vendar tudi zelo koristno za organizacije vseh velikosti. Pomembno je, da ima sistem jasne cilje in da je prilagojen specifičnim potrebam organizacije. Sistem mora biti tudi prilagodljiv, da se lahko spreminja z rastjo in razvojem organizacije.

6 Zaključek

Sistem razvoja ključnih kadrov in naslednikov je bil uspešen pri prepoznavanju, razvoju in zadržanju talentov v organizaciji. Zaposleni so poročali, da se počutijo bolj motivirane in angažirane ter da imajo jasno predstavo o svoji karierni poti.

Uporabnost raziskave se kaže z več vidikov. Izvajalci testiranja so dobili povratno informacijo o orodju za testiranje in bodo lahko dali povratne informacije lastniku licence, ki bo lahko še dodatno izboljšal generična poročila. Z zbranimi ugotovitvami bo lahko organizacija še izboljšala sam proces, predvsem v fazi nabora kadrov in povratnih informacij s strani vodij. Poleg tega je proces validacije zagotovil pomembne vpoglede v učinkovitost in natančnost orodij za testiranje, s čimer zagotavljamo, da ostajajo relevantna in zanesljiva za prihodnja testiranja. Z izboljšanjem teh orodij lahko organizacije bolje prepoznajo in razvijajo svoje ključne kadre in naslednike ter zagotavljajo robusten nabor talentov. Nenehno izboljševanje teh procesov bo pripeljalo do bolj informiranega odločanja in močnejše usklajenosti strategij upravljanja talentov z organizacijskimi cilji.

Redna validacija in izboljšanje orodij in procesov za testiranje sta bistvena za ohranjanje učinkovitega sistema za prepoznavanje in razvoj ključnih kadrov. Ta raziskava je postavila temelje za nadaljnje izboljšave, kar bo prispevalo k dolgoročnemu uspehu in konkurenčnosti organizacije.

Literatura

- Aleksandrović, S. R., Nataliia, V., Roman, S., & Mariia, K. (2023). Formation of the staff development system of enterprises on an innovative basis in the conditions of the digitalization of the economy. *СТАЛИИ ПОЗБИТОК ЕКОНОМИКИ*, 1(46), 31–37. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-46-4>
- Arbatani, T. R., Farhangi, A. A., & Dadashzadeh, Y. (2016). Framing the current challenges and trends in human resource management. *International journal of humanities and social sciences*, 1, 589–600.
- Azmy, A. (2019). Employee engagement factors in a higher education institution. *Binus Business Review*, 10(3), 187–200. <https://doi.org/10.21512/bbr.v10i3.5857>
- Bethke-Langenegger, P., Mahler, P., & Staffelbach, B. (2011). Effectiveness of talent management strategies. *European Journal of International Management*, 5(5), 524–539. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2011.042177>
- Boychenko, V. (2015). The formation of the key assets of human capital at the corporate level. *Економічний вестник Донбасу*, 4 (42), 186–190.
- Burney, S. (2016). An integrated conceptual model of performance appraisals and succession planning using multi valued evaluation. *Pakistan Journal of Engineering, Technology & Science*, 2(2). <https://doi.org/10.22555/pjets.v2i2.699>
- Byun, D.-H., & Suh, E. (1994). Human resource management expert systems technology. *Expert Systems*, 11(2), 109–119. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0394.1994.tb00004.x>
- Callahan, C. M., Hunsaker, S. L., Adams, C. M., Moore, S. D., & Bland, L. C. (1995). *Instruments Used in the Identification of Gifted and Talented Students*. ERIC.
- Chamorro-Premuzic, T., Winsborough, D., Sherman, R. A., & Hogan, R. (2016). New talent signals: Shiny new objects or a brave new world? *Industrial and Organizational Psychology*, 9(3), 621–640. <https://doi.org/doi.org/10.1017/iop.2016.6>
- Chethana, K. M., & Noronha, S. D. (2023). Impact of Talent Management Practices in Higher Educational Institutions. *International Journal of Management, Technology, and Social Sciences*, 8(3), 11–46. <https://doi.org/10.47992/IJMTS.2581.6012.0287>
- Conger, J. A., & Fulmer, R. M. (2004). Developing your leadership pipeline. *Harvard business review*, 81(12), 76–84.
- Cook, D. A., & Hatala, R. (2016). Validation of educational assessments: a primer for simulation and beyond. *Advances in simulation*, 1, 1–12.
- Coulson-Thomas, C. (2013). Talent Management 2 for today's leaders. *Business Leadership Review*, 10(2), 16–21.
- Coulson-Thomas, C. J. (2012). *Talent Management 2: A Quicker And More Cost Effective Route To The High Performance Organisation*.
- Danilina, E., Mingaleva, Z. A., & Malikova, Y. I. (2016). Strategic Personnel Management within Innovational Development of Companies. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*, 7(5), 1004–1013–1004–1013.
- Davies, B., & Davies, B. J. (2010). Talent management in academies. *International Journal of Educational Management*, 24(5), 418–426. <https://doi.org/10.1108/09513541011055983>
- Doctor, F., Hagrass, H., Roberts, D., & Callaghan, V. (2009). A neuro-fuzzy based agent for group decision support in applicant ranking within human resources systems. *2009 IEEE*

- International Conference on Fuzzy Systems*, 744–750.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1109/FUZZY.2009.5277379>
- Ensley, M. D., Carland, J. W., Ensley, R. L., & Carland, J. C. (2011). The theoretical basis and dimensionality of the talent management system. *Academy of Strategic Management Journal*, 10(1), 81.
- Estedadi, E., & Hamidi, K. (2015). The importance of succession planning in organizations. *Advanced Social Humanities and Management*, 2(3), 41–47.
- Farooq, M., Othman, A., Nordin, M. S., & Ibrahim, M. B. (2016). A measurement model of talent management practices among university staff in central region of Uganda. *Journal of Positive Management*, 7(3), 3–19. <https://doi.org/10.12775/JPM.2016.013>
- Fiegener, M. K., Brown, B. M., Prince, R. A., & File, K. M. (1994). A comparison of successor development in family and nonfamily businesses. *Family business review*, 7(4), 313–329.
- Gagné, F. (2015). *De los genes al talento: la perspectiva DMGT/CMTD: From genes to talent: the DMGT/CMTD perspective*. Ministerio de Educación.
- Gallardo-Gallardo, E. (2018). Global Talent Management. V *Global talent management* (str. 33–58). Routledge.
- Guest, D. E. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of management Studies*, 24(5), 503–521. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00460.x>
- Gurbuz, F. G., Acar, P., & Yener, M. I. (2017). Development and validation of a talent management measurement instrument. *Pressacademia*, 6(3), 233–245.
<https://doi.org/10.17261/pressacademia.2017.683>
- Ho, A. D. (2014). Variety and drift in the functions and purposes of assessment in K–12 education. *Teachers College Record*, 116(11), 1–18.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1177/016146811411601116>
- Jain, M. (2014). Organizational success through strategic human resource management. *Journal of Social Welfare and Management*, 6(1), 5.
- Jerin, V. A. (2021). Potential Appraisal and Development in Human Resource Development (HRD): A Review. *Asian Journal of Agricultural Extension, Economics & Sociology*, 39(2), 111–117.
<https://doi.org/10.9734/ajaees/2021/v39i230536>
- Jone, J. W., & Higgins, K. D. (2001). Megatrends in personnel testing: A practitioner's perspective. *Journal of Applied Testing Technology*, 3(1).
- Khlaponin, Y., Izmailov, O., Qasim, N. H., Krasovska, H., & Krasovska, K. (2021). Management Risks of Dependence on Key Employees: Identification of Personnel. *CPITS I*.
- Klein, B., & Fodor, S. (2019). TalentTiles: A New Descriptive Talent Identification Instrument Based on Teachers' Ratings. *New directions for child and adolescent development*, 168, 11–25.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1002/cad.20317>
- Kowalewski, S. J., Moretti, L., & McGee, D. (2011). Succession planning: Evidence from 'best companies in New York'. *International Journal of Management and Marketing Research*, 4(2), 99–108.
- Lapalma, F. H. (2005). Las inteligencias múltiples y el desarrollo de talentos. *Revista Iberoamericana de educación*, 37(2), 1–5. <https://doi.org/https://doi.org/10.35362/rie3722721>
- Lis, T., Bajdor, P., & Ładyga, M. (2014). Employee's Development As A Factor Of Company'S Success At Dynamic Market. *Polish journal of management studies*, 10(2), 85–93.
- Lowman, G. H. (2016). Moving Beyond Identification: Using Gamification To Attract and Retain Talent. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(3), 677–682.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1017/iop.2016.70>
- Marković, M. R., Lutovac, M., & Vujičić, S. (2016). Efekat preduzetničkog obrazovanja na razvoj preduzetničkih sposobnosti mladih. *Trendovi u poslovanju*, 1(7), 45–50.
- 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. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.003>

- Mishra, U. S., & Lakshmi, R. (2020). A study of HR policies. *Journal of emerging technologies and innovative research*, 7(8), 258–263. <https://doi.org/10.25215/0801.048>
- Mizintseva, M. F., Sardaryan, A. R., & Chugrina, M. A. (2019). Managing Young People's Talents and Their Development in Modern Management. *Vestnik Volgogradskogo Gosudarstvennogo Universiteta. Seriya 3, Ekonomika, Ekologiya*, 21(4).
- Mockler, R. J., & Dologite, D. G. (1992). Expert systems for human resource management: development and implementation. *Proceedings of the Twenty-Fifth Hawaii International Conference on System Sciences*, iii, 129–132 let.3.
- Nanda, H., Marwaha, S., & Nanda, G. (2020). Development and standardization of kids talent test nursery to 2nd standard. *International Journal of Indian Psychology*, 8(1).
- Nandhini, B. R., & Vimala, B. S. (2020). Imperative Role Of Human Resource Management In Organizational Activities. *International Review of Business and Economics*, 4(2), 35. <https://doi.org/https://doi.org/10.56902/IRBE.2020.4.2.32>
- Nazir, O., & Islam, J. U. (2017). Enhancing organizational commitment and employee performance through employee engagement: An empirical check. *South Asian Journal of Business Studies*, 6(1), 98–114. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/SAJBS-04-2016-0036>
- Nimalathasan, B. (2012). Human Resource Management and Industrial Relations. *South Asian Journal of Management*, 19(4), 140.
- Oduwusi, O. O. (2018). Succession planning as a key to effective managerial transition process in corporate organizations. *American Journal of Management Science and Engineering*, 3(1), 1–6. <https://doi.org/10.11648/j.ajmse.20180301.11>
- Olszewski-Kubilius, P., & Thomson, D. (2015). Talent Development: What Does It Look Like in Practice? *Gifted Child Today*, 38(1), 5–6. <https://doi.org/10.1177/1076217514556280>
- Pavič, L. (2016). *Talent management kot metoda razvoja človeških virov*. Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta.
- Quinones, D., & Leon, A. (2016). *What are the Factors that Most Impact an Organization's Effectiveness in Identifying, Developing, and Utilizing Successors for Leadership Positions?*
- Raina, K., & Khatri, P. (2015). Faculty engagement in higher education: prospects and areas of research. *On the Horizon*, 23(4), 285–308. <https://doi.org/10.1108/OTH-03-2015-0011>
- Ratnawati, S., Verawati, D., & Lionora, C. (2022). Talent Management: Is It Keys to The Succession Planning? *Proceedings of the 4th International Conference on Economics, Business and Economic Education Science, ICE-BEES 2021, 27-28 July 2021, Semarang, Indonesia*. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4108/eai.27-7-2021.2316867>
- Rutner, S. M., Scott, R. A., & Norton, W. I. J. (2019). Strategic Leadership: Do Supply Chain Management Leaders make Better Senior Executives? *Association of Marketing Theory and Practice Proceedings 2019.17*.
- Saidi-Mehrabad, M., & Brojeny, M. F. (2007). The development of an expert system for effective selection and appointment of the jobs applicants in human resource management. *Comput. Ind. Eng.*, 53, 306–312. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2007.06.023>
- Schou, L., Høstrup, H., Lyngsø, E. E., Larsen, S., & Poulsen, I. (2012). Validation of a new assessment tool for qualitative research articles. *Journal of advanced nursing*, 68(9), 2086–2094. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2011.05898.x>
- Seniwoliba, J. A. (2015). Succession planning: Preparing the next generation workforce for the University for Development Studies. *Research Journal of Educational Studies and Review*, 1(1), 1–10.
- Silzer, R., & Church, A. H. (2009). The pearls and perils of identifying potential. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(4), 377–412. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2009.01163.x>
- Sireci, S., & Padilla, J.-L. (2014). Validating assessments: introduction to the special section. *Psicothema*, 26(1), 97–99. <https://doi.org/10.7334/psicothema2013.255>
- Skillbro. (2024). *Top 15 Talent Assessment Tools that will Step Up your Hiring Strategy for 2024*. <https://www.skillrobo.com/talent-assessment-tools/>

- Stadler, K. (2011). Talent reviews: the key to effective succession management. *Business Strategy Series*, 12(5), 264–271. <https://doi.org/10.1108/17515631111166906>
- Stander, F. W., Rothmann, S., Popov, V., & Sun, L. (2022). A framework for digital talent assessment: Guidelines and applications. *Journal of Psychology in Africa*, 32(5), 520–525. <https://doi.org/10.1080/14330237.2022.2075543>
- Sullivan, G. M. (2011). A primer on the validity of assessment instruments. V *Journal of graduate medical education* (Let. 3, Številka 2, str. 119–120). The Accreditation Council for Graduate Medical Education Suite 2000, 515 <https://doi.org/10.4300/JGME-D-11-00075.1>
- Taechasapisith, T., & Silakorn, N. (2023). Systematic Talent Management & Succession Planning. *Abu Dhabi International Petroleum Exhibition and Conference*, D031S104R003.
- Tansley, C. (2011). What do we mean by the term “talent” in talent management? *Industrial and commercial training*, 43(5), 266–274. <https://doi.org/10.1108/00197851111145853>
- Tripathi, P., Ranjan, J., & Pandeya, T. (2012). Human Resource Management through AI Approach: An Experimental Study of an Expert System. *National Conference on Communication Technologies & its impact on Next Generation Computing 2012*, 23–27.
- Vadnjaj, J., & Ljubotina, P. (2019). Karierne možnosti naslednikov družinskih podjetij. *Economic and Business Review*, 21(4), 29. <https://doi.org/https://doi.org/10.15458/2335-4216.1082>
- Walek, B., & Bartos, J. (2014). Expert system for selection of suitable job applicants. *The 11th International FLINS Conference (FLINS 2014)*. https://doi.org/10.1142/9789814619998_0014
- Walek, B., Bartos, J., & Farana, R. (2015). Expert system for selection of human resources in ERP system. *PROCEEDINGS OF THE INTERNATIONAL CONFERENCE ON NUMERICAL ANALYSIS AND APPLIED MATHEMATICS 2014 (ICNAAM-2014)*. <https://doi.org/10.1063/1.4912766>
- Wolfe Luht, R. (1996). *Systematic succession planning building leadership from within*. Crisp Learning.
- Yener, M. I., Gurbuz, F. G., & Acar, P. (2017). Formation of the staff development system of enterprises on an innovative basis in the conditions of the digitalization of the economy. *Journal of Business, Economics and Finance*, 6, 233–245.
- Yogalakshmi, J. A., & Supriya, M. V. (2020). Talent quotient: development and validation of a measurement scale. *Journal of Management Development*, 39, 306–323. <https://doi.org/10.1108/JMD-03-2019-0075>

O avtorjih

Dr. **Andrej Raspor** je raziskovalec na področju družboslovja, rojen leta 1965 v Šempetru pri Novi Gorici. Po osnovni izobrazbi je strojni tehnik, univerzitetni študij Organizacije in managementa kadrovskih in izobraževalnih sistemov je zaključil na Fakulteti za organizacijske vede v Kranju (Univerza v Mariboru), podiplomski študij pa nadaljeval na Fakulteti za družbene vede Univerze v Ljubljani, kjer je leta 2010 doktoriral. Ima 40 let delovnih izkušenj, od tega več kot 20 let na vodilnih položajih, med drugim kot vodja splošnih poslov, direktor za razvoj kadrov, direktor za strateške projekte, vodja komisije za nadzor stroškov ter direktor lastnega podjetja. Je podjetnik, ustanovitelj več start-upov in poslovni svetovalec. Njegovo raziskovalno in pedagoško delo zajema področja družboslovja in upravnih ter organizacijskih ved, zlasti delovna razmerja in optimizacijo delovnih procesov, turizem (s poudarkom na kitajskem in afriškem izhodnem turizmu, turizmu za ljudi s posebnimi potrebami ter trajnostnem turizmu), odprte inovacije in industrijo 5.0, igralnštvo ter raziskovanje potreb in položaja ljudi s posebnimi potrebami. Vodil je več bilateralnih projektov ARRS in sodeluje v projektih INTERREG, njegov COBISS izpis pa obsega približno 800 enot. *Andrej Raspor, Ph.D., is a researcher in the field of social sciences Born in 1965 in Šempeter by Nova Gorica. He is a mechanical engineering technician. After graduating in Organization and Management of Human Resources and Educational Systems at the Faculty of Organizational Sciences in Kranj, University of Maribor, he finished his PhD in 2010 at the Faculty of Social Sciences of the University of Ljubljana. Out of total 40 years of work experience, he spent more than 20 years in various top positions, such as director of - general administration; human resources development; - strategic projects, head of the expense supervision commission and director of his own company. He is also an entrepreneur, the*

founder of several start-up companies, and a business consultant. Research and pedagogical work: Administrative and organisational sciences with a focus on research: (1) Employment relationships and processes, with an emphasis on optimizing work processes in terms of personnel, costs and organization of working time; (2) Tourism, with a focus on Chinese and African outbound tourism, tourism for people with special needs, sustainable tourism, and smart tourism; (3) Open innovations and industry 5.0; (4) Gambling and gaming; (5) People with special needs. He has conducted several bilateral projects funded by The Slovenian Research Agency and is involved in Interreg Europe projects. The COBISS printout comprises 800 units.

Dr. Darko Lacmanović je redni profesor, ki od leta 2005 poučuje v Podgorici (Črna gora) na University Mediterranean, Faculty for Tourism – Montenegro Tourism School in na Faculty for Economy and Business, kjer predava na dodiplomski, podiplomski, magistrski in doktorski stopnji. Od leta 2012 deluje kot gostujoči profesor na Faculty for Business Management v Baru na dodiplomskem in magistrskem študiju, od leta 2018 pa tudi na Faculty for Management v Herceg Novem na dodiplomski ravni. Diplomiral je iz ekonomije na University of Split, Faculty for Tourism and Foreign Trade v Dubrovniku (1983–1987), magistriral iz ekonomije na University of Belgrade, Faculty of Economics (1994–1996) ter doktoriral na Megatrend University, Faculty of Business Studies (2002–2005) z disertacijo Sales Management in the Hospitality Industry. Na Univerzi Mediteran je izvoljen v naziv rednega profesorja za predmete Uvod v marketing, Trženje turizma in Vodenje prodaje v gostinstvu. Med letoma 1989 in 2005 je deloval v več hotelskih in turističnih podjetjih kot vodja nabave, direktor prodaje in direktor hotela. Je avtor številnih knjig in znanstvenih člankov s področja trženja v turizmu in vodenja prodaje v gostinstvu. *Darko Lacmanović is a Full Professor at the University »Mediterranean, Faculty for Tourism »Montenegro Tourism School« in Podgorica, Montenegro. He is teaching at the University »Mediterranean, Faculty for Tourism »Montenegro Tourism School« and Faculty for Economy and Business in undergraduate, postgraduate, master and doctoral studies, since 2005. He also teaches, as a visiting professor, in Faculty for business management in Bar in undergraduate and master studies since 2012, and Faculty for management in Herceg Novi in undergraduate studies since 2018. Graduated in the field of economics, at the University of Split, Faculty for tourism and foreign trade in Dubrovnik, Croatia, [1983 - 1987]. He holds a Master of Science in the field of economics, from the University of Belgrade, Faculty for economics, Belgrade, Serbia, [1994 - 1996]. He received his doctorate in the field of economics, from Megatrend University, Faculty of Business Studies, Belgrade, Serbia, [2002 - 2005], with a thesis on »Sales management in the hospitality industry«. He is appointed as a full professor at University »Mediterranean«, Faculty for tourism »Montenegro Tourism School« on the subjects: Introduction to marketing; Tourism marketing; Sales management in the hospitality industry. In the period from 1989 to 2005, he worked in several hotel and tourism companies as a Procurement Officer, Director of Sales and Director of the hotel. He is the author of several books and journal articles with research interests in Tourism Marketing and Sales Management in the Hospitality industry.*

Dr. Fadil Mušinović je raziskovalec s področja družboslovja, rojen leta 1971. Univerzitetni študij Organizacije in managementa kadrovskih ter izobraževalnih sistemov je zaključil na Fakulteti za organizacijske vede v Kranju (Univerza v Mariboru), podiplomski študij pa nadaljeval na Fakulteti za management Univerze na Primorskem, kjer je leta 2012 magistriral. Leta 2022 je doktoriral na Fakulteti za komercialne in poslovne vede v Celju. Ima 32 let delovnih izkušenj v javni upravi na različnih delovnih mestih, od leta 2017 pa deluje kot generalni sekretar nevladne organizacije ZŠAM Slovenije. Je poslovni svetovalec na področju varnostnega menedžmenta, licencirani član nacionalne poklicne kvalifikacije, docent za področje menedžmenta in upravljanja na različnih fakultetah in visokošolskih zavodih ter predavatelj v višješolskih strokovnih programih s področja ekonomike in menedžmenta. Je tudi avtor višješolskega strokovnega programa Varnostni menedžment. Raziskovalno in pedagoško deluje na področjih družboslovja, upravnoorganizacijskih ved in varnostnih ved. Njegov COBISS izpis obsega 255 enot. *Dr. Fadil Mušinović is a researcher in the field of social sciences. Born in 1971. After studying Organization and Management of Personnel and Educational Systems at the Faculty of Organizational Sciences in Kranj, University of Maribor, he continued his postgraduate studies at the Faculty of Management of the University of Primorska, where he obtained a master's degree in 2012 and a doctorate in 2022 at the Faculty of Commercial and Business Sciences in Celje. He has 32 years of work experience in various positions in the public administration, since*

2017 the general secretary of the non-governmental organization ZŠAM Slovenia, he is a business consultant in the field of security management, a licensed member of the national professional qualification, assistant professor in the field of management and administration at various faculties and higher education institutions, lecturer in higher education professional programs in the field of economics and management, author of the higher education professional program Security Management. He performs research and teaching work in the field of: social sciences, administrative, organizational sciences and security sciences. The COBISS printout comprises 255 units.

