

# MODEL RAVNANJA S TALENTIRANIMI POSAMEZNIKI V ORGANIZACIJI

MOJCA MOLK, VESNA NOVAK

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija  
mojca.molk@student.um.si, vesna.novak@um.si

**Povzetek** V prihodnje bodo talentirani posamezniki med ključnimi dejavniki za doseganje visoke delovne uspešnosti in večje konkurenčne prednosti posameznih organizacij. Današnje razmere na trgu dela od organizacij zahtevajo sposobnost prilagoditve delovnega okolja vsakemu posamezniku. Okolje mora biti spodbudno, da se zaposleni v njem dobro počuti, je pripaden, ima možnost maksimalno izkoristiti svoje znanje, izkušnje in veščine ter je motiviran za nove spremembe. Podane smernice zaposlenim morajo biti v skladu s korporacijsko kulturo in cilji organizacije, za kar so odgovorni vodje posameznih oddelkov. Prav to je bil glavni povod pri proučevanju izbrane tematike. V prispevku prikazujemo predlog modela za ravnanje s talenti, ki smo ga oblikovali na podlagi pridobljenih informacij z vedenjskimi intervjuji, s katerimi smo pridobili informacije o stališčih, željah in potrebah talentov. Predlagan model predstavlja velik prispevek k izboljšanju ravnanja s talenti in posledično tudi doprinos k boljšemu poslovanju organizacij. Kljub dejstvu, da vpeljava modela ravnanja s talenti organizacijam predstavlja dodano vrednost, je potrebno upoštevati, da je uporabna vrednost modela ravnanja s talenti odvisna tudi od panoge in dejavnosti organizacije. Dejstvo je, da mora vsaka organizacija sama prepoznati svoje lastne potrebe ter uporabljene prakse upravljanja talentov uskladiti s svojo strategijo in zastavljenimi cilji.

#### Ključne besede:

talent,  
upravljanje  
talentov,  
poslovna  
uspešnost,  
mentorstvo,  
osebna  
blagovna  
znamka

# A MODEL OF TALENT MANAGEMENT IN THE ORGANIZATION

MOJCA MOLK, VESNA NOVAK

University of Maribor, Faculty of Organizational Science, Kranj, Slovenia  
mojca.molk@student.um.si, vesna.novak@um.si

**Abstract** In the future, talented individuals will be among the key factors for achieving high work performance and greater competitive advantage for individual organizations. Today's labour market conditions require organizations to adapt the work environment to each individual. The environment must be stimulating so that employees feel good in it, belong, have the opportunity to make maximum use of their knowledge, experience and skills and are motivated for new changes. The guidelines given to employees must be in accordance with the corporate culture and goals of the organization, for which the heads of individual departments are responsible. This was the main reason for studying the chosen topic. In this paper, we present a proposal for a model for dealing with talents, which we designed based on the information obtained through behavioural interviews, with which we got information about the attitudes, wishes and needs of talents. The proposed model represents a major contribution to the improvement of talent management and, consequently, also a contribution to better operations of organizations. Despite implementing the model of talent management in organizations that represent added value, it is necessary to consider that the useful value of the talent management model also depends on the industry and the activities of the organization. Each organization must identify its own needs and align the talent management practices used with its strategy and set goals.

**Keywords:**

talent,  
talent  
management,  
business  
success,  
mentorship,  
persona  
brand

## 1 Uvod

Ponudba in povpraševanje po izjemno učinkovitih zaposlenih se hitro spreminjata, saj današnje razmere na konkurenčnem globalnem trgu organizacije silijo v hitro prilagoditev poslovnih procesov; med drugim tudi v integracijo take strategije kadrovskega menedžmenta, ki pomaga ohranjati konkurenčno prednost na trgu. Letos je glavni izziv globalno pomanjkanje kadra, posledično pa hitra sposobnost prilagoditve spremembam okolja.

V tem času je postalo jasno, da zaposleni predstavljajo pomemben vir vrednosti organizacij. Ker je konkurenčnost organizacij močno odvisna od zaposlenih, je ravnanje s talenti izjemno pomembna aktivnost, ki je na žalost v mnogih organizacijah spregledana. Dejstvo je, da imajo v današnjem času kandidati vajeti v svojih rokah. Organizacije se morajo zato zavedati, da se bodo kandidati odločili za tiste delodajalce, za katere menijo, da jih resnično cenijo. Iz tega sledi, da morajo organizacije vložiti več truda pri zaposlitvi novo zaposlenega in skrbeti, da obdržijo talentirane posameznike. To pomeni, da morajo pravilno ravnati s svojimi zaposlenimi. Zavedati se je treba, da odhod talenta iz organizacije predstavlja tudi strošek, saj delodajalci v povprečju porabijo 33 % letne plače delavca za zamenjavo samo enega zaposlenega (Vasile, 2022).

Zasledimo vrsto člankov in nasvetov o zadržanju talentiranih posameznikov v podjetju. Poudarek je na ciljno usmerjeni kulturi za premagovanje pomanjkanja delovne sile, kar pomeni osredotočenje na individualni pristop ter obravnavo posameznika, uvedbo izboljšav, ki pripomorejo k boljši izkušnji zaposlenih, ter razumevanje želja in pričakovanj kandidatov že med selekcijskim postopkom ipd.

Glede na trenutno stanje na globalnem trgu dela se zavedamo, da je pred organizacijami v Sloveniji velik izziv, kako zadržati obstoječe talente in na kakšen način privabiti talente iz tujine. Perečo temo so obravnavali tudi v slovenskem društvu AmCham Slovenia, v katerem so definirali osem področij, ki imajo pozitiven vpliv na okolje, v katerem talent lahko razvija svoje kompetence. To so: izobraževalni sistem, stimulatívno davčno in stabilno finančno okolje, jasna vizija, ambicije in strategija razvoja države, zaposlovanje in trg dela, stabilna gospodarska politika, ustrezne vrednote, prijazni postopki in predpisi, kakovost bivanja in varnost (AmCham, 2022).

Glede na opisano problematiko smo na podlagi podatkov, pridobljenih z intervjuji s talentiranimi posamezniki, in s pomočjo teoretičnih spoznanj oblikovali model ravnanja s talenti, ki ga predstavljamo v zaključnem delu prispevka.

## **2 Opredeleitev glavnih pojmov**

### **2.1 Opredeleitev pojma talent**

Izraz talent se pogosto uporablja v vsakdanjem življenju in je postopno postal tudi dragocen vidik poslovanja. V Slovarju slovenskega knjižnega jezika (SSKJ, 2021) zasledimo dve opredelitvi besede talent. Z njo lahko poimenujemo osebo, ki je posebno nadarjena za kaj, ali pa opišemo lastnost – veliko prirojeno sposobnost za določeno umsko ali fizično dejavnost. Podjetje McKinsey & Company opredeli besedo talent kot skupek človekovih sposobnosti: notranjih darov, veščin, znanja, izkušenj, inteligence, presoje, odnosa, značaja in zagona. Talentiran posameznik mora imeti po njihovem mnenju tudi sposobnost učenja in rasti (Schiemann, 2013). Altindağ, Çirak in Acar (2018) opredelijo izraz talent kot sposobnost posameznika za ustvarjanje kreativnih rešitev, ki vodijo do uspeha kljub časovnim omejitvam, in ob tem motiviranje ljudi okoli sebe. Talent ima nadarjenost, da s svojo praktično naravnostjo, idejnimi, vedenjskimi ter čustvenimi vzorci vpliva na produktivnost pri ljudeh. Ta sposobnost velja pri talentiranemu posamezniku za prirojeno in implicitno. Thunnissenova (2016) se pri opredelitvi pojma talent osredotoči predvsem na sposobnost organizacije, da takega posameznika najde, ga privabi, razvija in zadrži. Z ustreznimi pristopi mora čim bolj izkoristiti potencial, sposobnosti in pripravljenost talenta. Le na tak način se lahko doseže še večja učinkovitost posameznika in posledično tudi organizacije.

### **2.2 Opredeleitev pojma upravljanje talentov**

Upravljanje talentov (angl. talent management) je sestav kadrovske prakse za privabljanje, izbiro, razvoj in ohranitev visoko uspešnih sodelavcev oziroma sodelavcev z visokim potencialom na ključnih organizacijskih položajih. Učinkovito upravljanje talentov vpliva na organizacijsko uspešnost s tem, da izzove pozitiven odnos, spoznanja in vedenja pri talentih. Njihov odziv predstavlja konkurenčno prednost organizacije, saj je prav zaradi njih ta bolj uspešna in inovativna (Collings, Mellahi in Cascio, 2018). Altindağ et al. (2018) upravljanje talentov opišejo še

nekoliko bolj podrobno. Menijo, da so za uspešno upravljanje talentov bistvenega pomena predvsem osnovni pristopi, povezani z zaposlovanjem talentiranih posameznikov, kot so ustrezni kadrovski sistemi, ocenjevalni razgovori, sistemi nagrajevanja, usposabljanje in razvoj posameznika ter oblikovanje osebnega kariernega načrta. Vse te pristope oziroma strategije upravljanja talentov mora vodstvo organizacije spremljati, bdeti nad njimi na enak način, kot to počne z ostalimi poslovnimi strategijami. Uspešno upravljanje talentov ne pomeni samo merjenja zmogljivosti, ampak zagotavlja tudi koristi, kot je povečanje vedenjskih kompetenc sodelavcev.

Z vključitvijo dodatnih praks oziroma bolj strateških pristopov bo bolj učinkovita tudi organizacija, saj učinkovito upravljanje talentov vpliva na (Talent management, 2021):

- izboljšanje uspešnosti organizacije: z vrhunskimi strokovnjaki lahko organizacija doseže zastavljene cilje,
- povišanje konkurenčnosti organizacije: z zaposlovanjem in razvojem talentiranih posameznikov postane organizacija bolj pripravljena na spremembe in tveganja, ki so prisotna na trgu,
- spodbujanje k inovacijam: talentirani posamezniki so sposobni najti načine za izkoriščanje novih tehnologij, pristopijo k reševanju težav ali predlagajo lastno idejo,
- oblikovanje produktivnejših ekip: ustrezna strategija upravljanja talentov je v pomoč pri oblikovanju ekip, v katere so vključeni talentirani posamezniki, ki so tako še bolj učinkoviti ter koristni,
- zmanjšanje fluktuacije: s povečanjem občutka cenjenosti ter možnostmi za karierni razvoj znotraj organizacije je manj verjetno, da bi talentiran posameznik začel iskati nove priložnosti na trgu dela,
- močnejšo blagovno znamko delodajalca: ustrezna strategija upravljanja talentov pomaga pritegniti najboljše kandidate za prihodnje zaposlitve,
- motivacijo za rast drugih: talentirani posamezniki vplivajo in motivirajo ostale posameznike v organizaciji in jim pomagajo pri njihovi rasti in kariernem razvoju.

### 2.3 Opredelitev pojma razvoj talentov

Debebe (2017) opiše razvoj talentov kot proces izpostavljanja priložnostim za učenje, odkrivanja posameznikovih interesov, razvijanja potencialov ter izražanja

osebnih izkušenj, kot so vrednote, misli, občutki in prepričanja. Garavan, Carbery in Rock, (2012) pa definirajo razvoj talentov kot tristopenjski proces, v katerem so akterji posameznik, vodja in organizacija. Vsak izmed njih ima med procesom posebne odgovornosti. Vloga posameznika je iskanje razvojnih priložnosti, definiranje poklicnih ciljev in izvajanje razvojnih akcijskih načrtov. Njegov razvoj vodja spremlja, podaja povratne informacije, ocenjuje potrebe ter pojasnjuje in razpravlja o ciljeh. Vodja iz sedanje vloge menedžerja procesa prehaja v vlogo menedžerja ljudi, saj prevzema vlogo trenerja (angl. coach) (Pečnik in Novak, 2016). Za nemoteno delovanje in razvoj organizacija jamči sredstva, orodja, vrednote in kulturo. Izjemnega pomena je, da se najvišje vodstvo zaveda, da je razvoj talentov ena od strateških usmeritev organizacije. Ključni izvajalec in ambasador je prav vodstvo (Kohont, 2019).

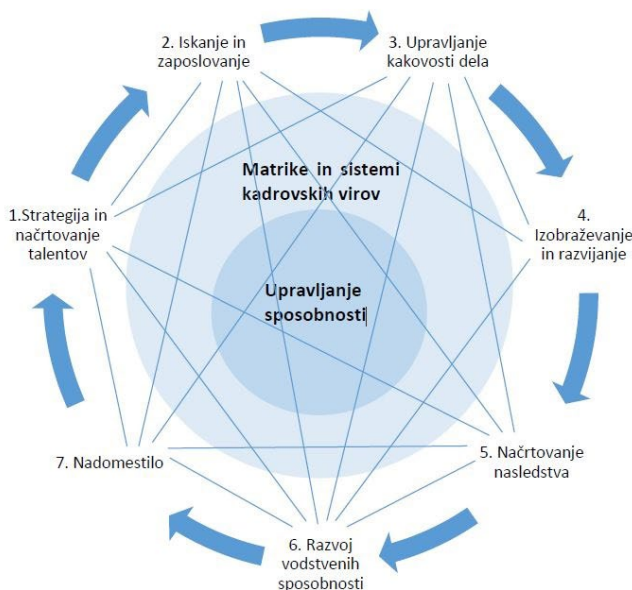
## 2.4 Model upravljanja talentov

Za doseganje optimalnih rezultatov je bistvenega pomena, da ima organizacija vzpostavljeno strategijo upravljanja talentov, ki temelji na modelu upravljanja talentov. Glede na to, da standardiziran model ne obstaja, organizacije običajno razvijejo svojega. Ta mora vsebovati naslednje osnovne korake (Talent management, 2021; Bersin, 2007):

1. Načrtovanje: Na stopnji načrtovanja je treba uskladiti model upravljanja talentov s splošnimi cilji organizacije. Na podlagi poslovnega načrta je treba oblikovati načrt delovnega kadra, zaposlovanja, proračun in cilje zaposlovanja. Pravilno načrtovanje je osnovni korak, s katerim organizacija definira, kakšne vrste talentov potrebuje.
2. Privabljanje: Pri privabljanju talentov gre za blagovno znamko delodajalca. Ta mora najti način, s katerim bo še povečal svojo prepoznavnost in dostopnost za nove talente. Ključnega pomena na tej stopnji je, da organizacija s svojim pristopom ustvari pozitivno izkušnjo kandidatu, tudi če morebiti ne pride do zaposlitve v danem trenutku. Tako neizbrani kandidat lahko vseeno postane ambasador podjetja za pridobivanje ostalih kandidatov.
3. Uглаševanje: Razvoj zaposlenih se prične že z ustreznim uглаševanjem (angl. onboarding), s katerim organizacija lahko ustvari odličen vtis že na samem

- začetku zaposlitve. Uглаševanje vpliva na povišanje motivacije posameznika in poveča možnosti za daljši obstoj posameznika v organizaciji.
4. Izobraževanje in razvijanje: Ukrepi, ki so v pomoč talentiranemu posamezniku pri njegovem kariernem razvoju, morajo biti usklajeni z njegovim razvojnim načrtom. Najti je treba načine, kako razširiti spretnosti in znanja posameznika, s katerimi bo lahko izpolnjeval izzive organizacije.
  5. Načrtovanje nasledstev: Na tej stopnji je treba razmisliti, kakšno vlogo bi lahko zavzel posameznik v prihodnosti.
  6. Razvoj vodstvenih sposobnosti: Z uporabo praks, kot so na primer izobraževanje in finančne ali nefinančne nagrade, dobi zaposleni potrditev, da je izbrana organizacija najbolj smiselno mesto za opravljanje dela. Z izbranimi praksami ima posameznik možnost kariernega razvoja in napredovanja.
  7. Zadržanje in prehajanje: Poleg usmerjenosti v prihodnost je treba zagotoviti tudi ohranitev trenutnega entuziazma in zavzetosti posameznika. Organizacija mora talentiranim posameznikom stalno nuditi občutek, da jih ceni. Cilj te stopnje je ohranitev znanja znotraj organizacije. V povezavi s premestitvijo na drugo delovno mesto mora organizacija imeti načrt za napredovanje zaposlenih oziroma mora načrtovati nasledstva.

Zgoraj opisane stopnje slikovno prikazujemo na sliki 1, ki ponazarja integrirani model upravljanja talentov. Gre za pristop, ki zajema vključevanje in povezovanje talentiranih posameznikov na vseh korakih; od poslovne strategije, strategije človeških virov, procesa upravljanja talentov do organizacijske kulture (Urbancová in Vnoučková, 2015).



**Slika 1: Model upravljanja talentov**

Vir: prirejeno po Bersin, 2007

### 3 Predlog modela ravnanja s talenti

Ugotovitvena podlaga rezultatov izvedenih intervjujev, ki so navedeni v magistrskem delu (Molk, 2022) in teoretična spoznanja so predstavljala vodilo za izdelavo ustreznega modela ravnanja s talenti (slika 2). V modelu so predstavljeni: diagram poteka, posamezne aktivnosti, izvajalci aktivnosti in spremljajoči dokumenti. Model zajema devet aktivnosti, ki si sledijo zaporedno. Pri zadnji, deveti aktivnosti se proces ne zaključi, ampak se kontinuirano ponavlja. Simboli diagrama so standardni, pri čemer oval predstavlja pričetek ali konec; pravokotnik je znak za operacijo oziroma aktivnost; romb označuje odločitev ali razvejanje poti. Diagramu smo dodali simbol kroga, ki ima v notranjosti črko V. Simbol predstavlja aktivnost, pri kateri je treba vsakič poiskati vzrok za nastalo situacijo. Simbol smo uvedli, saj je ravnanje s talenti del procesa, ki ga je posameznik deležen v času delovnega razmerja pri izbranem delodajalcu.



*Prvo aktivnost modela* ravnanja s talenti predstavlja sprejem novo zaposlenega ali premestitev obstoječega sodelavca. Predhodne aktivnosti smo pri tem zanemarili, saj se želimo osredotočiti le na aktivnosti, ki se nanašajo neposredno na ravnanje in razvoj talentiranega posameznika. Običajno novo zaposlenega sprejme kadrovnik, ki se mu po uvodnem delu pridruži vodja oddelka. Novemu članu ekipe se poda osnovne informacije za nemoten prihod na delo, se priskrbi zaščitna varovalna oprema in dodeli ustrezno računalniško opremo. Menimo, da topel sprejem in sproščenost ekipe nedvomno vplivata na občutek dobrodošlice.

Rezultati raziskave Labuschagna in Holmesa (2015), pa so pokazali, da ima organizacijsko uglaševanje močan učinek predvsem na storilnost prvih projektov zaposlenega. Proces je zaželen za lažji doseg kratkoročnih ciljev, saj rezultati kažejo, da se dolgoročno bolj izrazijo kakovosti posameznika. Cilj organizacijskega uglaševanja je predvsem hitrejša asimilacija v organizacijo in ne kot način za ustvarjanje dolgoročnih uspehov (Labuschagne in Holmes, 2015). Ključnega pomena je, da organizacija zaposlenemu omogoči dostop do najpomembnejših informacij, zagotovi spodbudno učno okolje, spodbuja k sodelovanju z ostalimi zaposlenimi in dopušča zadostno mero samostojnosti in kreativnosti. Takšne pristope lahko z eno besedo poimenujemo koncept opolnomočenja sodelavcev (angl. employee empowerment) (Šraj, 2016). Rezultati intervjujev (Molk, 2022) kažejo, da so bile s procesom organizacijskega uglaševanja zadovoljne le tiste osebe, katerim je bil ob pričetku dela dodeljen mentor.

Zato smo kot *drugo aktivnost v modelu* ravnanja s talenti določili dodelitev mentorja. Mentorstvo je strukturiran razvojni program, katerega nosilec je usposobljen in bolj izkušen član organizacije, tako imenovani mentor. Z usmerjanjem, učenjem in motiviranjem nudi podporo ter olajša razvoj karijerne poti manj izkušenemu članu organizacije. S svojim vedenjem in dejanji predstavlja vzor (Roberts, 2000). Kolenčeva (2020) tako mentorstvo opredeli kot dvosmerni odnos med akterjema, mentorjem in mentorirancem, pri čemer gre za dvostransko izmenjavo idej, pogledov, razmišljanj in vprašanj brez negativnih posledic. Mentorstvo je sestavni del področja razvoja kadrov, prepoznavanja in razvoja talentov, voditeljev in podjetništva v najširšem smislu.

Kot navajajo različni strokovnjaki, je bistvenega pomena, da se pred pričetkom mentoriranja določi cilje mentorstva. Mentor in mentoriranec se morata dogovoriti tudi o pogostosti srečanj, trajanju mentorskega odnosa, razdelitvi vlog, načinu in obliki komunikacije, podajanju povratnih informacij in pomenu zaupnosti. Nenazadnje je pozitiven izid mentorstva odvisen tudi od osebnostnih značilnosti obeh akterjev, mentorja in mentoriranca. Prav zato se nam zdi smiselno, da pride do njunega prvega srečanja ob nastopu dela.

Določitev mentorja je dogovor med primernim zaposlenim, ki bi opravljal vlogo mentorja, njegovim vodjo in kadrovnikom. Če mentor in mentoriranec skleneta dogovor o sodelovanju, se oblikuje dokument o mentoriranju. Podrobne cilje mentoriranja določijo skupaj vodja mentoriranca, mentor, mentoriranec in kadrovnik. Dogovorjeno se zapiše v dokument o mentoriranju, ki predstavlja tudi spremni dokument v procesu.

Smiselno je, da vsak novo zaposleni ob nastopu dela prejme program uvajanja, ki v našem modelu predstavlja *tretjo aktivnost*. Namen programa uvajanja je seznanitev osebe s procesi v podjetju, in sicer smiselno glede na delovno mesto, ki ga bo oseba opravljala. Uvajanje bo bolj učinkovito, če bo formalizirano in bo strukturirano na več ravneh; splošni ter individualni program uvajanja. Program uvajanja mora predstavljati dodano vrednost in ne dodatno obremenitev za zaposlenega, zato naj bo program uvajanja raje krajši in bolj intenziven. Na tak način bi se povečala dodana vrednost uvajanja, kar bi bilo vidno tudi pri delovni uspešnosti zaposlenega.

Menimo, da bi spremljanje izvajanja tako s strani kadrovnika kot s strani mentorja zaposlenega pripomoglo k učinkoviti izvedbi in bi povečalo prispevek uvajanja za zaposlenega. Oblikovan program uvajanja zaposlenemu predstavita vodja oddelka in kadrovnik. Prisoten je tudi mentor, da je seznanjen z vsebino in cilji specifičnega uvajanja. Po opravljenih vseh aktivnostih programa uvajanja, vodja oddelka in kadrovnik opravita razgovor z novo zaposleno osebo, da ugotovita, ali je učinkovito spoznala potrebne procese podjetja. Če se izkaže, da uvajanje ni bilo uspešno opravljeno, je treba poiskati vzrok za neuspešnost in ga odpraviti oziroma poiskati rešitev.

Uspešno prestanemu organizacijskemu uglasševanju in uvajanju sledi *četrti aktivnost* - oblikovanje načrta kariernega razvoja. V začetnem obdobju je zaposleni bolj podrobno spoznal kulturo podjetja, njegove procese ter priložnosti in izzive, ki mu sledijo. Obenem so njegove kompetence, znanje in način razmišljanja imeli moč spoznati tudi vodja zaposlenega, njegovi ožji sodelavci in ostali zaposleni. Predlagamo, da se na tem mestu oblikuje karierni razvojni načrt zaposlenega, ki ga med pogovorom oblikujejo vodja zaposlenega, zaposleni in kadrovnik. Tudi intervjuvanci (Molk, 2022) so med pogovori izpostavili nezadovoljstvo glede neobstoja osebnih kariernih ciljev. Karierni načrt in osebni cilji morajo biti zaposlenemu jasno predstavljeni s strani vodje. Prav tako morajo biti predstavljene tudi posledice, če zaposleni dogovorjenih ciljev ne bi dosegel. V nadaljevanju je treba poskrbeti za ustrezno podajanje povratnih informacij, pohval in konstruktivnih kritik.

*Peto aktivnost* - opravljanje dela zaposlenega spremljajo njegov vodja in mentor. Če pride do sklepa, da je izvajanje delovnih nalog neuspešno, je treba poiskati razlog za neuspešen rezultat in poiskati rešitev oziroma odpraviti vzrok. V primeru razloga nesposobnosti zaposlenega, pa lahko pride tudi do odpovedi pogodbe o zaposlitvi.

*Šesta aktivnost* je ugotavljanje potreb po izobraževanju. Do potreb po izobraževanju ali coachingu lahko privedejo različne situacije, kot so nove tehnologije, novi pristopi, pomanjkanje specifičnih kompetenc posameznika, sprejemanje novih delovnih odgovornosti ipd. Izobraževanja lahko predstavljajo motivacijo zaposlenim, imajo pomemben vpliv na delo in pozitivno vplivajo na odnos med oddelki. Zaradi povečanega obsega izobraževanj pride tudi do hitrejšega napredka pri posameznikih in večje delovne uspešnosti.

Predlog izobraževanja/coachinga vpišejo vodje oddelkov v letni načrt izobraževanj, ki ga potrди vodstvo podjetja. Če pride do pobude za izobraževanje med letom glede na dejanske potrebe, se postopek odobritve ponovi. Kadrovnik skupaj z nabavno službo uredi potrebno za izvedbo izobraževanja/coaching (*sedma aktivnost*). Ob izvedbi izobraževanja udeleženci kadrovniku predložijo potrdilo o izobraževanju ali pa ga podjetje prejme po pošti. S pregledom in arhiviranjem obrazca ali potrdila o izobraževanju kadrovnik vodi letno evidenco izobraževanj.

Po izvedenem izobraževanju/coachingu se izvede ocena učinkovitosti izobraževanja, kot *osma aktivnost* našega modela. Učinkovitost izobraževanj se lahko ocenjuje skozi preverjanje znanja, skozi spremljanje delovnih procesov, skozi letni pogovor zaposlenega z nadrejenim ali s preverjanjem rezultata. V primeru, da je izobraževanje splošne informativne narave, ocena učinkovitosti ni potrebna. Za zaposlene v času poskusne dobe učinkovitost izobraževanj oceni nadrejeni v sklopu programa uvajanja.

Če se izkaže, da rezultati izobraževanja niso zadovoljivi, je treba poiskati vzrok za neuspešnost. V nasprotnem primeru se novo pridobljeno znanje posameznika spremlja in se ustrezno poda povratno informacijo, pohvalo ali konstruktivno kritiko kot *deveto aktivnost*. Na tak način je krogotok sklenjen in kontinuiran.

Zgoraj opisani predlog modela ravnanja s talenti prikazujemo še s sliko 2.

Diagram poteka	Aktivnost	Sodeluje	Spremi dokumenti
	1) Sprejem novih zaposlenih ali premestitev obstoječih	Vodje oddelkov Kadrovnik	Pogodba o zaposlitvi
	2) Dodelitev mentorja	Vodje oddelkov Kadrovnik Mentor Zaposleni	Dokument o mentoriranju
	3) Izvajanje programa splošnega kroženja ter specifičnega uvajanja <i>Ali sta bila kroženja ter uvajanje uspešno opravljena?</i>	Vsi navedeni v program Vodje oddelkov Kadrovnik Mentor Zaposleni	Program splošnega kroženja ter specifičnega uvajanja
	4) Oblikovanje načrta kariernega razvoja	Vodje oddelkov Kadrovnik Zaposleni	Karierni razvojni načrt
	5) Izvajanje nalog v skladu z zahtevami del.mesta/podajanje povratne informacije zaposlenemu <i>Ali delavec uspešno opravlja delo?</i>	Zaposleni Mentor Vodje oddelkov	Zakonodaja Interni predpisi Pogodba o zaposlitvi
	6) Ugotavljanje potreb po izobraževanju/ Coachingu <i>Potrebna izobraževanje/coaching?</i>	Vodje oddelkov Kadrovnik Zaposleni	Predlogi za izobraževanje Letni plan izobraževanja
	7) Organizacija ter izvedba izobraževanja/ coachinga	Vodstvo podjetja Kadrovnik Zaposleni Izobraževalna ustanova	Potrditev letnega plana izobraževanja Potrdilo o izobraževanju/ coachingu
	8) Evalvacija izobraževanja/ Coachinga <i>Ali je bilo izobraževanje učinkovito?</i>	Zaposleni Kadrovnik Vodje oddelkov	Poročilo o izobraževanju
	9) Spremljanje ter podajanje povratne informacije zaposlenemu	Mentor Vodje oddelkov	Karierni razvojni načrt

Slika 2: Predlog modela ravnanja s talenti

Vir: lastno delo

## 4 Zaključek

V prihodnje bodo talentirani posamezniki med ključnimi dejavniki za doseganje visoke delovne uspešnosti in večje konkurenčne prednosti posameznih organizacij. Izkoriščenost potencialov zaposlenih pa je/bo v veliki meri odvisna od njihovih vodij. Današnje razmere na globalnem trgu dela od organizacij zahtevajo sposobnost prilagoditve delovnega okolja vsakemu posamezniku. Okolje mora biti spodbudno, da se zaposleni v njem dobro počuti, je pripaden, ima možnost maksimalno izkoristiti svoje znanje, izkušnje in veščine ter je motiviran za nove spremembe. Podane smernice zaposlenim morajo biti v skladu s korporacijsko kulturo in cilji organizacije, za kar so odgovorni vodje posameznih oddelkov.

Prav to je bil eden od povodov pri proučevanju izbrane tematike. Z izvedenimi intervjuji med talentiranimi posamezniki v sklopu našega magistrskega dela smo pridobili informacije, ki so skupaj s teoretičnimi osnovami in ugotovitvami pripomogle k oblikovanju ustreznega modela ravnanja s talenti. Menimo, da predstavljen model prispeva k izboljšanju ravnanja s talenti in posledično tudi k zmanjšanju njihove fluktuacije. Oblikovan model lahko nudi tudi izhodišče za nadaljnji razvoj ali razširitev upravljanja talentov.

## Literatura

- Allmér, H. (2018). *Servicescape for digital wellness services for young elderly*. Åbo Akademi University Press, Turku, Finland.
- Attig, C., Franke, T. (2020). Abandonment of personal quantification: a review and empirical study investigating reasons for wearable activity tracking attrition. *Computers in Human Behavior*, 102, 223-237.
- AmCham. (2022). *Talenti v gospodarstvu – kdo so, kako jih razvijati, privabiti in obdržati v slovenskem poslovnem okolju?* Pridobljeno 30. 4. 2022 na <https://amcham.si/novice/talenti-v-gospodarstvu-kdo-so-kako-jih-razvijati-privabiti-in-obdrati-v-slovenskem-poslovnem-okolju/>
- Bersin, J. (2007). *What is talent management?* Pridobljeno 22. 11. 2021 na <https://joshbersin.com/2007/07/what-is-talent-management/>
- Collings, D. G. in Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313.
- Debebe, G. (2017). Authentic Leadership and Talent Development: Fulfilling Individual Potential in Sociocultural Context. *Advances in Developing Human Resources*, 19(4), 420–438.
- Erkut Altındağ, E., Çirak, N. Y. in Acar, A. Z. (2018). Effects of talent management components on the employee satisfaction. *Journal of Human Resources Management Research*, 2018,3-6.
- Garavan, T., Carbery, R. in Rick, A. (2012). Mapping talent development: Definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development* 36(1):5-24
- Kohont, A. (2019). *Menedžment talentov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Založba FDV.

- Kolenc, T. (16. 5. 2020). Mentorstvo je najdragocenejša stvar, ki jo lahko podelite drugim. Svetkapitala.delo.si. Pridobljeno 16. 4. 2022 na <https://svetkapitala.delo.si/kariera/mentorstvo-je-najdragocenejsa-stvar-ki-jo-lahko-podelite-drugim/>
- Labuschagne, A. in Holmes, R. (2015). Do onboarding programs work? School of computer science. University of Waterloo. Pridobljeno 16.4.2022 na [https://cs.uwaterloo.ca/~rtholmes/papers/msr\\_2015\\_labuschagne.pdf](https://cs.uwaterloo.ca/~rtholmes/papers/msr_2015_labuschagne.pdf)
- Molč, M. (2022). Razvoj talentov v podjetju X (Magistrsko delo). Kranj: Fakulteta za organizacijske vede
- Pečnik, J. in Novak, V. (2016). Model razvoja kadrov v proizvodnem procesu papirne industrije-primer podjetja Goričane, tovarna papirja Medvode d.d. V. P. Doucek, A. Novak, B. Paape, (ur.), Trajnostna organizacija: zbornik 35. mednarodne konference o razvoju organizacijskih znanosti (str. 786-797). Kranj: Moderna organizacija.
- Roberts, A. (2000). Mentoring Revisited: A phenomenological reading of the literature. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 8(2), 145–170.
- Schiemann, W. A. (2013). From talent management to talent optimization. *Journal of World Business*, 49(2014), 283–284.
- Slovar slovenskega knjižnega jezika. (2021). Talent. Pridobljeno 29. 10. 2021 na <https://fran.si/iskanje?FilteredDictionaryIds=130&View=1&Query=talent>
- Šraj, M. (2016). Organizacijska socializacija zaposlenih in njen vpliv na uspešnost zaposlenega in organizacije na primeru nekaterih ključnih kadrov (magistrsko delo). Ljubljana: [M. Šraj Mihelčič].
- Talent management. (6. 11. 2021). Valamis.com. Pridobljeno 6. 11. 2021 na <https://www.valamis.com/hub/talent-management#what-is-talent-management>
- Thunnissen, M. (2016). Standing on the shoulders of giants. A critical review of empirical talent management research. *Employee Relations*, 38(1). Pridobljeno 29. 10. 2021 na [https://www.researchgate.net/publication/286455836\\_Standing\\_on\\_the\\_shoulders\\_of\\_giant\\_s\\_A\\_critical\\_review\\_of\\_empirical\\_talent\\_management\\_research](https://www.researchgate.net/publication/286455836_Standing_on_the_shoulders_of_giant_s_A_critical_review_of_empirical_talent_management_research)
- Urbančová, H. in Vnoučková, L. (2015). Investigating talent management philosophies. *Journal of Competitiveness*, 7(3), 3–18.
- Vasile, M. (2022). Concrete Tactics to Combat Employee Turnover and Source Staff. Pridobljeno 30. 4. 2022 na <https://www.toolsgroup.com/blog/labor-shortage/>

