VIŠJA STROKOVNA ŠOLA ACADEMIA

MARIBOR

UPRAVLJANJE TALENTOV V PODJETJU X

Kandidatka: Tjaša Murko

Vrsta študija: študentka izrednega študija

Študijski program: Ekonomist

Mentor predavatelj: dr. Dušan Mežnar

Mentor v podjetju: Urška Škerbič, univ. dipl. ped.

Lektor: Majda Lapoši, profesorica slovenščine

Maribor, september 2020

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisani/a Tjaša Murko sem avtor/ica diplomskega dela z naslovom Upravljanje talentov v podjetju Pošta Slovenije d.o.o., ki sem ga napisal/a pod mentorstvom dr. Dušana Mežnarja.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo delo izključno rezultat mojega dela,
- sem poskrbel/a, da so dela in mnenja drugih avtorjev, ki jih uporabljam v predloženi nalogi, navedena oz. citirana skladno s pravili Višje strokovne šole Academia Maribor,
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del oz. misli kot moje lastne kaznivo po Zakonu o avtorski in sorodnih pravicah (Uradni list RS, št. 16/07 – uradno prečiščeno besedilo, 68/08, 110/13, 56/15 in 63/16 – ZKUASP); prekršek pa podleže tudi ukrepom Višje strokovne šole Academia Maribor skladno z njenimi pravili,
- skladno z 32. a členom ZASP dovoljujem Višji strokovni šoli Academia Maribor objavo diplomskega dela na spletnem portalu šole.

Maribor, september 2020 Podpis študenta:

ZAHVALA

Mentorju dr. Dušanu Mežnarju se kot prvemu zahvaljujem, da me je sprejel pod svoje mentorstvo in me spretno vodil v pravo smer ter me spodbujal in mi prijazno pomagal pri nastajanju diplomskega dela.

Posebna zahvala pa gre moji družini, Mii in Marku,

ki mi vsak dan znova kažeta, da je nemogoče mogoče, ki sta v vseh mojih vzponih in padcih verjela vame ter me optimistično spodbujala in mi nesebično pomagala.

Hvala tudi mojim staršem in vsem ostalim, ki mi ves čas stojijo ob strani in me podpirajo.

POVZETEK

Razvitost pomena človeškega kapitala je v zadnjem desetletju postalo glavno orožje v boju za konkurenčno prednost organizacij. Človeški kapital je potencial, ki se skriva v sposobnosti zaposlenih ter njihovem znanju. Podjetje z naložbo v kader/zaposlene povečuje donosnost in ekonomsko učinkovitost ter tako prispeva k dodani vrednosti podjetja. Gre torej za zaposlene, ki s svojimi odnosi, zmožnostmi in intelektualno prožnostjo povečujejo vrednost organizacije ter tvorijo njen intelektualni kapital.

V sodobnem svetu tehnologije, hitrih sprememb izdelkov, novih marketinških pristopov lahko podjetja brez težav posnemajo druga podjetja v minimalno porabljenem času. To pa ne velja za posnemanje kadra, saj fleksibilnosti, izkušenosti, usposobljenosti in motiviranosti ni mogoče posnemati. Ravno zaradi tega so v ospredje prišle organizacije, ki svojo vrednost povečujejo na nevidnih, neotipljivih oziroma nefinančnih sredstvih podjetja (ljudeh, znanju, odnosih).

V organizacijskem okolju pa se seveda ukvarjamo tudi z upravljanjem talentov, na katerega se navezujeta subjektivni in objektivni pristop. Jasno določena struktura zaposlenih, opredelitev njihovih znanj in kompetenc so nujni za učinkovito delovanje upravljanja talentov, ki je kompleksna naloga kadrovskih vodij, saj so ti zadolženi za privabljanje, ohranjanje in razvoj talentov v organizaciji. Z analiziranjem talentov ocenjujemo posameznikove trenutne prednosti in slabosti, kar pa omogoča prehode med posameznimi skupinami bazena talentov.

Za organizacijsko uspešnost so ključnega pomena človeški viri, upravljanje z njimi, njihovimi talenti, kar pa je ustrezen pristop za optimalno učinkovitost delovanja zaposlenih, saj lahko z različnimi vrstami talentov bolje dosegamo boljše rezultate, saj gre za večjo mero sposobnosti, kompetenc, znanj in višjo stopnjo inteligence. V svetu so uveljavljene različne prakse upravljanja talentov, kot so 'headhunting', mentorstvo, kroženje, načrtovanje nasledstev, 'coaching', izvajanje posebnih nalog. Pošta Slovenije pa posega predvsem po načrtovanju nasledstev, mentorstvu, somentorstvu in 'headhuntingu'.

Ključne besede: človeški kapital, intelektualni kapital, upravljanje talentov, mentorstvo, nasledstvo, Pošta Slovenije.

ABSTRACT

Talent management at Pošta Slovenia

The development of the importance of human capital has become a major weapon in the struggle for the competitive advantage of organizations over the last decade. Human capital is a potential that lies in the ability of employees and their knowledge. By investing in staff / its employees, the company increases profitability and economic efficiency and thus contributes to the added value of the company. These are employees who, with their attitudes, abilities and intellectual flexibility, increase the value of the organization and form its intellectual capital.

In the modern world of technology, rapid product changes, new marketing approaches, companies can easily capture others. But this does not apply to imitation of staff, as flexibility, experience, training and motivation cannot be imitated. Precisely because of this, the more successful organizations are those which increasing their value on the invisible, intangible or non-financial assets of the company (people, knowledge, relationships).

In the organizational environment we also deal with talent management, to which a subjective and objective approach are related. A clearly defined structure of employees, the definition of their knowledge and competencies is necessary for the effective operation of talent management, which is a complex task of human resources managers, as they are responsible for attracting, retaining and developing talent in the organization. To analyze talent, we assess an individual's current strengths and weaknesses, which in turn allows for transitions between individual groups of the talent pool.

Human resources, their management and their talents are crucial for organizational success, which is an appropriate approach for optimal efficiency of employees. In the world there are various talent management practices such as headhunting, mentoring, rotation, succession planning, coaching, performing special tasks. Pošta Slovenije mainly uses succession planning, mentoring, co-mentoring and headhunting.

Keywords: Human capital, Intellectual capital, Talent management, Mentoring, Succession, Pošta Slovenije.

KAZALO VSEBINE

1 UVOD 8

1.1 Opis področja 8

1.2 Namen, cilji in osnovne trditve 8

1.3 Predpostavke in omejitve 9

1.4 Uporabljene raziskovalne metode 9

2 ČLOVEŠKI KAPITAL 11

2.1 Opredelitev človeškega kapitala 11

2.2 Model človeškega kapitala 12

2.3 Sestavine človeškega kapitala 13

2.4 Upravljanje človeškega kapitala 16

2.5 Strateški menedžment človeškega kapitala 17

2.6 Opredelitev kompetenc zaposlenih 18

2.7 Intelektualni kapital 19

2.8 Vpliv na konkurenčno prednost 20

3 UPRAVLJANJE TALENTOV 23

3.1 Opredelitev talentov 23

3.2 Objektivni in subjektivni pristop 25

3.3 Talenti v organizacijskem okolju 27

3.4 Vloga talentov za organizacijsko uspešnost 29

3.5 Prakse upravljanja talentov 30

4 EMPIRIČNI DEL 35

4.1 Pošta Slovenije 35

4.2 Prakse upravljanja talentov v Pošti Slovenije 38

4.2.1 Vzpostavitev sistema nasledstev v Skupini Pošta Slovenije 38

4.2.2 Mentorstvo, somentorstvo in razvoj zaposlenih 44

4.2.3 'Headhunting' 48

5 SKLEP 49

6 VIRI, LITERATURA 52

KAZALO SLIK

Slika 1: Model človeškega kapitala 13
Slika 2: Členitev zmožnosti 14
Slika 3: Členitev odnosa 15
Slika 4: Členitev intelektualne prožnosti 16
Slika 5: Členitev intelektualnega kapitala 20
Slika 6: Dimenzije talenta 23
Slika 7: Subjektivni in objektivni pristop 25
Slika 8: Organigram Pošte Slovenije 36
Slika 9: Primer sistema nasledstev 41
Slika 10: Planiranje nasledstev 42
Slika 11: Obrazec za oceno delavca v času uvajanja v delo 46

1 UVOD

1.1 Opis področja

Vsaka organizacija si želi kar najboljše izkoristiti vire, ki so ji na razpolago. Čeprav razumejo poslovno uspešnost le skozi dobiček, pa se je treba tudi zavedati, da je vlaganje v človeški kapital povratna investicija. Samo 'imeti zaposlene' je premalo, treba je investirati vanje, jim nuditi dodatna izobraževanja, da razvijejo svoj ustvarjalni potencial in razširijo obzorja z novimi znanji. Ne samo, da je to koristno za podjetje, ampak tudi za osebni razvoj zaposlenega.

Diplomsko delo se nanaša na upravljanje talentov, kar pa v organizacijskem okolju pomeni izkušnje, spretnosti, vedenja in znanja, ki jih posameznik uporablja pri nalogah na delovnem mestu. Natančno opredeljena struktura zaposlenih ter opredelitev njihovih kompetenc in znanj je ključna za učinkovito delovanje procesa upravljanja talentov.

Organizacije se srečujejo z vojno za talenti, bazenom talentov in razvojem talentov. V ekonomskem svetu so znane različne prakse upravljanja talentov, kot so mentorstvo, somentorstvo, 'headhunting', nasledstvo, kroženje in 'coaching'. Pošta Slovenije se ukvarja predvsem z vzpostavitvijo sistema nasledstev, mentorstvom ter headhuntingom.

1.2 Namen, cilji in osnovne trditve

Glavni namen diplomskega dela je podrobneje raziskati, s katerimi praksami se podjetja srečujejo v okviru upravljanja talentov. Diplomsko delo sem gradila na temelju človeškega kapitala, ki je kot tak najpomembnejši ključ pri ustvarjanju uspešnega poslovanja podjetja. Vse od definicije človeškega kapitala do njegovega modela, sestavin, upravljanja in strateškega menedžmenta v okviru človeškega kapitala sem raziskovanje nadaljevala v smeri upravljanja talentov. Na konceptu talentov sem gradila pristope, s katerimi organizacija upravlja s talenti, in sicer ločimo subjektivni in objektivni pristop k upravljanju s talenti. Vse to pa sem zaključila s spoznanji praks, ki jih v organizacijskem svetu uporabljajo za upravljanje s talenti. Na temelju vsega opisanega sem predstavila podjetje Pošta Slovenije in raziskala, katere prakse upravljanja talentov uporablja podjetje in na kakšen način te prakse izvajajo.

Temeljni cilj je raziskati in predstaviti prakse upravljanja talentov v podjetju Pošta Slovenije.

Cilji diplomskega dela so torej:

- Podrobneje raziskati, na kakšen način organizacije upravljajo talente, kakšne so uveljavljene prakse.
- Raziskati subjektivni in objektivni pristop k upravljanju talentov.
- Raziskati, kateri so ključni dejavniki v okviru človeških virov pri ustvarjanju dobička in konkurenčne prednosti organizacije.
- Podrobneje spoznati, kako je upravljanje talentov urejeno v Pošti Slovenije in katere prakse uporabljajo.

1.3 Predpostavke in omejitve

Omejitve pri ustvarjanju diplomskega dela so predvsem informacije in podatki, ki niso javnega značaja, zato vsega nisem mogla vključiti v empirični del raziskovanja.

Predpostavke diplomskega dela:

H1: Z iskanjem talentov znotraj Pošte Slovenije so doseženi najboljši rezultati in tudi največja donosnost naložbe v zaposlene.

H2: Upravljanje s talenti je ključni dejavnik pri ustvarjanju finančnega dobička in konkurenčne prednosti.

H3: Bistveni faktor v iskanju dobrih kadrov v Pošti Slovenije je denarna nagrada.

1.4 Uporabljene raziskovalne metode

Pri ustvarjanju diplomskega dela sem se srečala s tujo literaturo, uporabila sem internetne vire in članke ter interne vire Pošte Slovenije. Uporabila sem komparativno metodo, s katero sem primerjala enake, podobne pojme, in sicer predvsem pri konceptih, kot so človeški kapital in talenti. Uporabila sem tudi metodo kompilacije, kjer sem prevzemala stališča drugih avtorjev in pridobivala informacije iz strokovne literature, na tem temelju pa oblikovala svoja stališča. Z deskriptivno metodo sem opisovala dejstva, pojme in procese, ki se tičejo mojega raziskovanja. Ne nazadnje pa sem uporabila tudi statistično in analitično metodo pri raziskovanju praks upravljanja talentov znotraj Pošte Slovenije.

Če povzamem, sem pri izdelavi diplomskega dela uporabila naslednje raziskovalne metode:

- komparativno metodo – primerjava enakih in podobnih pojmov, dejstev in procesov;
- metodo kompilacije – pridobivanje informacij iz strokovne literature;
- deskriptivno metodo – opisovanje posameznih pojmov, dejstev in procesov;
- statistično metodo – zbiranje podatkov, urejanje, vrednotenje in interpretiranje.

2 ČLOVEŠKI KAPITAL

2.1 Opredelitev človeškega kapitala

Človeški kapital je potencial, ki se skriva v sposobnosti zaposlenih ter njihovem znanju. Je last zaposlenega in skupaj z njim prehaja med organizacijami, torej ni last podjetja in kot tak ni opredeljen v denarni vrednosti, kljub temu pa je glavna sestavina pri konkurenčni prednosti organizacije.

Razvitost človeškega kapitala je v zadnjem desetletju postalo glavno orožje v boju za konkurenčno prednost organizacij. V literaturi poznamo ogromno različnih definicij človeškega kapitala. Temelj vseh definicij govori o tem, da gre predvsem za naložbe v sposobnosti posameznika, ki v delovnem okolju s svojo ustvarjalnostjo in znanjem uspešno rešujejo probleme, s katerimi se srečujejo. Podjetje s takšnimi naložbami povečuje ekonomsko učinkovitost in donosnost ter tako prispeva k dodani vrednosti podjetja (Bahun & Rojc, 2006).

Teodore Schultz je uvedel pojem človeški kapital ter s tem utemeljil njegov pomen in vlogo z ekonomskega stališča. Temeljno vlogo ima pomen znanja in izobraževanja, ki ju je proučeval v okviru gospodarske rasti, kjer so mehanizmi vlaganj v medsebojni odvisnosti s tehničnim napredkom (Fitz-enz, 2009).

Glede na kakovost je Schultz vrednost človeškega kapitala opredelil na dva vira. To sta prirojene lastnostni (telesni in psihični status, osebnost) in pridobljene lastnosti. Z usposabljanjem in izobraževanjem dosežemo sposobnosti, ki reprezentirajo pomemben gospodarski vir in s tem izoblikujejo prihodnost človeštva (Bevc, Ekonomski pomen izobraževanja, 1991).

Na eni strani človeški kapital vključuje spodobnosti in zmožnosti zaposlenih, ki so ključni vir inovacij in izboljšav, ter na drugi strani tudi dinamiko ter ustvarjalnost v konkurenčnem okolju. Spada med pomembnejša neotipljiva sredstva organizacije in izraža bistvo intelektualnega kapitala kot posameznikovo težo v ekonomskem smislu (Heryanto, Hermawan, & Ernandi, 2020).

Če povzamemo, je človeški kapital interna dimenzija intelektualnega kapitala, ki vsebuje elemente vrednot, kompetenc, naravnanosti, izkušenj in ne nazadnje izobrazbe posameznika. Je kombinacija posameznikovih zmožnosti in sposobnosti, ki so ali podedovane, ali pridobljene z izobraževanjem in usposabljanjem, ali celo razvite skozi izkušnje ter odnosa do dela in življenja (Zupan, in drugi, 2009).

Ivanuša - Bezjak opredeljuje tudi največje izzive za človeški kapital in vire v organizacijah 21. stoletja, in sicer so to:

- iskanje in razvoj kadrovskih potencialov,
- odločilnejša vloga in višji položaj kadrovskih strokovnjakov v procesih vodenja organizacije,
- vedno novo znanje,
- večja produktivnost vsakega posameznika pri umskem delu,
- odkrivanje in razvoj kompetenc posameznikov ter
- odkrivanje in razvoj čustvene inteligence posameznikov (Ivanuša-Bezjak, 2006).

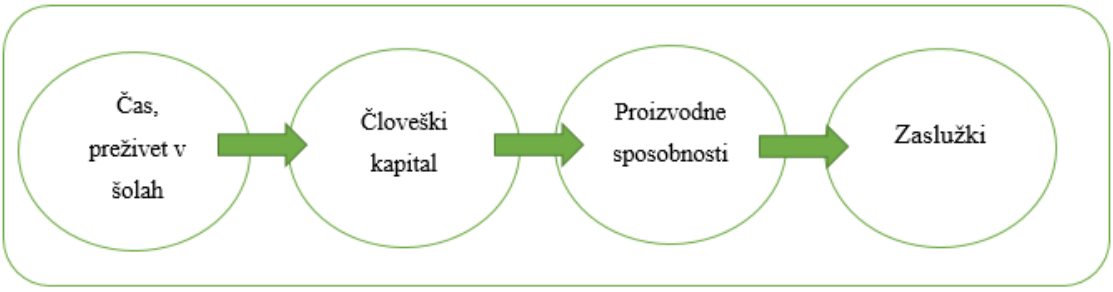
2.2 Model človeškega kapitala

Z modelom človeškega kapitala je razložen koncept, da se bo posameznik, ki izbira med delom in izobraževanjem, izobraževal toliko časa, da bo najbolj povečal vrednost svojega življenjskega neto dohodka, kar je predstavljeno s spodnjo sliko. Izbiro doseže s primerjavo sedanjih vrednosti stroškov za pridobitev izobrazbe s sedanjo vrednostjo ekonomskih učinkov oziroma koristi izobrazbe (Bevc, 1991).

Ključni sta dve predpostavki, in sicer prva temelji na tem, da izobraževanje nima neposrednih učinkov. Druga predpostavka pa govori o tem, da so plače enake mejni produktivnosti dela in naraščajo v njenem obsegu. Osnovne predpostavke so tudi homogenost človeškega kapitala, izobrazba kot ključni dejavnik na ravni zaslužkov in popolna konkurenca na trgu dela (Bevc, 1991).

Bevc prav tako navaja, da oseba z višjo izobrazbo delo opravlja bolj kakovostno in prejme višji zaslužek od tiste z nižjo izobrazbo, kar pa predstavlja osnovno tezo teorije človeškega kapitala.

Spodnji model je bil razvit v šestdesetih letih prejšnjega stoletja, imenujemo ga tudi model optimalnih naložb v človeški kapital (Bevc, 1991).



Slika 1: Model človeškega kapitala
Vir: (Bevc, 1991)

Nadalje model človeškega kapitala zajema tudi pošolsko izobraževanje, kamor uvrščamo izobraževanje zaposlenih, ter tako vključuje možnost sočasnega dela in izobraževanja, t. i. part-time izobraževanje (Freeman, 1976).

Izobraževanje je z ekonomskega vidika investicija v človeški kapital, ki se povrne. Ko se posameznik odloča med izobraževanjem in delom, presoja stroške izobraževanja in bodoče dohodke, ki bi jih investicija vase lahko prinesla (Lah & Ilič, 2007).

2.3 Sestavine človeškega kapitala

Človeški kapital so zaposleni, ki s svojimi zmožnostmi, odnosi in intelektualno prožnostjo povečujejo vrednost organizacije ter skupaj s strukturnim kapitalom tvorijo intelektualni kapital organizacije.

ZMOŽNOSTI

Zmožnosti so notranji potencial, ki ga lahko organizacija ustvari s pomočjo svojih zaposlenih, ki svojo vrednost gradijo s svojim znanjem, nadarjenostjo in veščinami (Roos, Roos, Edvinsson, & Dragonetti, 2000). Sestavini zmožnosti sta veščine in znanje, kjer z znanjem

rešujemo zaznane probleme, gre za teoretičen vidik, medtem ko gre pri veščinah za praktičen vidik reševanja problemov.



Slika 2: Členitev zmožnosti

Vir: (Roos, Roos, Edvinsson, & Dragonetti, 2000)

Roos in drugi omenjajo tudi pokazatelje zmožnosti zaposlenih v podjetju, in sicer:

- ure izobraževanja, ki ga vložijo v zaposlenega,
- poznavanje informacijske tehnologije zaposlenih,
- odstotek zaposlenih v podjetju z univerzitetno izobrazbo,
- trajanje povprečne delovne dobe zaposlenega (Roos, Roos, Edvinsson, & Dragonetti, 2000).

ODNOSI

Organizacije si predvsem prizadevajo, da bodo zaposleni svoje veščine in znanja znali ter želeli uporabiti v korist organizacije. Ravno zato je ključna sestavina človeškega kapitala odnos zaposlenih do dela, organizacije. Odnosi so odvisni od osebnostnih lastnosti posameznika ter pomenijo vrednost, ki jo s svojim vedenjem ustvarjajo zaposleni (Roos, Roos, Edvinsson, & Dragonetti, 2000).

S spodnjo sliko so predstavljeni dejavniki, ki vplivajo na odnos, to so motivacija, vedenje in drža. Nekateri pokazatelji odnosa v organizacijah, ki jih predstavljajo Roos in drugi, so:

- vodstveni in motivacijski indeks,
- ure, porabljene za ustno poročanje zaposlenih,

- ure, ki jih vodilni zaposleni porabijo za razlago ukrepov in strategije (Roos, Roos, Edvinsson, & Dragonetti, 2000).



Slika 3: Členitev odnosa

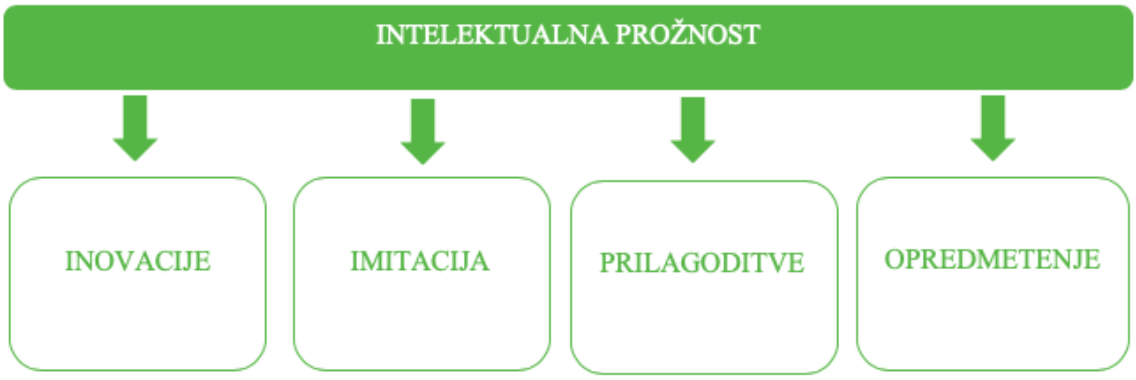
Vir: (Roos, Roos, Edvinsson, & Dragonetti, 2000)

Motivacija prikazuje motiv, zaradi katerega zaposleni v podjetju delajo ter za doseganje ciljev in strategije podjetja uporabljajo svoje znanje in sposobnosti. Ko zaposleni zadovoljijo svoje lastne cilje in cilje organizacije, govorimo o učinkoviti motivaciji, zato je motiviranje zaposlenih eden od ključnih pogojev za uspešnost organizacije, saj le visokomotivirani delavci vedo, kaj storiti, da bodo dosegli določen cilj na najbolj učinkovit in hiter način (Kušar, 2014). Vedenje je ciljno usmerjeno v okolje, ki mora biti tako, da bodo zaposleni polni idej, produktivni in ustvarjalni. Vedenje izraža vrednost, ki izvira iz ustreznega vedenja v strateški perspektivi, medtem ko drža pomeni etično usmeritev in je odvisna predvsem od zunanjih vrednostnih sodb, zato organizacije nimajo večjega vpliva nanjo. Slednja ustvarja vrednost, ki temelji na publiciteti organizacije, o dvomljivi etični drži podjetja govorimo, kadar ima organizacija v javnosti negativno publiciteto (Roos, Roos, Edvinsson, & Dragonetti, 2000).

INTELEKTUALNA PROŽNOST

Intelektualna prožnost je zmožnost prenašanja znanja iz enega konteksta v drugega ter je zelo povezana z zmožnostmi. Zmožnost predstavlja vsebino, intelektualna prožnost pa sposobnost uporabe veščin in znanja, jih poglobiti, dopolnjevati in prenašati v prakso. Sestavine intelektualne prožnosti so opredmetenje, inovacije, prilagoditve in imitacije (Roos, Roos, Edvinsson, & Dragonetti, 2000).

Inovacija pomeni proces realizacije novih idej pri doseganju ciljev organizacije, je sposobnost poskusiti nekaj novega. Nasprotje inovacije je imitacija, kjer gre za posnemanje, ne pa odkrivanje novih stvari, procesov in storitev, torej organizacija v svoje delovanje s posnemanjem prenese novosti s trga. Podobno kot pri imitaciji gre pri prilagoditvah za odzivno prilagajanje spremembam v okolju, ki so se lahko že zgodile ali se še bodo v prihodnje. Opredmetenje pa pomeni sposobnost spreminjanja zamisli v izdelek ali storitev (Roos, Roos, Edvinsson, & Dragonetti, 2000).



Slika 4: Členitev intelektualne prožnosti

Vir: (Roos, Roos, Edvinsson, & Dragonetti, 2000)

Nekateri pokazatelji intelektualne prožnosti v organizacijah, ki jih predstavljajo Roos in drugi, so:

- indeks raznovrstnosti podjetja na ravni posameznika in skupine,
- indeks diverzifikacije podjetja,
- prihranki, nastali zaradi uvedenih predlogov zaposlenih,
- novi izdelki, storitve, procesi in predlogi (Roos, Roos, Edvinsson, & Dragonetti, 2000).

2.4 Upravljanje človeškega kapitala

V današnjem času uspešne organizacije po vsem svetu uporabljajo aktivnosti, metode in dognanja v okviru upravljanja človeških virov, kar se navezuje na odnos do zaposlenih, predvsem motiviranje in spodbujanje zaposlenih, da bi tako še bolj prispevali k delovanju organizacije (Ivanuša-Bezjak, 2006).

Upravljanje človeških virov je del poslovnega procesa, ki pomaga podjetju doseči strategijo, cilje in vizijo. Gre torej za učinkovit menedžment zaposlenih na način, ki pomaga organizaciji povečati konkurenčnost in uspešnost na temelju štirih stopenj:

- oblikovanje in uvajanje organizacijskih aktivnosti in procesov, ki spodbujajo potrebno vedenje,
- oblikovanje poslovne strategije,
- opredelitev vedenj, ki so potrebna za njeno izvajanje,
- spremljanje uspešnosti in učinkovitosti posameznih programov (Ivanuša-Bezjak, 2006).

Pomembno je jasno definirati oddelek ali področje v organizaciji, ki je zadolženo za upravljanje in razvoj človeškega kapitala, ter ga integrirati v strateški vrh organizacije, kar pomeni, da mora biti vodja oddelka ali področja član najvišjega organa vodenja. Zasnovano mora biti tako, da omogoča uresničevanje ciljev, politike, vizije in poslanstva na področju človeškega kapitala (Mihalič, 2006).

V današnjem času upravljanje s človeškim kapitalom ne temelji več na nagrajevanju znanj, temveč dobiva širše dimenzije in temelji na nenehnem razvijanju novih in nagrajevanju obstoječih znanj, izkušenj, motiviranosti, pooblastil, sposobnosti, inovativnosti, ambicij, prilagodljivosti in odgovornosti (Mihalič, 2006).

2.5 Strateški menedžment človeškega kapitala

Mihaličeva pojasnjuje, da se menedžment človeškega kapitala v podjetju definira na operativnem, taktičnem in strateškem nivoju (Mihalič, 2006).

Na operativnem nivoju je ključna intenzivna robotizacija in informatizacija funkcije menedžmenta človeškega kapitala, kjer je treba kombinirati podporno vlogo z učinkovitim analitičnim in informacijskim sistemom ter informatiziranimi postopki menedžmenta človeškega kapitala, ki so dopolnjeni s t. i. samopostrežnim informacijskim servisom, ki omogoča popolno nadomestitev zaposlenih (Mihalič, 2006).

Na taktičnem nivoju se izvršuje razvojna, strokovna, znanstvena ter raziskovalna funkcija menedžmenta človeškega kapitala. Z metodološkim, strokovnim, konceptualnim in procesnim usmerjanjem organizacijskih enot se vzpostavljajo, razvijajo in nadgrajujejo postopki upravljanja človeškega kapitala, kjer je treba vzpostaviti partnersko vlogo ter decentralizirati funkcijo upravljanja človeškega kapitala na taktičnem nivoju (Mihalič, 2006).

Na strateškem nivoju pa gre za vzpostavitev funkcije menedžmenta človeškega kapitala kot ključnega elementa pri usmeritvah celotnega sistema in strategiji razvoja. Pomembno je, da je menedžment človeškega kapitala osnova vsake organizacijske učinkovitosti in razvojne strategije. V ospredju je predvsem strateška partnerska vloga funkcije in zavezanost vodstva organizacije. Precejšen poudarek je na definirani politiki, jasni viziji razvoja upravljanja s človeškim kapitalom ter definirani politiki na operativnem in taktičnem nivoju (Mihalič, 2006).

2.6 Opredelitev kompetenc zaposlenih

Kompetentnost zaposlenega se nanaša na zmožnosti in uspešno opravljanje nalog, dodeljenih na delovnem mestu. O primerni kompetentnosti govorimo, kadar ima posameznik dovolj izkušenj, znanja in drugih lastnosti, ki so pomembne za posameznikovo usposobljenost za določena opravila in dela, skozi katera uspešno dosega poslovne cilje organizacije (Majcen, 2009).

S kompetencami se prepletajo vsa znanja, izkušnje, spretnosti, sposobnosti, zanos, ustvarjalnost, odzivne zmožnosti na spremembe, odgovornost, prepričanja, samopodoba in drugi elementi, ki jih zaposleni potrebujejo za učinkovito, uspešno in strokovno opravljanje nalog. Torej je kompetentnost definirana kot zmožnost uporabljanja, aktiviranja in povezovanja znanja v nepredvidljivih, kompleksnih situacijah (Mihalič, 2006).

Kompetence zaposlenih lahko razdelimo na:

- **Vedenjske kompetence** – nanašajo se na konkretne delovne dosežke in ravnanja posameznikov.
- **Prilagodljive kompetence** – odločilne so za dejansko uporabljanje naravnih in pridobljenih kompetenc, med katere sodi inovativnost, zavzetost za organizacijske cilje, kulturna prilagodljivost ter timsko delo.

- **Pridobljene kompetence** – pridobljene z izobraževanjem, torej jih je mogoče nadalje razvijati (npr. sposobnost komuniciranja in odločanja).
- **Naravne kompetence** – so prirojene in jih posameznik prinese v organizacijo ter so temeljni predpogoj za uspešno delo, če jih znamo prepoznati, in jih ni mogoče drastično preoblikovati (Zupan, in drugi, 2009).

2.7 Intelektualni kapital

Organizacije ustvarjajo vrednost iz tega, kar je bilo storjeno v procesu ustvarjanja znanja. Gre za znanje in spodobnosti ustvariti nekaj edinstvenega za izboljšanje organizacijskega učenja, znanja in nabiranje novih izkušenj. Bontis (1996) opredeljuje znanje kot intelektualni kapital podjetja, ki vsebuje različen kapital, zasnovan z zaposlenimi, organizacijsko rutino, pravico intelektualne lastnine, temelji pa tudi na odnosih s strankami, distributerji, dobavitelji ter sodelavci. Bontis tudi pravi, da je intelektualni kapital nedostopen, a ko ga enkrat odkrijemo in uporabimo, pomeni to za organizacijo nov vir konkurenčne prednosti (Bevc, 1991).

V okviru oblikovanja vrednosti bogastva in upravljanja intelektualnega kapitala je Stewart (1997) opredelil intelektualni kapital kot intelektualni material – znanje, informacije, izkušnje, intelektualna lastnina –, ki se lahko uporablja za ustvarjanje bogastva. Organizacije, ki se zavedajo pomena intelektualnega kapitala, ki vključujejo postopke tehnologije in upravljanja, posvetovanja ter razširitev patentov na intelektualno lastnino, s tem ustvarijo tok prihodnjih koristi (Heryanto, Hermawan, & Ernandi, 2020).

Med komponente intelektualnega kapitala štejemo človeški kapital, strukturni kapital, relacijski kapital ter socialni kapital.



Slika 5: Členitev intelektualnega kapitala

Vir: (Bohres, 2014)

Človeški kapital – zmožnosti, izkušnje, vedenje, usposobljenost, spretnosti, veščine.

Strukturni kapital – organizacijski, procesni, inovacijski.

Relacijski kapital – odnosi s partnerji, dobavitelji, distributerji, odjemalci (Bohres, 2014).

Človeški kapital predstavljajo ljudje, ki po končanih delovnih obveznostih s svojimi idejami in znanji odhajajo iz organizacije. Za doseganje večje konkurenčne prednosti ga je nujno preoblikovati v strukturni kapital podjetja, saj tako ostaja v njegovi lasti ter je z njim mogoče trgovati. V bistvu gre za vzajemni pojav, saj brez človeškega kapitala ni strukturnega in obratno (Čarter, 2001).

2.8 Vpliv na konkurenčno prednost

Pri razvoju nove tehnologije, novih izdelkov, marketinških pristopov lahko organizacije brez težav posnemajo druge organizacije v najkrajšem možnem času. Niso pa sposobne tako hitro posnemati fleksibilnosti, sposobnosti zaposlenih, izkušenosti, usposobljenosti in motiviranosti zaposlenih (Bahun & Rojc, 2006).

Organizacije dosegajo večjo stopnjo uspešnosti in učinkovitosti z visoko stopnjo človeškega kapitala ter tako povečujejo svojo konkurenčno prednost. Človeški kapital predstavlja dve dimenziji vrednosti v podjetju, in sicer kreativnost in produktivnost. Od značilnosti organizacije je odvisno, katero od dimenzij bo zasledovala. K produktivnosti se nagibajo organizacije, ki so

usmerjene v komercializacijo znanja, torej take, ki se ukvarjajo z enkratnimi storitvami. H kreativnosti pa take, ki povečujejo kakovost inovacij in kreirajo novo znanje (Sullivan, 2000).

Za doseganje konkurenčne prednosti organizacije in s tem vplivanje na poslovno uspešnost je ključen vir človeški kapital, ki temelji na spretnosti, učenju, izobrazbi, odnosih, zmožnosti in intelektualni prožnosti (kot je že navedeno zgoraj). Pomembno je, da so sestavine človeškega kapitala transformirane v poslovno dejavnost, saj sicer ne bi ustvarjale vrednosti v podjetju. Na začetku gre za pridobivanje, načrtovanje, organiziranje, zadržanje in razvoj človeškega kapitala, ki se kasneje spoji v sisteme, procese in naloge, ki rezultirajo v večje konkurenčne prednosti (Mihalič, 2006).

V ospredje so začele prihajati organizacije, ki svojo vrednost povečujejo na nevidnih oziroma nefinančnih sredstvih podjetja, to je na:

- **ljudeh** – posamezniki, ki v organizacijah predstavljajo inovacije in znanje;
- **znanju** – veščine, znamke in patenti podjetja;
- **odnosu** – odnos zaposlenih z odjemalci, dobavitelji, distributerji in ostalimi (Martin, 2002).

Človeški kapital vpliva na konkurenčno prednost zaradi več razlogov, ki so:

- uspeh podjetij je vse bolj odvisen od neotipljivih dejavnikov, ki so posredno ali neposredno vezani na človeške vire,
- zaposleni s svojimi znanji in sposobnostmi ustvarjajo podjetju dodano vrednost,
- zaposleni so nosilci veščin, znanj, sposobnosti, vrednot, stališč, inovacij in čustev,
- človeški kapital so ljudje, ki so s svojimi zamislimi in idejami doprinos k drugačnosti in inovativnosti,
- človeškega kapitala ni možno kopirati, torej vsako podjetje s svojimi zaposlenimi tvori svoj nabor izkušenosti, usposobljenosti, fleksibilnosti, motiviranosti in sposobnosti zaposlenih,
- ko podjetje uspešno pretvori človeški kapital v strukturni kapital, ostane del vrednosti človeškega kapitala v lasti podjetja, s tem je možno trgovati in tako prispevati k

povečanju njegove konkurenčne prednosti, kar pa brez človeškega kapitala ne bi bilo možno (Tomažič, 2003).

3 UPRAVLJANJE TALENTOV

3.1 Opredelitev talentov

Talent v splošnem pripisujemo nadpovprečnim posameznikom, ki izstopajo iz družbe na posameznih področjih. Talent je notranja, genetsko prirojena lastnost, ki jo učinkovito izkoristimo in vključujemo v dejavnosti, kar nam omogoča, da naloge izpolnimo boljše in na višjem nivoju od drugih posameznikov enake starosti ali izkušenj (Ross, 2013).

V poslovnem okolju talent označujemo kot celoto izkušenj, spretnosti, znanj in vedenj, ki jih posameznik uporablja pri opravljanju nalog na delovnem mestu. Definicij talenta je mnogo, še konkretneje pa sta se definiranja pojma lotila Ulrich in Smallwood, ki talent opredeljujeta kot zmnožek treh dimenzij, in sicer sposobnosti, predanosti in vložka, ki med seboj niso zamenljive (Cheese, Thomas J., & Craig, 2008).

Talent = sposobnost x predanost x vložek

Slika 6: Dimenzije talenta
Vir: (Cheese, Thomas J., & Craig, 2008)

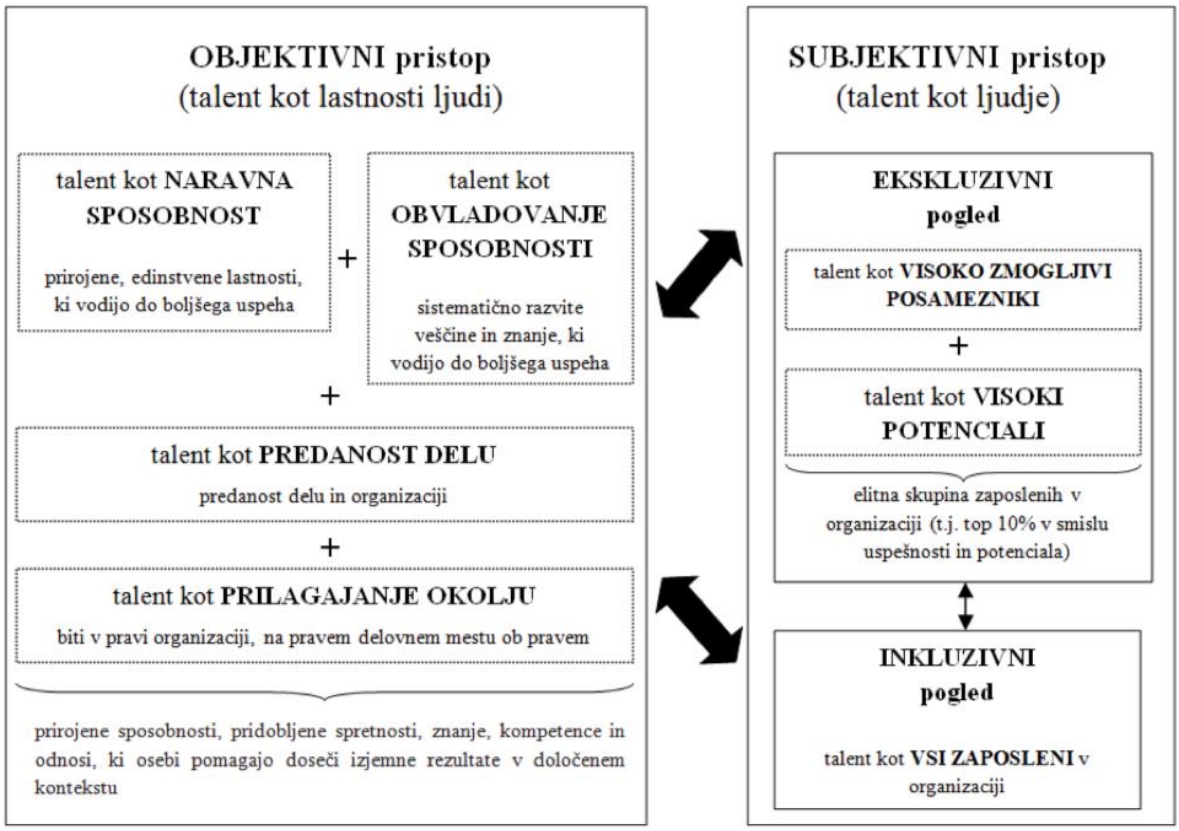
Sposobnost se nanaša na posameznikove vrednote, znanje in spretnosti pri izbiranju optimalnih rešitev. Vidik sposobnosti je zanemarljiv brez zavzetosti, saj prav z večjo zavzetostjo posamezniki naloge opravljajo še bolj učinkovito in kakovostno; osebni vložek v delo jim daje nek smisel in namen pri aktivnem sodelovanju v organizaciji ter tako izpolni lastne potrebe, kot so ustvarjanje identitete, samozavest in samopotrditev (Ulrich & Smallwood, 2012).

Še več, Tuglan opredeljuje talentiranega zaposlenega kot nekoga, ki zmeraj naredi vse tako, kot je potrebno, najpogosteje delo opravi pred zadanim rokom in pri tem uporabi ravno pravo mero iniciative, ne pretirava in se na kompleksne situacije odziva enako kot na vsakodnevne (Tuglan, 2002).

Tukaj se lahko vprašamo, zakaj je upravljanje talentov smotrno oziroma zakaj bi to nujno morala početi vsaka organizacija. Pozitivni vplivi na organizacijo so naslednji:

- **Kultura z visoko uspešnostjo** – ko organizacija začne učinkoviteje upravljati in razvijati svoje talente, se začne odvijati proces spremembe kulture. Ko bodo ta vedenja in procesi vključeni v podjetje, bo postalo običajno, da bodo vaši zaposleni in voditelji opravljali svoje delo na najvišji ravni.
- **Izboljšane izkušnje zaposlenih** – večino življenja preživimo v službi. Predstavljajte si, da ste del podjetja, ki želi, da se nenehno razvijate in izboljšujete – ustvarja pozitivne izkušnje za vas kot zaposlenega. Če se to lahko zgodi že v fazi zaposlovanja ali zaposlitve, se bo vaše sodelovanje s tem podjetjem poglobilo in morda boste celo postali zagovornik te organizacije.
- **Nižji stroški izpuščanja/najema** – s povečanjem zaupanja podjetja v upravljanje talentov se lahko obrnejo k strategiji vajeništva. To bo verjetno znatno zmanjšalo stroške zaposlovanja, hkrati pa povečalo zadrževanje. Prav tako se bo izguba verjetno zmanjšala zaradi večje preglednosti, (jasnejših) priložnosti za notranji razvoj in boljše prepoznavnost zaposlenih (Wright, 2018).

Na proces upravljanja talentov pa se navezujeta subjektivni in objektivni pristop, kamor uvrščamo različna pojmovanja talentov. Oba pristopa sta predstavljena v spodnji sliki.



Slika 7: Subjektivni in objektivni pristop

Vir: (Gallardo-Gallardo, Dries, & González-Cruz, 2013)

Na eni strani subjektivna metoda nazorno obravnava človeški kapital v organizaciji, medtem ko objektivna metoda služi kot teoretska razlaga definicij različnih vrst talentov.

3.2 Objektivni in subjektivni pristop

Upravljanje s talenti in njihovo obravnavanje je v organizaciji predvsem odvisno od področja dejavnosti in vizije same organizacije, zato je identifikacija nadarjenih zaposlenih zapleteno opravilo, ki terja večplastno analizo. V praksi je v ospredju subjektivni pristop, ki se deli na ekskluzivni ter inkluzivni pogled.

SUBJEKTIVNI PRISTOP

Ekskluzivni pogled je koncept izbranih talentov, torej posameznikov z visokimi zmogljivostmi in visokim potencialom. V primerjavi z inkluzivnim gre za izključujoč pogled, ki sloni na delitvi zaposlenih in talent interpretira kot elitno skupino zaposlenih v organizaciji, to skupino pa

delimo na visokozmogljive posameznike in posameznike z visokim potencialom. Ekskluzivni pristop ustvarja t. i. Matejev učinek (Matthew effect), kjer je elitnim skupinam na voljo ogromno sredstev za doseganje višjih rezultatov, s tem pa organizacija cilja na to, da se bo z uspešno opravljenim delom talentiranih zaposlenih investicija povrnila (Gallardo-Gallardo, Dries, & González-Cruz, 2013).

Inkluzivni pogled je koncept, kjer organizacija vse zaposlene obravnava kot talente, torej vključuje vse in temelji na predpostavki, da ima vsak posameznik svoje odlike in vrline, ki bi lahko potencialno, z učinkovitim razvijanjem in upravljanjem človeškega kapitala, ustvarile večjo vrednost organizaciji. Namen je ugotoviti, kako vsakemu posamezniku pomagati pri razvijanju njegovih sposobnosti in kako to znanje pretvoriti v bolj uspešno organizacijo. Inkluzivni pristop ustvarja t. i. Markov efekt, kjer so vsi zaposleni obravnavani ekvivalentno, kar se kaže v motivacijsko naravnanem in prijetnem delovnem okolju (Gallardo-Gallardo, Dries, & González-Cruz, 2013).

Organizacije imajo raznolike poglede pri opredelitvi talentov, kar je povezano z več elementi, glede na katere je prilagojen tudi proces upravljanja talentov. Ti elementi so vrsta panoge organizacije, organizacijske in zaposlitvene sestave ter obravnavanje talentov na ravni posameznika ali celote zaposlenih (Tansley, 2011).

OBJEKTIVNI PRISTOP

V okviru talentov se objektivni pristop nanaša na pridobljeno znanje, spretnosti, način razmišljanja in prirojene sposobnosti, s katerimi posameznik prispeva k doseganju odličnih rezultatov pri poslovanju podjetja. Poznamo več vrst talenta, in sicer:

- **Talent kot prilagajanje okolju**, kjer gre za ujemanje med kontekstom dela in talentiranim posameznikom, tj. pravo delovno mesto, pravi kraj in/ali pravi čas. To potrjuje, da je vloga talenta subjektivna (in ne objektivna) ter relativna (in ne absolutna), torej je treba v določenem organizacijskem okolju talent operacionalizirati in opredeliti glede na vrste dela in organizacijsko kulturo (Ashton & Morton, 2005).
- **Talent kot obvladovanje sistematično razvitih spretnosti** opredeljujemo kot postopno učenje in razvijanje spretnosti iz izkušenj ter utemeljuje postavko, da je talent

ustvarjen in ne prirojen, kar pa terja večjo mero investiranega truda, delovanja in izkušenj na področjih dela, kjer pa je bistven tudi potencial, ki pa se med posamezniki razlikuje (Gallardo-Gallardo, Dries, & González-Cruz, 2013).

- **Talent kot predanost delu** se nanaša na voljo, motivacijo, vztrajnost ter strast do dela. Posamezniki, ki so predani delu, izpeljejo tudi projekte, ki bi jih večina celo opustila ali jih niti ne bi začela. S tem neposredno vlagajo v organizacijske cilje ter pripomorejo k uspehu organizacije (Gallardo-Gallardo, Dries, & González-Cruz, 2013).
- **Talent kot naravna sposobnost** se navezuje na posameznikovo inteligenco in nadarjenost, kar pa je prirojeno delno iz genske zasnove in delno iz socializacije v okolju. Je mešanica med nivojem ustvarjalnosti in sposobnostjo razmišljanja izven okvirjev, kar zagotavljajo osebnostne lastnosti, s katerimi posameznik učinkovito sodeluje s svojim delovnim kolektivom ter omogoča inovativno in učinkovito reševanje problemov (Gallardo-Gallardo, Dries, & González-Cruz, 2013).

3.3 Talenti v organizacijskem okolju

Natančno opredeljena struktura zaposlenih ter opredelitev njihovih kompetenc in znanj je ključna za učinkovito delovanje procesa upravljanja talentov. Znotraj podjetja je to zapletena naloga kadrovskih vodij, ki so pristojni za ohranjanje, privabljanje in razvoj talentov v podjetju. Organizacije se srečujejo z vojno za talente, bazenom talentov ter razvojem talentov.

RAZVOJ TALENTOV

Proces razvoja talentov je oblikovan v petih fazah, ki se izvajajo po vrstnem redu, in sicer ocenitev razvojnega načrta, presojanje talenta, planiranje poti razvoja, izvajanje dejavnosti za razvoj in kritična ocenitev talenta (Garavan, Carbery, & Rock, 2012).

Ovrednotenje razvojnega načrta je sestavljeno iz napovedovanja dosežkov, ki naj bi jih posameznik dosegel v procesu razvoja. Dosežek talenta s sistemom usposobljenosti s cilji je eden od pristopov za ocenjevanje, ki se nanaša na opredelitev in pridobitev novih kompetenc, ki so pomembne za organizacijsko uspešnost, ki naj bo skladna s poslovnimi in strateškimi cilji organizacije (Wahyuningtyas, 2015).

Analiza talenta je ocenjevanje posameznikovih trenutnih slabosti in prednosti, predvsem se osredotoča na pomanjkljivosti, ki so ključne za usmerjanje razvoja (Garavan, Carbery, & Rock, 2012). Analizira se s pomočjo matrik, ki so sestavljene po posameznih skupinah iz bazena talentov ter omogočajo in predvidevajo gibanje med skupinami, ki jih predhodno določijo v okviru bazena talentov (Brook, 2014).

Planiranje poti razvoja talenta je sestavljeno iz različnih formalnih programov, med katerimi je program za osebnostno rast, razvoj različnih vrst kompetenc (reševanje problemov, skupinsko delo) in delovne aktivnosti, ki morajo zajemati nove izkušnje, izzive in izpostavljenost posameznikov (Garavan, Carbery, & Rock, 2012). Pomembno strateško prednost pa predstavljajo tudi izkušnje, saj lahko takšna izpostavljenost pomeni opravljanje dela v novih razsežnostih ter hitro prilagajanje, prevzemanje odgovornosti, kar se izvaja s kroženjem delovnih mest, napotitvijo na drugo delovno mesto ali raznimi mednarodnimi zadolžitvami (Wahyuningtyas, 2015).

Ocena talenta je način spremljanja in ocenjevanja učinkovitosti izvedbe in učenja načrtovanja razvojne poti talenta ter je temeljni kazalec uspešnosti, ki je povezana z izboljšanjem kompetenc, kar omogoča nadaljnje planiranje kariere posameznika (Wahyuningtyas, 2015).

BAZEN TALENTOV

Z bazenom talentov opredeljujemo skupino posameznikov v organizaciji, ki so talentirani. Bazen talentov predstavlja izbor učinkovitih ter uspešnih posameznikov, ki jih organizacija razvija, da zapolni ključna delovna mesta. Poznamo več vrst poimenovanj in razvrščanj talentov, in sicer:

- **ključni talenti** – predstavljajo 2–5 odstotkov vseh zaposlenih in so pomembni za izvajanje prakse neposrednega iskanja kadra, t. i. »lovci na glave«,
- **vodilni/vodstveni talenti** – so najpomembnejša skupina talentov, ker imajo zmožnost predvidevanja in napovedovanja dogajanj v prihodnosti,
- **osrednji talenti** – so skupina posameznikov, ki se ukvarjajo s projekti kratkoročne narave in niso sposobni predvidevati dogodkov v prihodnosti,

- **stranski talenti** – so talenti na osnovnih vrstah dela, ki niso nujna, vendar brez njih ne bi bilo možno učinkovito delovanje organizacije (Tansley, 2011).

VOJNA ZA TALENTE

Potreba po kompleksnem znanju, ki v zadnjem času nadomešča potrebo po kapitalu, daje ponudnikom dela večje možnosti in s tem povezano moč. Nagnjenje k dolgoročnemu vezanju na podjetje upada in načrtovanje posameznikove kariere ni več vezano le na organizacijo, v kateri je zaposlen. Sposobnost pritegniti talentirane zaposlene pa ni nič manj pomembna, kot zadržati takšne zaposlene v podjetju, saj se fluktuacijski stroški že zdaj razvijajo v težavo, ki pa se jih podjetja v celoti še ne zavedajo (Prosnik, 2004).

Študija svetovalnega podjetja McKinsey v osemdesetih letih prejšnjega stoletja je utemeljila povečan vpliv vrednosti talentov na konkurenčno prednost organizacij. Gre za oster boj med vodilnimi organizacijami, da bi te k sebi pritegnile ključne talentirane posameznike in si tako zagotovile konkurenčno prednost (Minbaeva & Collings, 2013). Z začetkom globalizacije pa se je razvil tudi termin »globalna vojna za talente«, kjer vlada še večja konkurenca med številnimi gospodarstvi pri procesu zadrževanja in privabljanja talentov, ki je postala pomembnejša ekonomska ter politična razprava (Beechler & Woodward, 2009).

3.4 Vloga talentov za organizacijsko uspešnost

Talent dobiva izjemno prepoznavnost kot ključni dejavnik poslovnega uspeha. Pravzaprav je upravljanje talentov postalo ključno za poslovno rast in gospodarski napredek, da prisili organizacije, da ponovno preučijo, kako privabiti, razvijati, zadržati in vključiti zaposlene. Brez dvoma so zahtevne finančne situacije v zadnjih nekaj letih prispevale k zmanjšanju naložb v razvoj zaposlenih v številnih podjetjih. Toda ko vodilni direktorji vedno bolj povezujejo naložbe v talente in vpliv na poslovanje, se zavedajo, da jim primanjkuje učinkovitih strategij za reševanje njihovih največjih izzivov talentov:

- pomanjkanje usposobljenih talentov za ključne položaje,
- pomanjkanje talentov na vseh ravneh,
- manj kot optimalna angažiranost zaposlenih,
- premalo potencialnih voditeljev v organizaciji (Beattie, in drugi, 2020).

Pobude za vključevanje zaposlenih so lahko učinkovita strategija za ohranjanje ključnih talentov, vendar le, če se rezultati prevedejo v smiselno inteligenco. V idealnem primeru bo ta inteligenca opredelila tiste dejavnike, ki bodo najverjetneje spodbujali sodelovanje, in jasno opredelila področja, na katera se morajo podjetja osredotočiti. Poleg tega je pri učinkovitem sodelovanju treba ustvariti kulturo visoke uspešnosti, kjer zaposleni dobijo jasno vizijo in cilje voditeljev. Pomeni tudi zagotavljanje sistemov, procesov in orodij, potrebnih za njihov uspeh. Ker je talent v človeški dobi ključni razlikovalec, je zdaj čas, da organizacije izkoristijo potencial svojih talentov. Nadarjenost je treba upravljati s tolikšnim namenom, kot je natančno določanje drugih organizacijskih sredstev. Podjetje, ki se najbolj osredotoča na upravljanje talentov, ima veliko večji potencial za dosego svojih ciljev (Beattie, in drugi, 2020).

Posameznik, ki je opredeljen kot talent, ima hkrati slabe in dobre lastnosti. Predstavljajo visoko dodano vrednost za organizacijo, kar je dobra lastnost. Po drugi strani pa so talentirani zaposleni obravnavani tudi negativno, v smislu zavidanja in zamer, kar se odraža v kakovosti opravljanih delovnih nalog, kar spet vpliva na uspešnost organizacije (Tansley, 2011).

Človeški viri predstavljajo jedro organizacije in dejstvo je, da človeški kapital dosega boljše organizacijske rezultate z večjim vložkom in intelektualnim znanjem. Organizacijska uspešnost temelji na upravljanju s talenti in na pravilnem pristopu za optimalno učinkovitost delovanja talentiranih zaposlenih, saj imajo različne vrste talentov boljše sposobnosti, znanje, kompetence ter višjo stopnjo inteligence (Lewis & Heckman, 2006).

3.5 Prakse upravljanja talentov

'HEADHUNTING'

'Headhunting' je direktno iskanje zaposlenih, ki ga izvajajo usposobljeni zunanji strokovnjaki, ki jih imenujemo tudi »lovci na glave«. Njihova naloga je, da iščejo primerne kandidate za zaposlitev po navodilih naročnika. Prednost je poglobljeno ter diskretno iskanje talentov ter objektivno ocenjevanje primernosti posameznika (Lim & Chan, 2001). Pri tem gre za vzajemni pojav, ker organizacija pridobi nov talent, ki lahko poseduje informacije o konkurenčnih organizacijah. Ravno iz tega razloga se v pogodbah o zaposlitvi pojavlja vedno več klavzul in konkurenčnih prepovedi (Nikolaou & Oostrom, 2015).

To prakso upravljanja talentov uporablja veliko multinacionalk (npr. HP, Lufthansa, Microdoft idr.), saj na ta način povečajo konkurenčno prednost oziroma s prevzemanjem zaposlenih ostalim podjetjem tem vzamejo njihovo moč. Ta praksa pa je prisotna prav tako tudi pri nas v Sloveniji, in sicer v velikih organizacijah, kot so Lek, Mercator in Krka (Pervanje, 2010).

MENTORSTVO

Mentorstvo je najdragocenejša stvar, ki jo lahko podelimo drugim, saj gre za vzajemno izmenjevanje idej, razmišljanj, pogledov med mentorjem in mentorirancem. Gre torej za odnos, ki bogati oba udeleženca, ki je v zadnjih letih postal nepogrešljiva oblika posameznikovega razvoja, razvoja in prepoznavanja talentov, voditeljev in podjetništva (Kolenc, 2020).

Mentorstvo ima različne pojavne oblike, in sicer lahko gre za:

- usmerjanje, motiviranje, skrb za osebni razvoj,
- povečanje odgovornosti oziroma postopno opolnomočanje sodelavca,
- pomoč novemu sodelavcu pri uvajanju v delovno okolje (Kolenc, 2020).

Mentorstvo je notranji neformalni postopek v organizaciji in ni nadomestljiv z drugimi postopki upravljanja talentov. Navezuje se na razmerje med mentorjem kot ekspertom za določeno področje ter posameznikom, ki ima manj izkušenj in je manj kvalificiran. Gre za prenašanje strokovnega znanja za namen razvijanja specifičnih kompetenc zaposlenega, ki bo kasneje svoje delo opravljal bolj učinkovito. Mentor skrbi za razvoj zaposlenega, mu je v podporo in spodbudo ter tudi predaja ključno znanje za obsežno dojemanje delovanja organizacije na določenem področju. Mentorstvo uporablja večina organizacij, poteka na nezavedni ravni ter prenaša »tiho znanje«, ki je pomembno za učinkovito delovanje podjetja (Holden, 2014).

KROŽENJE

Kroženje se izvaja z namenom spodbude zaposlenih, s ciljem razširiti njihova znanja na druga delovna področja in jih tako seznaniti s celotnim delovanjem organizacije. Kar je posebej učinkovito, je to, da so zaposleni zaradi tega zmožni zamenjati sodelavce brez morebitnih

nadomestitev, kar organizaciji prihrani dodatne stroške. S tem organizacija pridobi večjo storilnost in fleksibilnost zaposlenih ter povečuje njihovo mobilnost (Možina, Svetlik, Janšek, Zupan, & Vodovnik, 2002).

Pri metodi kroženja gre za tehniko, ki posameznikom omogoča prehajanje med različnimi delovnimi mesti, različnimi funkcijami, za kar različne študije dokazujejo povečevanje stopnje človeškega kapitala ter povečanje notranje motivacije (Eriksson & Ortega, 2006).

NAČRTOVANJE NASLEDSTEV

Načrtovanje nasledstev je sistematičen in namenski trud za zagotavljanje vodstva na ključnih delovnih mestih oziroma položajih in je kot tak dinamičen proces organizacije, s katerim si prizadevajo za razvijanje in ohranjanje intelektualnega znanja v prihodnosti. Načeloma vodilne položaje že zasedajo talenti. Posamezniki za nasledstvo in prevzem te funkcije pa se nahajajo v nižjih kategorijah bazena talentov (Rothwell, 2010).

Pametno je načrtovati in oblikovati talente, ki bodo zasedali ključne vodstvene položaje. Načrtovanje nasledstva je nenehen postopek sistematičnega razvijanja, ocenjevanja in prepoznavanja talentov, da je zagotovljeno neprekinjeno vodenje poslovanja na vseh ključnih delovnih mestih znotraj organizacije. Načrtovanje naj bo torej prepleteno s strateškimi cilji organizacije ter naj odraža vizijo in strategijo organizacije, da se razvija v skladu s svojimi strateškimi cilji (Mamprin, 2020).

Še več, organizacije, ki imajo izoblikovan načrt nasledstev, se bodo v primeru kriznega obdobja poslovanja uspešno spopadale s preprečevanjem prihodnjih in trenutnih izgub kadrov. V nasprotnem primeru pa se organizacije brez izdelanega načrta nasledstva znajdejo v paniki in sprejemanju hitrih, nepremišljenih odločitev (Rothwell, 2010).

'COACHING'

'Coaching' posamezniku omogoča, da odkrije nove potenciale ter s tem poveča učinkovitost pri svojem delu. Gre torej za individualni proces osebnega razvoja posameznika z različnimi

tehnikami miselnih procesov, katerih namen je pridobitev širšega vidika na delovni proces za uspešno doseganje dolgoročnih ter kratkoročnih ciljev organizacije (Bacon & Voss, 2012).

Razlika med 'coachingom' in mentorstvom je v tem, da mentor izhaja iz organizacije, 'coach' pa je v večini primerov zunanji sodelavec. Mentorstvo je strokovni proces, kjer se mentor osredotoča na razvoj posameznikove kariere, ki mu nudi strokovno pomoč, da ta bolje spozna način delovanja organizacije ter se bolje vključi v delovni proces. Pri 'coachingu' pa gre predvsem za tehnike učinkovitega reševanja nalog, s katerimi se posameznik vsakodnevno srečuje, in je v prvi vrsti namenjen talentom (Hicks & McCracken, 2009).

IZVAJANJE POSEBNIH NALOG

Pri izvajanju posebnih nalog gre za tehniko razvijanja talentov z dodeljevanjem projektov ali nalog, ki so trenutno izven obsega njihovih veščin in znanja, z namenom strokovnega in osebnega razvoja. Gre za neudoben proces, iz katerega posameznik zraste in razvija svoje sposobnosti (Macaux, 2010).

Z izvajanjem posebnih nalog pridobi organizacija takojšnjo povratno informacijo z nizkimi organizacijskimi stroški, brez predhodnih naprav ter tako neposredno vpliva na oblikovanje kariere zaposlenih (Masie, 2007).

V nadaljevanju so opisane določene prednosti prakse izvajanja posebnih nalog, to so:

- **Samopodoba kot vodja –** Kandidati za vodstvo poročajo, da je bila izvajanje posebnih nalog najmočnejša dejavnost, ki je spremenila njihov občutek, da so voditelji. Nova vloga je kandidatom in drugim vidno sporočilo, da imajo zaupanje in osredotočenost višjega vodstva.
- **Pragmatične povratne informacije** – Povratne informacije, prejete v postopku, so lahko močne in učinkovite.
- **Osredotočanje na kariero** – Kandidati z visokim potencialom lahko z izvajanjem posebnih nalog preverijo različne vloge in sektorje poslovanja organizacije.
- **Nižji stroški razvoja** – Praksa izvajanja posebnih nalog je zelo ugodna. Posameznik s tem pomembno napreduje v kariernem razvoju, medtem ko prispeva vrednost projektu.

Kandidati za vodstvo jemljejo naloge za povsem resne in v začasnih vlogah običajno delajo zelo trdo in kreativno.

- **Strategije zadrževanja** – Dobro izvedene naloge globoko povežejo kandidate za vodstvo v organizaciji in pogosto vodijo do višje stopnje zavzetosti zaposlenih (Masie, 2007).

4 EMPIRIČNI DEL

4.1 Pošta Slovenije

USTANOVITEV

Pošta Slovenije je ob razdružitvi nekdanjega skupnega podjetja PTT Slovenije začela samostojno poslovati 1. januarja 1995. Od leta 2002 pa je v 100-odstotni lasti Republike Slovenije. Primarno izvaja dejavnost univerzalne poštne storitve, pomembno vlogo pa imajo tudi ostale poštne in kurirske storitve, prodaja blaga ter denarne storitve. Z Aktom o ustanovitvi družbe Pošta Slovenije d.o.o. pa so določene še številne druge dejavnosti, ki jih opravlja (Pošta Slovenije, 2020).

PREDSTAVITEV

Pošta Slovenije je uspešna gospodarska družba s 5.500 zaposlenimi, s sedežem v Mariboru, na Slomškovem trgu 10. Izvaja univerzalno poštno storitev in zagotavlja zakonsko določeno pokritost poštnega omrežja ter je s tem eden od vodilnih partnerjev gospodarstva v Republiki Sloveniji. Pri zakonskih podlagah je predvsem težnja v zagotavljanju enakopravnih pogojev in uveljavljanju najvišjih zakonskih standardov kakovosti poštnega omrežja ter na trgu univerzalnih logističnih, poštnih in ostalih storitev (Pošta Slovenije, 2020).

Ključna strategija za prihodnje obdobje je uvedba novih storitev in nadgradnja obstoječih ter dostava časopisov, paketov, direktne pošte, izvajanje logistike oskrbovalnih verig ter i-storitev za podjetja, državo ter posameznike (Pošta Slovenije, 2020).

Okolje, v katerem ustvarjajo, se spreminja v vse bolj virtualno in elektronsko, zato klasičnim poštnim storitvam dodajajo nove, še bolj kakovostne logistične storitve ter razvijajo elektronske in IT-storitve. V ta namen se je preoblikovala v močno poslovno Skupino Pošta Slovenije, ki jo sestavlja sedem odvisnih družb, te so EPPS, PS Moj paket, IPPS, PS Logistika, APS PLUS, Intereuropa ter pridruženo podjetje Športna loterija in igre na srečo (Pošta Slovenije, 2020).

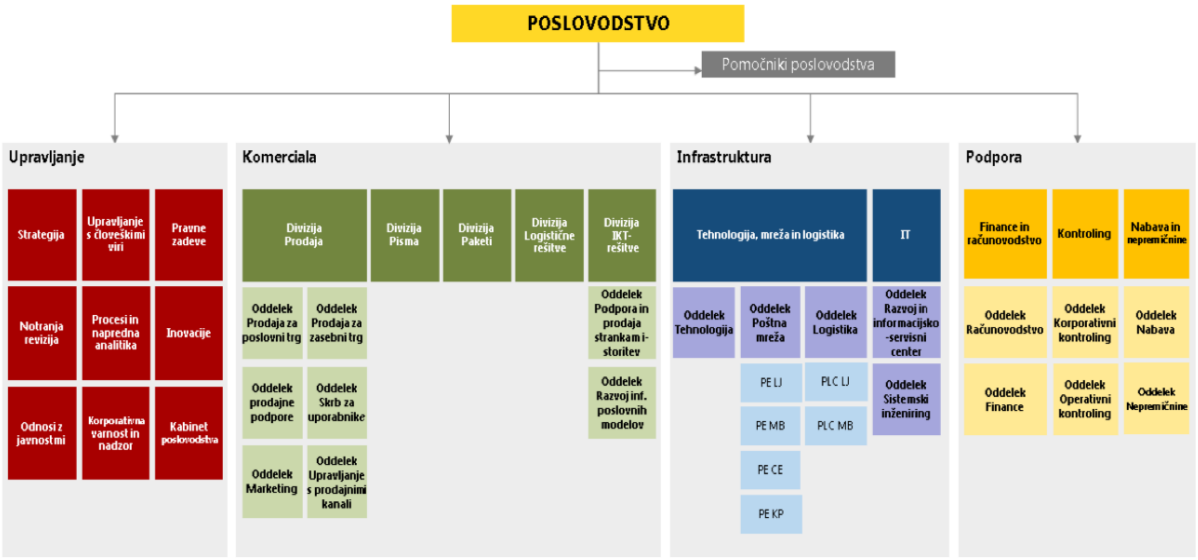
POSLANSTVO IN VIZIJA

Vizija Pošte Slovenije je biti najpomembnejši in največji izvajalec poštnih storitev in z njimi povezanih logističnih storitev v Sloveniji ter razvijati pripadnost in lojalnost zaposlenih, zagotavljati njihovo socialno varnost ter vlagati v njihovo znanje. Zagotavljati optimalno donosnost vloženega kapitala ter zagotavljati dolgoročno plačilno sposobnost (Pošta Slovenije, 2020).

Poslanstvo Pošte Slovenije je prebivalstvu in pravnim subjektom v mednarodnem in domačem okolju zagotavljati razvoj, konkurenčno, kakovostno in zanesljivo izvajanje poštnih storitev, logističnih storitev, varnih elektronskih poštnih storitev ter storitev uporabe globalnega poštnega komunikacijskega in informacijskega omrežja in prodaje trgovskega blaga (Pošta Slovenije, 2020).

ORGANIZIRANOST

Organiziranost Pošte Slovenije temelji na štirih stebrih, in sicer Upravljanje, Komerciala, Podpora in Infrastruktura, kot je prikazano na sliki spodaj.



Slika 8: Organigram Pošte Slovenije

Vir: (Osnovne informacije, 2020)

V steber Upravljanje so uvrščene organizacijske enote, ki opravljajo funkcije upravljanja in usmerjanja ter določajo poglavitne usmeritve delovanja ostalih stebrov organizacije. Pod Komercialo sodijo organizacijske enote, ki vzpostavijo stike s kupci, upravljajo portfelj strank in produktov ter so odgovorne za dobičkonosnost produktnih segmentov in s tem doseganje prodajnih ciljev. Pod Infrastrukturo sodijo organizacijske enote, ki so ključne za delovanje celotne organizacije. V steber Podpora pa so uvrščene tiste organizacijske enote, ki izvajajo funkcijo ekonomskega nadzora in podpore za zagotovitev celovitega spremljanja poslovanja (Pošta Slovenije, 2020).

TRAJNOSTNI RAZVOJ

Pošta Slovenije povezuje uspešnost s prizadevanji za razvoj širšega in ožjega družbenega okolja. Skrbi za prijazno okolje in dvig kakovosti življenja zaposlenih in širše skupnosti. Spodbuja komunikacijo, ki temelji na spoštovanju in enakopravnem odnosu med zaposlenimi. V duhu zavedanja, da rezultatov dela ni mogoče pričakovati brez vlaganj v strokovni razvoj zaposlenih in procesov, daje poudarek varnemu in zdravemu delovnemu okolju, socialni varnosti zaposlenih ter etičnemu in poštenemu poslovanju (Pošta Slovenije, 2020).

Etični kodeks Pošte Slovenije opredeljuje temeljna pravila in načela, po katerih se ravnajo vsi zaposleni, saj določa standarde delovanja, vodenja in upravljanja, s katerimi skrbi za konkurenčnost podjetja ob hkratnem upoštevanju potreb okolja, družbe in razmerij z deležniki. Med etičnimi načeli so navedena načelo vestnosti in poštenja, načelo varovanja ugleda Pošte Slovenije, načelo ustreznega komuniciranja, načelo nasprotovanja navzkrižju interesov, prepoved konkuriranja, načelo gospodarnosti, varovanja informacij in osebnih podatkov, načelo zakonitosti ter načelo prepovedi koruptivnih dejanj in neupravičenega dajanja ali sprejemanja daril (Pošta Slovenije, 2016).

MEDNARODNI PROJEKTI

Pošta Slovenije je tudi aktivna na mednarodnem področju, kjer se povezuje z drugimi mednarodnimi poštnimi združenji in organizacijami. Te so Svetovna poštna zveza (UPU – Universal Postal Union), Združenje javnih evropskih poštnih operaterjev PostEurop, International Post Corporation (IPC) ter Euromed Postal (Pošta Slovenije, 2020).

Svetovna poštna zveza (UPU) s sedežem v švicarski prestolnici Bern je bila ustanovljena leta 1874 kot druga najstarejša mednarodna organizacija na svetu. UPU je s 192 državami članicami glavni forum za sodelovanje med akterji poštnega sektorja, ki zagotavlja univerzalno mrežo sodobnih izdelkov in storitev. Opravlja svetovalno, posredniško in povezovalno vlogo ter po potrebi nudi tudi tehnično pomoč. Določa pravila mednarodne izmenjave poštnih pošiljk in daje priporočila za spodbujanje rasti obsega pisem, paketov in finančnih storitev ter za izboljšanje kakovosti storitev za stranke (About UPU, 2020).

PostEurop pa je trgovinsko združenje, ki od leta 1993 zastopa evropske javne poštne operaterje. Šteje 52 članov v 49 državah, ki jih združuje in spodbuja k tesnejšemu sodelovanju, trajnostni rasti in nenehnim inovacijam. PostEurop je tudi uradno priznana Omejena zveza Svetovne poštne zveze (Restricted Union of the UPU) s sedežem v Bruslju (About us, 2020).

4.2 Prakse upravljanja talentov v Pošti Slovenije

4.2.1 Vzpostavitev sistema nasledstev v Skupini Pošta Slovenije

V praksi poznamo več tipov nasledstva. Nasledniki so lahko že predhodno zaposleni v podjetju, torej gre za notranje nasledstvo. Poznamo pa tudi zunanje nasledstvo, kar pomeni, da nasledniki prihajajo od drugod, od zunaj. Nasledniki lahko nadaljujejo delo in uresničujejo strategije prejšnjega vodstva ali pa s seboj prinesejo spremembe, nekateri celo delujejo v nasprotju s prejšnjimi praksami, ki so bile ustaljene v določenem podjetju (Pošta Slovenije, 2018).

Najbolj optimalen način je razvoj naslednikov določenega položaja znotraj podjetja, torej notranji tip nasledstva. Ti že poznajo okolje in vedo, kako se stvari opravljajo, kako poteka vsakdanje delo, so že seznanjeni z organizacijsko klimo podjetja ter imajo veliko podpore, tako da jih je treba naučiti le še veščin, ki so potrebne za uspešno opravljanje novega delovnega položaja. Zunanje nasledstvo pa pride v poštev, kadar se oceni, da v podjetju ni dovolj usposobljenih in kompetentnih zaposlenih, ki bi lahko to funkcijo nasledili in delo opravljali učinkovito (Pošta Slovenije, 2018).

S sistemom nasledstva se pridobijo raznoliki kandidati, ki so primerni za takojšen prevzem določenega delovnega mesta, izobraževanje in karierni razvoj zaposlenih ter dolgoročno rast,

povečano pripadnost, zavzetost in moralno zavest ter sposobnost prilagajanja na spremenjene zahteve okolja (Pošta Slovenije, 2018).

V okviru projekta vzpostavitve sistema nasledstev je Pošta Slovenije izvedla naslednje aktivnosti:

- vzpostavitev informacijske podpore HRM procesom z aplikacijo e-HRM,
- vzpostavitev kompetenčnega modela Pošte Slovenije,
- predstavitev uvedbe sistema nasledstev in bazena talentov za poslovodstvo in vse člane razširjenega kolegija,
- 360-stopinjsko ocenjevanje in psihološko testiranje ciljne skupine 39 direktorjev in namestnikov ter direktorjev hčerinskih družb (Pošta Slovenije, 2018).

Vzpostavitev informacijske podpore HRM procesom z aplikacijo e-HRM

Aplikacija e-HRM vsebuje različne module, ki jih postopoma uvajajo v produkcijo, in sicer:

- podpora upravljanju z izobraževanjem zaposlenih,
- podpora pri upravljanju kompetenčnega modela,
- podpora pri izvajanju letnih razgovorov,
- podpora načrtovanju karier in nasledstev.

Aplikacija bo torej nudila podporo pri izdelavi načrtov kariernega razvoja s primerjavo prostih delovnih mest za notranje in zunanje kandidate, podporo pri načrtovanju ustreznih kariernih poti in razvoju potenciala zaposlenih na način, da vključuje oceno, izbor in pripravo z izpisom naslednikov za vodenje ali za ključne položaje (Pošta Slovenije, 2018).

Funkcionalnosti aplikacije so predvsem:

- natančen nasledstveni načrt, ki temelji na projekciji kandidatove pripravljenosti,
- kreiranje nasledstvenega scenarija, ki omogoča nadzor nad dogovorjenimi nasledstvenimi načrti,
- predhodno pripravljeni obrazci, ki pomagajo pri pripravi poročil,
- nasledstveno načrtovanje, ki je prikazano z organizacijskimi preglednicami (Pošta Slovenije, 2018).

Vzpostavitev kompetenčnega modela Pošte Slovenije

Modeli kompetenc so organizirani delovni okvirji, ki opisujejo povezavo med kompetenco in uspešnostjo. Kompetence delovnega mesta so potrebne in opredeljene sposobnosti za delovno mesto in vsebujejo zahtevana znanja in veščine, ki so potrebne, da uspešno in učinkovito opravimo določeno nalogo. Skupek vseh teh elementov ter samopodoba osebe daje precej večje jamstvo za delovni uspeh, kot je znanje samo po sebi. Kompetenten delavec je delavec, ki je sposoben kakovostno opravljati vse naloge in zadolžitve na svojem delovnem mestu in dosegati postavljene cilje v skladu s pričakovanji (Pošta Slovenije, 2018).

Modeli kompetenc nam pomagajo določiti razliko med podpovprečno, povprečno in izredno uspešnostjo glede na organizacijske cilje in vrednote. Namen kompetenčnega modela je razvijati manjkajoče kompetence do želenega nivoja, potem pa jih zamenjati z novimi, še nerazvitimi (Pošta Slovenije, 2018).

Pri prvi oceni kompetenc se je kljub izobraževanju vodij izkazalo, da so ti svoje podrejene sodelavce nerealno visoko ocenjevali, kar je sicer predvideno kot tveganje, saj se podobno dogaja tudi v drugih poslovnih okoljih ob prvih ocenjevanjih. Predvideva se, da bo z naslednjimi ocenjevanji in razgovori ter dodatnimi izobraževanji vodij previsoko ocenjevanje postopoma odpravljeno (Pošta Slovenije, 2018).

Metoda 360-stopinjskega ocenjevanja in psihološko testiranje

Ta metoda je znana tudi kot metoda več ocenjevalcev ali povratna informacija iz več virov, ki poleg posameznikove samoocene vključuje še oceno njegovih sodelavcev na enakem, podrejenem in nadrejenem nivoju. Tako se pridobi poglobljena povratna informacija o lastnih potencialih in talentih ter o priložnostih za razvoj, temu pa sledi izvedba skupinskih 'coachingov' – supervizij za vodstveni kader, ki omogočajo prenos teoretičnih konceptov v prakso (Pošta Slovenije, 2018).

Temeljna ugotovitev analize rezultatov, dobljenih z metodo 360-stopinjskega ocenjevanja, je, da ima večina sodelavcev, vključenih v ocenjevanje, največ možnosti za razvoj na področju timskega sodelovanja, delegiranja in reševanja konfliktov. Najprej načrtujejo supervizije,

kasneje pa se predvideva ponovno ocenjevanje vnaprej določenih kompetenc po metodi 360 stopinj. Supervizije potekajo kontinuirano in v majhnih skupinah z do 10 osebami, kjer obravnavajo naslednja področja:

- Timsko delo – spodbuja se timsko delo, iskanje rešitev s sodelovanjem med področji, razvijanje različnih pogledov na podobno situacijo in zavedanje vrednosti različnih pogledov pri iskanju najboljših rešitev, predvsem pa je pomembno poslušanje idej in predlogov sogovornikov.
- Delegiranje – ključno je ozavestiti pomen delegiranja, torej zaupanja svojim podrejenim, določanje jasnih meril za dobro opravljeno delo in preusmerjanje pozornosti z individualnega dela na aktivno razvijanje svojih podrejenih.
- Reševanje konfliktov – praktično učenje konstruktivnega reševanja konfliktov, sposobnost vživeti se v kožo osebe na drugi strani in konstruktivno pristopati k rešitvi, ter se ne ukvarjati le s problemom samim. Pomembno pri tem je, da se konflikti razrešijo, da se ne odneha na sredini, ker bi se s tem konflikt le še poglabljali (Pošta Slovenije, 2018).

Sistem nasledstev in njegovo planiranje

Po opravljenih intervjujih bo izdelano drevo nasledstev za ključna delovna mesta na prvem in drugem nivoju v strokovnih službah v Skupini Pošta Slovenije. S spodnjo sliko je predstavljen primer sistema nasledstev in planiranje.



Slika 9: Primer sistema nasledstev

Vir: (Pošta Slovenije, 2018)

Prikazano je torej, kako bo sistem nasledstev deloval. Predstavljen je trenutni posameznik strokovne službe, pod njim pa pripravljena kandidata za nasledstvo, ki sta izbrana po poglobljenem intervjuju. Če pogledamo sliko, vidimo, da je Janez Novak trenutni direktor področja, za nasledstvo pa sta primerna dva kandidata, in sicer Matej B., ki je pripravljen položaj zavzeti takoj, ter Suzana N., ki pa bo pripravljena čez dve leti. Nekateri od vodij pa celo še nimajo primernega naslednika (Pošta Slovenije, 2018).

S spodnjo sliko pa je prikazano planiranje nasledstev, kjer so ključni atributi delovna uspešnost/potencial, karierni načrt, delovna doba na delovnem mestu, potencialni naslednik in pripravljenost nastopa na delovno mesto.

PLANIRANJE NASLEDSTEV

Ime in Priimek, OE	Delovna doba na DM	Delovna uspešnost / potencial	Karierni načrt (kdaj?)	Potencialni naslednik	Pripravljen (kdaj?)
Janez X Direktor OE 1	3 leta	Ocena delovne uspešnosti, rezultati testiranj	Direktor področja ali svetovalec uprave (1-3 leta)	1. Janja G. (vodja oddelka X) 2. Meta H. (svetovalka področja)	takoj 1 leto
Micka Y Direktor OE 2	1 leto	Ocena delovne uspešnosti, rezultati testiranj	Razvoj na obstoječem DM	1. Marija B. (vodja oddelka 1) 2. Zvone G. (vodja oddelka 2)	2 leti 2 leti
Tone Z Direktor OE 3	12 let	Ocena delovne uspešnosti, rezultati testiranj	Premik na manj zahtevno DM (npr. vodja oddelka) *ali* upokojitev	*Ni identificiranih naslednikov!*	
…					

Slika 10: Planiranje nasledstev

Vir: (Pošta Slovenije, 2018)

Najprej se torej identificirajo ključna delovna mesta, ki bodo vključena v sistem nasledstev, nato se določi tip naslednika za posamezna ključna delovna mesta, opredelijo se kompetence trenutnih ključnih vodstvenih zaposlenih z metodo 360-stopinjskega ocenjevanja, kasneje sledi izbor visokopotencialnih kadrov, preverjanje osebnostnih in kompetenčnih profilov ter na

koncu opredelitev sodelovanja med naslednikom in predhodnikom ter ocena prizadevanja v procesu planiranja nasledstva (Pošta Slovenije, 2018).

V okviru izbora visokopotencialnih kadrov so potencialni nasledniki identificirani in vključeni v sistem nasledstev po naslednjih korakih:

- **Korak 1: Bazen kandidatov za talente** – nominacija direktorja na podlagi ocene potenciala in kompetenc.
- **Korak 2: Ocena** – poglobljena, objektivna ocena strokovnih, medosebnih in vodstvenih kompetenc ter potenciala za razvoj.
- **Korak 3: Oblikovanje bazena talentov** – izdelava razvojnih in kariernih načrtov ter načrta nasledstev.

Na podlagi spremljanja in ocene prizadevanja naslednikov se pripravijo spremembe v razvojnem programu ali zamenjavi identificiranega naslednika. Med procesom uvedbe nasledstva pa se v sodelovanju z Oddelkom za kadrovske zadeve na podlagi spremljanja naslednikov in njihovih rezultatov ter identifikacije ključnih kadrov pripravijo tudi podlage za uvedbo sistema rotacije zaposlenih (Pošta Slovenije, 2018).

Cilj uvedbe sistema nasledstev

Pri načrtovanju sistema nasledstev Pošta Slovenije zasleduje naslednje cilje:

- identifikacija kadrov, ki bi lahko prevzeli večjo odgovornost v organizaciji,
- stopiti v stik s tistimi zaposlenimi, ki bi lahko prevzeli določeno vlogo,
- izpolniti pričakovanja glede poklicnega razvoja zaposlenih,
- prenos znanja in izkušenj,
- podpora ključnim kadrom,
- ustvariti bazo, ki pomaga pri sprejemanju odločitve, kdo bo zasedel ključna delovna mesta (Pošta Slovenije, 2018).

Sistem nasledstev je na Pošti Slovenije opredeljen kot namensko in sistematično prizadevanje organizacije, da zagotovi kontinuiteto vodenja, ohranja in razvija znanje in intelektualni kapital

za prihodnost ter spodbuja individualno rast in razvoj zaposlenih. Načrtovanje temelji na pomembnosti razvoja internih talentov za prihodnje potrebe podjetja, da se izognejo zaposlovanju novih ljudi. Tako skrbijo, da se na ključnih položajih v organizaciji ohranja stabilnost, pospešuje in spodbuja nenehni razvoj zaposlenih ter s tem omogoča doseganje poslovnih ciljev. Z načrtovanjem zagotovijo, da so za vsa ključna delovna mesta pripravljene možne zamenjave, ki jih je mogoče izvesti v kratkem času na organiziran način, kar pa pozitivno vpliva na samo organizacijo. Poudarjam, da je projekt še v teku (Pošta Slovenije, 2018).

4.2.2 Mentorstvo, somentorstvo in razvoj zaposlenih

Pošta Slovenije je sprejela tudi Pravilnik o izobraževanju in razvoju zaposlenih, ki je izdan na podlagi 38. člena Akta o ustanovitvi družbe Pošta Slovenije d.o.o. S pravilnikom so urejene pravice, dolžnosti in obveznosti delavcev glede strokovnega izpopolnjevanja, izobraževanja in usposabljanja, preverjanja znanja, prenos znanja, razvoj zaposlenih, načrtovanje in organizacija izobraževanja, predavateljstvo, štipendiranje, praktično izobraževanje dijakov in študentov ter somentorstvo (Pošta Slovenije, 2017).

Namen izpopolnjevanja, izobraževanja in usposabljanja je, da imajo delavci pravico in dolžnost, da v skladu s potrebami dela pridobijo in razširijo svoje strokovno znanje, ohranijo motiviranost in zadovoljstvo pri delu, ohranijo zaposlitev in dvignejo lastno dodano vrednost. Prav tako pa je s pravilnikom tudi opredeljena dolžnost prenosa znanja in poročanja. Vsak delavec, ki ga družba napoti na interno ali eksterno izobraževanje, je dolžan pridobljeno znanje prenesti na sodelavce, tako da v roku petih dni posreduje poročilo o izobraževanju. Prav tako pa mora najpozneje v roku sedmih dni po povratku na delo pisno ali ustno poročati svojemu neposredno nadrejenemu vodji (Pošta Slovenije, 2017).

MENTORSTVO

Oddelek za izobraževanje in razvoj zaposlenih enkrat letno pripravi seznam mentorjev ter seznam učnih pošt, ki jih predlagajo poslovne enote. Mentor mora imeti najmanj enako stopnjo strokovne izobrazbe, kot jo ima pripravnik, in vsaj tri leta ustreznih delovnih izkušenj v družbi. Pripravi se izvedbeni načrt pripravništva, kjer se lahko predlaga tudi inštruktor. Mentorji in

inštruktorji so zadolženi za kakovostno izvajanje usposabljanja, skladno s programi, ki jih potrdi poslovodstvo. Delavec je lahko istočasno mentor največ trem kandidatom. V skladu s kolektivno pogodbo družbe mentorjem in inštruktorjem pripada nagrada (Pošta Slovenije, 2017).

Mentorji, ki usposabljajo osebe, ki niso zaposlene v družbi, ter pismonoši, ki so mentorji novozaposlenim pismonošem, lahko mentorstvo opravljajo ne glede na dejansko stopnjo izobrazbe osebe na usposabljanju, morajo pa imeti najmanj eno leto ustreznih delovnih izkušenj.

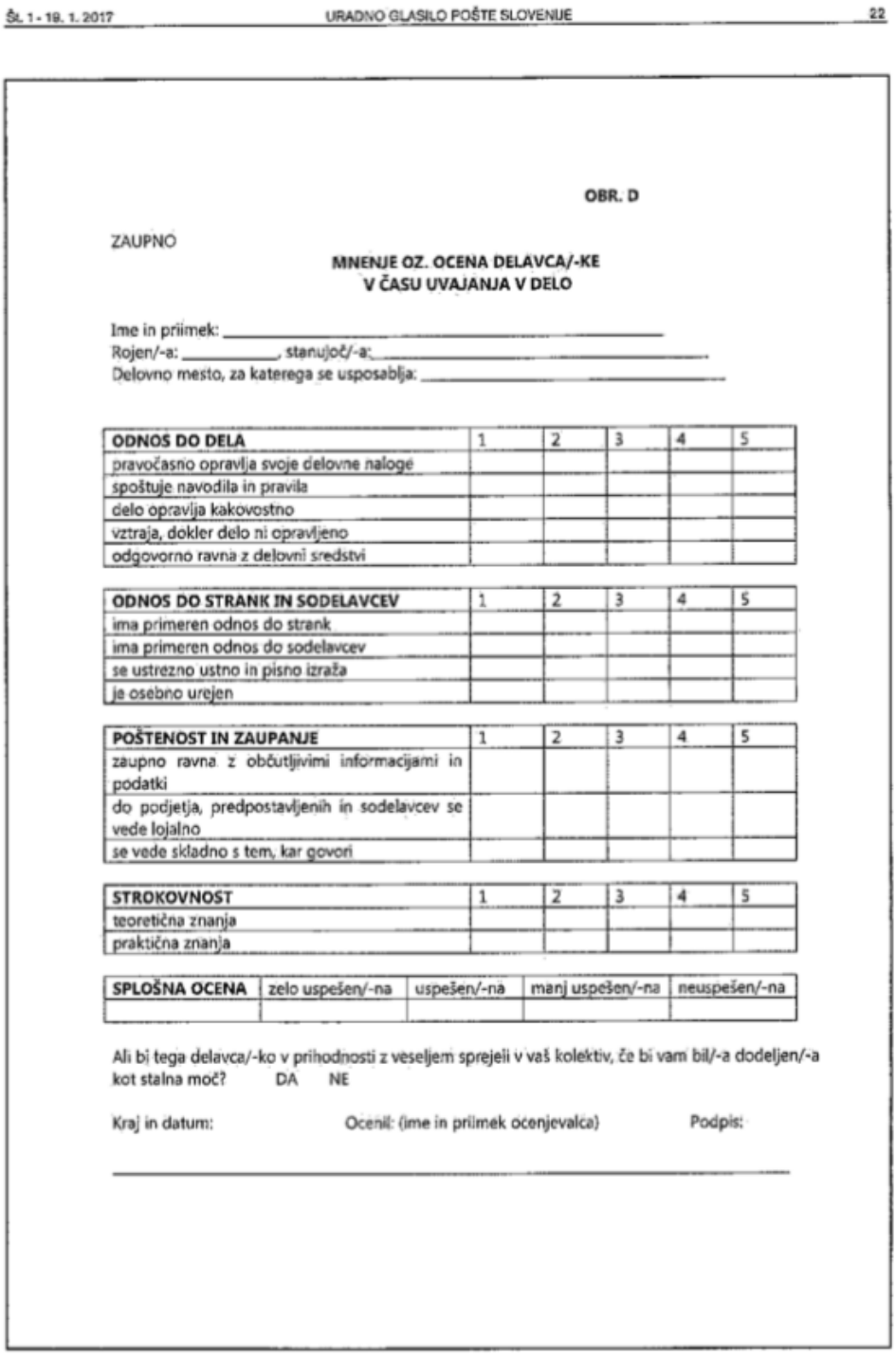
Naloge mentorja, opredeljene s pravilnikom, so naslednje:

- sodeluje pri pripravi izvedbenega načrta,
- daje pripravniku podrobna strokovna navodila za delo in uvajanje v delovno okolje,
- usmerja pripravnika pri študiju strokovne literature in delovne dokumentacije,
- spodbuja pripravnika k opazovanju, kritični presoji, povezovanju teorije s prakso, opozarja na specifične okoliščine,
- kontinuirano spremlja delo pripravnika,
- usmerja in svetuje pripravniku pri snovanju pisne naloge, jo pregleda in podpiše, s čimer potrdi, da je naloga s strokovnega vidika ustrezna, in
- oceni pripravnikovo usposobljenost za samostojno opravljanje dela in tudi poda oceno o morebitnih posebnih potencialih in talentih novozaposlenih (Pošta Slovenije, 2017).

Obveznosti pripravnika na strokovnem usposabljanju pa so, da:

- se ob začetku pripravniške dobe seznani s programom strokovnega usposabljanja in izvedbenim načrtom,
- med usposabljanjem stalno izpopolnjuje svoje delovne sposobnosti,
- opravlja dela in naloge, za katere ga zadolži mentor oz. inštruktor,
- se seznanja s strokovno literaturo s svojega delovnega področja in spremlja objavljene spremembe navodil in delovnih postopkov,
- upošteva postopke in navodila za kakovostno in varno delo,

- v prvih dveh mesecih pripravništva pisno oceni delo mentorja oz. inštruktorja in oceno pošlje Oddelku za izobraževanje in razvoj zaposlenih (Pošta Slovenije, 2017).



OBR. D

ZAUPNO

MNENJE OZ. OCENA DELAVCA/-KE V ČASU UVAJANJA V DELO

Ime in priimek: _____

Rojen/-a: _____, stanujoč/-a: _____

Delovno mesto, za katerega se usposablja: _____

ODNOS DO DELA	1	2	3	4	5
pravočasno opravlja svoje delovne naloge					
spoštuje navodila in pravila					
delo opravlja kakovostno					
vztraja, dokler delo ni opravljeno					
odgovorno ravna z delovni sredstvi					

ODNOS DO STRANK IN SODELAVCEV	1	2	3	4	5
ima primeren odnos do strank					
ima primeren odnos do sodelavcev					
se ustrezno ustno in pisno izraža					
je osebno urejen					

POŠTENOST IN ZAUPANJE	1	2	3	4	5
zaupno ravna z občutljivimi informacijami in podatki					
do podjetja, predpostavljenih in sodelavcev se vede lojalno					
se vede skladno s tem, kar govori					

STROKOVNOST	1	2	3	4	5
teoretična znanja					
praktična znanja					

SPLOŠNA OCENA	zelo uspešen/-na	uspešen/-na	manj uspešen/-na	neuspešen/-na

Ali bi tega delavca/-ko v prihodnosti z veseljem sprejeli v vaš kolektiv, če bi vam bil/-a dodeljen/-a kot stalna moč? DA NE

Kraj in datum: Ocenil: (ime in priimek ocenjevalca) Podpis:

_____

Slika 11: Obrazec za oceno delavca v času uvajanja v delo

Vir: (Pošta Slovenije, 2017)

SOMENTORSTVO

Družba omogoča delavcem, štipendistom in drugim diplomantom ter izjemoma kandidatom, ki zaključujejo strokovni in znanstveni magisterij, somentorstvo za pripravo diplomskih nalog, ki se nanašajo na dejavnost družbe. Somentor nudi bodočemu diplomantu pri izdelavi diplomske naloge strokovno in praktično pomoč, prav tako pa mu pripada nagrada (Pošta Slovenije, 2017).

RAZVOJ ZAPOSLENIH

V pravilniku je opredeljeno, da razvoj zaposlenih temelji na letnih pogovorih, merjenju organizacijske klime, ocenjevanju kompetenc in akademiji vodenja. Sistem letnih pogovorov z ocenjevanjem kompetenc je trenutno v prenovi. Prav tako se merjenje in spremljanje organizacijske klime izvaja z namenom ugotavljanja zadovoljstva zaposlenih v povezavi z rezultati pri delu, kar posledično vpliva tudi na raven uspešnosti podjetja. Izmerjena je bila letošnje leto, rezultati so znani, vendar še niso javno dostopni, ker zaposleni še niso bili obveščeni o rezultatih in sprejetih ukrepih, ki jih bo Pošta uvedla za izboljšanje tistih področij, ki so bila slabše ocenjena (Pošta Slovenije, 2017).

Akademija vodenja se prenavlja v okviru novega projekta – razvoj vodij v Pošti Slovenije na vseh nivojih.

4.2.3 'Headhunting'

Pošta Slovenije sodeluje s priznanimi kadrovskimi agencijami pri iskanju in selekciji kadra za najzahtevnejša in/ali ključna delovna mesta. Pri iskanju in selekciji kadra Pošta Slovenije sodeluje s kadrovsko agencijo z izkušnjami in referencami, ki v primeru dejanskih kadrovskih potreb po navedenih kadrih izvede aktivnosti iskanja primernih kandidatov in celoten selekcijski postopek.

Storitev obsega naslednje aktivnosti svetovalne službe:

- razumevanje in spoznavanje posebnosti družbe, panoge in konkurentov,
- prepoznavanje potencialnih kandidatov,
- povabilo h kanditaturi in motivacija najustreznejših kandidatov,
- izvedba strukturiranih intervjujev z zainteresiranimi kandidati,
- ocena ustreznosti posameznega kandidata,
- priprava kratkega seznama po izvedeni selekciji,
- predložitev poročil o vsakem od kandidatov v ožjem krogu izbora, ki vsebujejo osebne podatke, karierni razvoj z dosežki in osebni vtis konzultanta z analizo prednosti in morebitnih šibkih točk kandidata glede na ključne kompetence zahtevane pozicije,
- izvedba strokovnega preverjanja referenc in ozadja za izbrane kandidate po principu 360-stopinjskega ocenjevanja in priprava poročil,
- organizacija sestankov kandidatov v ožjem krogu s predstavnikom – selektorjem na strani Pošte Slovenije,
- obveščanje neizbranih kandidatov,
- koordinacija nadaljnjih selekcijskih postopkov, kot so nadaljnji krogi razgovorov, po potrebi sodelovanje v procesu pogajanja in uskladitve ponudbe, pričakovanj pri sestavi pogodbe o zaposlitvi.

V primeru, da izbrani kandidat, ki ga je poiskala agencija, zapusti naročnika v roku 12 mesecev iz kateregakoli razloga, ki ni na strani naročnika (Pošte Slovenije), mora agencija ponoviti iskanje in selekcijo enako kvalificiranega kandidata brez dodatnih stroškov iskanja. Izvajalec ni dolžan najti zamenjave, če je odhod kandidata posledica nepredvidenih organizacijskih sprememb naročnika.

5 SKLEP

Organizacije si nenehno prizadevajo za konkurenčno prednost in doseganje najboljših rezultatov. Uspeh podjetij je vse bolj odvisen od neotipljivih dejavnikov, ki so neposredno ali posredno vezani na človeške vire. Za doseganje konkurenčne prednosti organizacije, ki vpliva na poslovno uspešnost, je ključen vir človeški kapital, ki temelji na spretnosti, učenju, izobrazbi, odnosih, zmožnosti in intelektualni prožnosti. Pomembno je, da so sestavine človeškega kapitala transformirane v poslovno dejavnost, saj sicer ne bi ustvarjale vrednosti v podjetju. Človeški kapital ni posnemljiv, torej tvori vsako podjetje s svojimi zaposlenimi svoj nabor izkušenosti, usposobljenosti, fleksibilnosti, motiviranosti in sposobnosti zaposlenih. Ko podjetje uspešno pretvori človeški kapital v strukturni kapital, ostane del vrednosti človeškega kapitala v lasti podjetja, s tem je možno trgovati in tako prispevati k povečanju svoje konkurenčne prednosti, kar pa brez človeškega kapitala ne bi bilo možno.

Natančno opredeljena struktura zaposlenih ter opredelitev njihovih kompetenc in znanj je ključna za učinkovito delovanje procesa upravljanja talentov. V organizacijskem pomenu je to zapletena naloga kadrovskih vodij, ki so pristojni za ohranjanje, privabljanje in razvoj talentov v organizaciji. Zaposlene je treba postaviti v osrčje razmišljanja in delovanja organizacije, z namenom, da dihajo skupaj s podjetjem.

> **H1**: Z iskanjem talentov znotraj Pošte Slovenije so doseženi najboljši rezultati in tudi največja donosnost naložbe v zaposlene.

Hipoteza se potrdi, čeprav Pošta Slovenije kot delodajalec šele začenja z vzpostavitvijo upravljanja talentov v praksi. Kot prvi korak se zaveda, da mora s sistematičnim iskanjem talentov nadaljevati projekt sistema nasledstev in iskanja talentov znotraj podjetja, s ciljem povečati donosnost naložbe v zaposlene in tako posredno povečati tudi kakovost opravljenega dela z večjo dodano vrednostjo. Torej, v prvi vrsti je iskanje talentov šele v fazi priprave. V praksi upravljanja talentov v večji meri uporabljajo sistem mentorstva. Mentorji in inštruktorji so zadolženi za kakovostno izvajanje usposabljanja, skladno s programi, ki jih potrdi poslovodstvo. Naloge mentorja so predvsem sodelovanje s pripravnikom, uvajanje v delovno okolje, usmerjanje, spodbujanje h kritičnemu presojanju in povezovanju teorije s prakso, svetovanje in ocenitev. Slednje pa menim, da pripomore k najboljšim rezultatom in nakazuje na izpopolnjevanje, izobraževanje in usposabljanje kadrov, da v skladu s potrebami dela

pridobijo in razširijo svoje strokovno znanje, ohranijo motiviranost in zadovoljstvo pri delu, ohranijo zaposlitev in dvigajo lastno dodano vrednost. Prav tako imajo v podjetju tudi s pravilnikom urejeno prizadevanje za razvoj zaposlenih, ki pa temelji na izobraževanjih delavcev, mentorstvu, somentorstvu in predajanju znanja. Vse to pa vodi v oblikovanje kompetentnega delavca, ki je sposoben kakovostno opravljati vse naloge in zadolžitve na svojem delovnem mestu in dosegati postavljene cilje v skladu s pričakovanji. Menim pa tudi, da bo lahko po vzpostavitvi sistema nasledstev v praksi Pošta Slovenije dosegala še boljši rezultat donosnosti naložbe v zaposlene, saj se s sistemom nasledstva pridobijo raznoliki kandidati, ki so primerni za takojšen prevzem določenega delovnega mesta. Sistem nasledstva vidim kot pozitivno uvedbo upravljanja talentov znotraj podjetja, saj je izobraževanje in karierni razvoj zaposlenih pomemben za dolgoročno rast, povečano pripadnost, zavzetost in moralno zavest ter sposobnost prilagajanja spremenjenim zahtevam okolja. Če povzamem, se s kakovostnim kadrom lahko premikajo meje mogočega, so gonilo rasti in razvoja podjetja ter predstavljajo največjo dodano vrednost.

> **H2**: Upravljanje s talenti je ključni dejavnik pri ustvarjanju finančnega dobička in konkurenčne prednosti.

Hipoteza se delno potrdi, saj menim, da je upravljanje s talenti le eden od ključnih dejavnikov pri ustvarjanju finančnega dobička in konkurenčne prednosti organizacije. Menim, da se prepletajo različni dejavniki v zvezi s človeškim kapitalom, ki vsi skupaj tvorijo celoto in temelj ustvarjanja konkurenčne prednosti. Podjetja si danes zmeraj bolj želijo pridobiti uspešen kader ter dajejo veliko vlogo sistematični strategiji razvoja kadrov, ki pa ne pomeni le upravljanja s talenti. Le motivirani, zadovoljni zaposleni bodo maksimalno uporabili svoj potencial, kar se bo izkazalo tudi v številkah, torej v ustvarjanju finančnega dobička in konkurenčne prednosti, kar pa se skriva v najboljših kadrih, ki delujejo v dobri organizacijski klimi. Ključno je, da se podjetje približa vsakemu zaposlenemu, ga ustrezno motivira, navdihuje, podpira pri karierni poti. Predvsem se mi zdi pomembno, da načrtujejo razvoj zaposlenih, saj bo tako za delavca predstavljalo njegovo delovno mesto izziv in bo razvijal svoj potencial ter ne bo postal ravnodušen. S približanjem delavcu se v podjetju ustvarja pozitivna klima in tako vpliva na pozitivne medčloveške odnose znotraj podjetja, kar pa pomeni večjo motiviranost delavca, pripadnost ter željo po razvijanju svojih potencialov. Zaposleni so torej nosilci veščin, znanj, sposobnosti, vrednot, stališč, ki z lastnimi zamislimi in idejami prispevajo k drugačnosti in inovativnosti v primerjavi s poslovanjem konkurenčnih podjetij.

H3: Bistveni faktor v iskanju dobrih kadrov v Pošti Slovenije je denarna nagrada.

Hipoteza se zavrže. Denarna nagrada ni bistven faktor iskanju dobrih kadrov. Pošta Slovenije je podjetje z dolgoletno tradicijo, ki si prizadeva za ustrezno motiviranje zaposlenih. Kljub temu, da se motiviranost zaposlenih v Pošti Slovenije spodbuja z ocenjevanjem delovne uspešnosti, ki lahko vpliva na višino plače, se vsekakor zavedajo pomena nedenarnih in denarnih nagrad. Nedenarna nagrada pomeni zadovoljstvo zaposlenih, pozitivna klima, napotitev na izobraževanje, skrb za razvoj zaposlenih, upravljanje s talenti, spodbujanje, potrditev in pripadnost, kar pomeni drugo razsežnost motiviranja zaposlenih. Menim, da ima slednje na daljši rok večjo težo kot pa denarna nagrada, saj skrb za prijetno počutje zaposlenih, prijazna klima znotraj podjetja, spodbuda, pohvale neposredno vodijo v večjo motiviranost delavca, ki bo postal kompetenten, razvijal bo svoj potencial, se čutil kot pomemben član znotraj verige zaposlenih, se rad vračal v delovno okolje in tako kaj kmalu tudi napredoval oziroma bo imel še več ter boljše možnosti za denarno nagrado v okviru ocenjevanja delovne uspešnosti. Torej je bistveni dejavnik zadovoljstvo zaposlenih, ki vzajemno vpliva na organizacijsko klimo, kar pa posledično pomeni boljšo delovno uspešnost in s tem povečanje možnosti pridobivanja denarne nagrade.

6 VIRI, LITERATURA

About UPU. (14. September 2020). Pridobljeno iz Universal Postal Union: https://www.upu.int/en/Universal-Postal-Union

About us. (14. September 2020). Pridobljeno iz PostEurop:https://www.posteurop.org/aboutus

Ashton, C., & Morton, L. (Julij 2005). Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management. *Strategic HR Review*, str. 28-31.

Bacon, T. R., & Voss, L. (2012). *Adaptive Coaching: The Art and Practice of a Client-Centered Approach to Performance Improvement.* Boston: Hachette Book Group.

Bahun, D., & Rojc, E. (2006). *Človeški viri-kapital podjetja.* Velenje: Pozoj.

Beattie, B., Cole, M.-A., Jauffret, P., Lowsky, B., Schaefer, R., & Swan, M. (17. September 2020). *Right Management.* Pridobljeno iz Talent Management: Accelerating Business Performance: https://www.right.pe/wcm/connect/5d228cd7-296f-439d-9fa0-a443564f29b5/rm_wp_lo-res_6-27-14.pdf?MOD=AJPERES&CVID=kPHKhc0

Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global "war for talent". *Journal of International Management*, 273-285.

Bevc, M. (1991). *Ekonomski pomen izobraževanja.* Radovljica: Inštitut za ekonomska raziskovanja.

Bevc, M. (1991). *Ekonomski pomen izobraževanja.* Radovljica : Didakta.

Bohres, C. (24. Oktober 2014). *Relational capital*. Pridobljeno iz Intellectual Capital Management: https://intellectualcapitalmanagement1.wordpress.com/relational-capital/

Brook, J. (1. September 2014). Boost the nine-box talent grid. *Training Journal*, str. 5-8.

Cheese, P., Thomas J., R., & Craig, E. (2008). *The Talent Powered Organization: Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance.* London: Kogan Page.

Čarter, T. (2001). Management znanja kot pripomoček za razvijanje konkurenčne prednosti podjetja. *IB revija 1*, 76-85.

Eriksson, T., & Ortega, J. (2006). The Adoption of Job Rotation: Testing the Theories. *Industrial and Labor Relations Review*, 653-666.

Etični kodeks Pošte Slovenije d.o.o. in njenih odvisnih družb. (1. Oktober 2016). Pridobljeno iz Pošta Slovenije: https://www.posta.si/o-nas/predstavitev/trajnostni-razvoj

Fitz-enz, J. (2009). *The ROI of human capital: measuring the economic value of eployee performance.* New York: Amacom.

Freeman, R. (1976). *The overeducated American.* New York, San Francisco: London: Academic Press.

Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. (December 2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work? *Human Resource Management Review*, str. 290-300.

Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (Januar 2012). Mapping talent development: definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development*, str. 5-24.

Heryanto, W., Hermawan, S., & Ernandi, H. (3. Avgust 2020). *The Models of Management and Development of Intellectual Capital.* Pridobljeno iz http://eprints.umsida.ac.id/3319/1/Hariyanto%20dkk.%202013.%20The%20Model%20of%20Management%20and%20Development%20of%20Intellectual%20Capital.pdf

Hicks, R. D., & McCracken, J. L. (2009). Mentoring vs. Coaching -- Do you know the difference? *Physician Executive*, 71-73.

Holden, D. (2014). The lost art of inspired mentoring. *Industrial Management*, 10-15.

Ivanuša-Bezjak, M. (2006). *Zaposleni- največji kapital 21. stoletja.* Maribor: Pro-Andy.

Kolenc, T. (16. Maj 2020). *Mentorstvo je najdragocenejša stvar, ki jo lahko podelite drugim*. Pridobljeno iz Svet kapitala: https://svetkapitala.delo.si/kariera/mentorstvo-je-najdragocenejsa-stvar-ki-jo-lahko-podelite-drugim/

Kušar, A. (Februar 2014). Kako motivirai zaposlene? *Revija za univerzalno odličnost*, 10-21. Pridobljeno iz https://www.fos-unm.si/media/pdf/ruo_2014_01.pdf#page=13

Lah, M. (2005). *Temelji ekonomije.* Ljubljana: Maklen.

Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent Management: A Critical Review. *Human Resource Management Review*, 139-154.

Lim, G.-S., & Chan, C. (2001). Ethical Values of Executive Search Consultants. *Journal of Business Ethics*, 213-226.

Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (2010). *The Career Architect Development Planner.* Minneapolis: Lominger Limited.

Macaux, W. P. (2010). Making the Most of Stretch Assignments. *Talent Development*, 48-53.

Majcen, M. (2009). *Management kompetenc.* Ljubljana: Založba GV.

Mamprin, A. (17. September 2020). *Next in Line: Five Steps for Successful Succession Planning.* Pridobljeno iz Leaders' Edge 360: https://leadersedge360.com/articles/Next%20in%20Line-5%20Steps%20for%20Successful%20Succession%20Planning.pdf.pdf

Martin, R. (2002). *Growing Communities of Human Capital.* Pridobljeno iz https://rogerlmartin.com/docs/default-source/Articles/competitiveness-prosperity/growing-communities-of-human-capital

Masie, E. (September 2007). Three Cheers for Stretch Assignment. *Chief Learning Officer*, str. 20.

Mednarodni projekti. (14. September 2020). Pridobljeno iz Pošta Slovenije: https://www.posta.si/o-nas/predstavitev/mednarodni-projekti

Mihalič, R. (2006). *Management človeškega kapitala.* Škofja Loka: Mihalič in Partner d.n.o.

Minbaeva, D. B., & Collings, D. G. (2013). Seven myths of global talent management. *The International Journal of Human Resource Management*, 1762-1776.

Možina, S., Svetlik, I., Jaršek, F., Zupan, N., & Vodovnik, Z. (2002). *Management kadrovskih virov.* Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Nikolaou, I., & Oostrom, J. K. (2015). *Employee Recruitment, Selection, and Assessment: Contemporary Issues for Theory and Practice.* Hove: Taylor & Francis Ltd.

Osnovne informacije. (30. Avgust 2020). Pridobljeno iz Pošta Slovenije: https://www.posta.si/o-nas/predstavitev/osnovne-informacije

Pervanje, M. (2010). Metode iskanja in izbire kadrov v javnem sektorju: Kako zaposliti najustreznejšega kandidata. *Human Resource Management Magazine*, 41-44.

Pošta Slovenije. (2017). Pravilnik o izobraževanju in razvoju zaposlenih. *Uradno glasilo Pošte Slovenije,* 27.

Pošta Slovenije. (2018). Vzpostavitev sistema nasledstev v Skupini Pošta Slovenije. *Gradivo za 55. redno sejo Nadzornega sveta Pošte Slovenije, d.o.o.* (str. 8). Maribor: Pošta Slovenije.

Poslanstvo in vizija. (30. Avgust 2020). Pridobljeno iz Pošta Slovenije: https://www.posta.si/o-nas/predstavitev/osnovne-informacije/poslanstvo-in-vizija

Predstavitev. (30. Avgust 2020). Pridobljeno iz Pošta Slovenije: https://www.posta.si/o-nas/predstavitev

Prosnik, T. (2004). Prihodnost zaposlovanja: Učinkovite strategije in vojna za talente v EU in Sloveniji. *Human Resource Management*, 18-20.

Roos, J., Roos, G., Edvinsson, L., & Dragonetti, N. C. (2000). *Intelektualni kapital: krmarjenje po novem poslovnem svetu.* Ljubljana: Inštitut za intelektualni kapital.

Ross, S. (April 2013). How definitions of talent suppress talent management. *Industrial and Commercial Training*, str. 166-170.

Rothwell, W. J. (2010). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within.* New York: Amacom.

Skupina Pošta Sloveije. (14. September 2020). Pridobljeno iz Pošta Slovenije: https://www.posta.si/o-nas/skupina-posta-slovenije

Sullivan, P. H. (2000). *Value-driven intellectual capital: how to convert intangible corporate assets into market value.* New York, Chichester, Weinheim, Brisbane, Singapore in Toronto: Jon Wiley & Sons, Inc.

Tansley, C. (2011). What do we mean by term "talent" in talent management? *Industrial and Commercial Training*, str. 266-274.

Tomažič, E. (20. Oktober 2003). *Z informacijami o neotiplivih virih podjetja do večje kakovosti letnih poročil*. Pridobljeno iz Finance: https://www.finance.si/59283/Z-informacijami-o-neotipljivih-virih-podjetja-do-vecje-kakovosti-letnih-porocil

Trajnostni razvoj. (14. September 2020). Pridobljeno iz Pošta Slovenije: https://www.posta.si/o-nas/predstavitev/trajnostni-razvoj

Tuglan, B. (2002). *Winning the Talent Wars.* New York: W. W. Norton & Company .

Ulrich, D., & Smallwood, N. (December 2012). What is talent? *Leader to Leader*, str. 55-61.

Wahyuningtyas, R. (2015). An Integrated Talent Management System: Challenges for Competitive Advantage. *International Business Management*, str. 384-390.

Wright, H. (11. Junij 2018). *Why managing talent effectively improves business performance and reduces costs?* Pridobljeno iz Rencai group: https://www.rencaigroup.com/why-effective-talent-management-improves-business-performance-and-reduces-costs/