

Doseganje uspehov z nadarjenostjo zaposlenih

Katja Krese*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto,
Slovenija
katja.krese@gmail.com

Saška Đurić

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto,
Slovenija
saska.djuric@fos-unm.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kako lahko organizacije dosežajo uspehe z nadarjenostjo svojih zaposlenih?

Namen: Namen in cilj raziskovanja je ugotoviti povezavo med uspešnostjo organizacij in nadarjenostjo zaposlenih v organizacijah. Ugotoviti, kaj vse vpliva na iskanje in razvoj nadarjenosti zaposlenih, ter s tem zagotavljati doseganje konkurenčnosti in uspešnosti organizacije.

Metoda: V raziskavi smo uporabili kvalitativno metodo, ki temelji na analitičnem preučevanju. V analizi smo uporabili strokovno iz znanstveno literaturo, ki temelji na doseganju uspehov z nadarjenostjo zaposlenih.

Rezultati: Z iskanjem in vlaganjem v razvoj nadarjenosti zaposlenih si organizacije zagotavljajo ustrezno prilagodljivost in konkurenčnost na trgu; vse to poudarja doseganje uspešnosti organizacije. Uspešne organizacije cenijo svoje zaposlene ter z vlaganjem v zaposlene dosežajo cilje organizacije in zaposlenih.

Organizacija: Izjemno uspešne organizacije priznavajo pomembnost vlaganja v zaposlene in razvoj njihove nadarjenosti, če želijo dosežati uspešnost poslovanja.

Družba: Imeti čim več nadarjenih ljudi v svoji organizaciji je največja želja sodobnih menedžerjev. Pomembno je, da so organizacije usmerjene k iskanju in razvoju nadarjenosti zaposlenih in se zavedajo pomembnosti tega za doseganje uspešnosti.

Originalnost: V raziskavi predstavljamo pregled doseganja uspehov organizacij z nadarjenostjo svojih zaposlenih.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Omejili smo se na pregled obstoječih člankov in vsebin, ki se navezujejo na doseganje uspeha z nadarjenostjo zaposlenih. Nadaljevali bi lahko z raziskavo znotraj izbrane organizacije.

Ključne besede: doseganje, uspeh, odličnost, nadarjenost, zaposleni, EFQM, model, standard.

1 Uvod

Težko je določiti, kaj talent pomeni, ker ni splošnega soglasja o tem, kaj je talent in kdo so nadarjeni posamezniki. V manjših skupnostih so prva zveza s talenti predvsem nadarjeni ljudje na določenih področjih, kot so igralsko področje, šport. Vendar je v razvitih državah ta izraz zelo pogost, ko gre za uspešne poslovneže, ki prispevajo k uspehu podjetja, v katerem delajo.

Vsak zaposleni ima določena znanja, spretnosti in talente. Za pravočasno prepoznavanje talentov zaposlenih je potrebno analizirati ne samo tega, kako dobri so posamezni zaposleni v tem, kar počnejo, ampak tudi, kako mislijo. Najboljša podjetja vedo, da je njihov uspeh v prihodnosti odvisen le od zaposlenih, ki lahko dosežejo nadpovprečne rezultate; to je v rokah majhnega števila nadarjenih kadrov. Talenti so tisti, ki največ prispevajo k razvoju in doseganju ciljev ter k ustvarjanju dodatne vrednosti za organizacijo. Osnovna težnja in izziv vsake sodobne organizacije je poiskati in usposobiti ljudi s pravimi znanji ter jih postaviti na pravo mesto (sodobno upravljanje talentov organizacija). Odkrivanje, razvijanje in ohranjanje talentov je ključnega pomena za poslovni uspeh v vseh panogah (McDonnell, 2010, str. 150).

Talent pomeni imeti talent za reševanje problemov ali ustvarjanje kreativnih rešitev znotraj določenega področja. Primeri iz prakse najbolje kažejo, kako pomemben je talent za doseganje uspeha. Nadarjenost je dober predpogoj za uspeh, ni pa zagotovilo, da bo uspeh dosežen, saj je tudi največji talent brez truda in dela ničvreden.

V literaturi najdemo različne definicije nadarjenosti; vsem je skupna opredelitev, da gre pri nadarjenosti za sklop prirojenih vsebin in sposobnosti, ki osebi, ki ima te značilnosti, omogoča, da na enem ali več področjih dosega nadpovprečne rezultate (Pšunder, 2003.)

Čudina-Obradović, (1991) definira nadarjenost kot doseganje nadpovprečnih rezultatov na enem ali več področjih ter meni, da je glavna lastnost nadarjenih neobičajnost oziroma izjemnost. Možnosti za doseganje nadpovprečnih rezultatov so največje ravno pri šolskem delu, vendar jih nadarjeni ne morejo v celoti izkoristiti zaradi enakih zahtev dela z vsemi učenci.

Boben (2012) definira nadarjene učence kot tiste, ki so pokazali visoke dosežke ali potencialne na intelektualnem, ustvarjalnem, specifično akademskem (učnem), voditeljskem in umetniškem področju.

Namen je preučiti, kakšen vpliv ima nadarjenost zaposlenih na doseganje uspešnosti organizacije. Saj lahko v različni literaturi zasledimo, da iskanjem nadarjenih in talentiranih zaposlenih, ter omogočanjem njihovega razvoja v organizaciji to pripelje do doseganja uspehov in konkurenčnosti organizacij.

Cilj raziskave je ugotoviti povezanost med uspešnostjo organizacij in nadarjenostjo zaposlenih v organizacijah ter kako zaposleni s svojim talentom vplivajo na uspeh v organizacijah. Talent zaposlenih je še ena značilnost poleg truda in dela, ki je potreben, da organizacije dosežejo uspeh.

2 Teoretična izhodišča

V poslu so pomembni talent, inteligenca, skrbnost, odgovornost in trud. Na trgu je težko prepoznati talente, jih zaposliti in obdržati. Uspešno ali neuspešno poslovanje organizacije je lahko povezano s kakovostjo in številom takih posameznikov.

Na organizacijsko upravljanje talentov vpliva več dejavnikov. V svoji študiji je Bersin (2013, str. 50–60) opredelil naslednjih šest gonilnih dejavnikov, ki vplivajo na upravljanje talentov:

- hitre poslovne spremembe, ki zahtevajo fleksibilnost poslovanja;
- obračanje na rastoče trge;
- rast novih gospodarstev, kot so Kitajska, Indija, Brazilija in Vzhodna Evropa;
- delovna mesta brez meja – ustvarjanje virtualnih delovnih mest brez meja, izginotje korporativne hierarhije, različne ekipe z nižjo organizacijsko strukturo;
- novi načini vodenja in opolnomočenje zaposlenih;
- intenzivna konkurenca in povpraševanje po talentih – današnji trg talentov je zelo konkurenčen.

Da lahko podjetje najame pravo osebo, ki ima pravi talent, je treba določiti zahteve, ki jih zahteva določena funkcija. Ko se opredeli, je mogoče najti kandidate, ki imajo ustrezne delovne izkušnje in osebne lastnosti. Nadarjeni zaposleni nekatere naloge in probleme rešujejo hitreje, lažje in boljše, zaradi česar so nadpovprečni. Z dokazovanjem talenta za boljše opravljanje določenega dela izboljšajo ne samo opravljanje delanih nalog, temveč tudi delo podjetja. Glede na zahtevano dejavnost lahko zaposleni s svojim talentom izboljša svoje delo, poveča dohodek ali izboljša podobo podjetja v javnosti. Vsaka organizacija ima svojo kulturo, saj ima vsaka funkcija posebne zahteve. Podrobna in jedrnata ocena ključnih elementov kulture organizacije in strukture delovnega mesta je zelo pomembna. Z opredelitvijo teh elementov je mogoče najti kandidate, ki imajo ustrezne delovne izkušnje in osebne lastnosti. Zaželeno je jasno predstaviti kontekst kulture v skladu z naslednjimi koraki (Ibarra, 2003, str. 135):

- opredeliti kulturo (vrednote, sposobnosti, spretnosti) in jo prilagoditi kvalifikacijam kandidatov,
- najti podjetja s podobnimi kulturami in metodologijami,
- prepoznati posameznika v ciljnih podjetjih in z mreženjem ugotoviti, ali imajo ti posamezniki tehnične, vodstvene, vodstvene in inovativne sposobnosti ter ustrezen slog, ki ustreza organizaciji. Prepoznavanje talentov je treba izvajati neprekinjeno. Poleg zunanjih nabornikov je treba določiti tudi postopek ločevanja zunanjih talentov prek notranjih napotiteljev.

Na talent lahko gledamo z več vidikov. V psihološkem smislu je talent naravni dar, talent, ki ga je mogoče z vadbo razviti v sposobnost, ki omogoča še posebej enostavno, varno in dobro opravljanje dela na nekem področju brez ustvarjalne moči genija; sposoben, nadarjen človek. V antropološkem smislu je tisti, ki je nadarjen, po naravi sposoben, talentiran, nadarjen (Kekić, D. & Subišić D., 2013, str. 3).

Nadarjeni posamezniki imajo na trgu dela veliko vrednost in so zelo mobilni, ko gre za spremembo podjetja, v katerem delajo. Eden od načinov, kako lojalnost ustvariti s talentom, je, da jo organizacija prepozna v času, ko še ni povsem uresničil svojega potenciala in mu to organizacija omogoči (Vujić, D. R., Dostanić, J.S. & Suvajdžić, K. S., 2016, str. 6 – 7).

Poleg nadarjenosti, kot smo že povedali, je potrebno, da imajo zaposleni določeno stopnjo izobrazbe in tudi voljo do dela in željo po usposobljenosti pri svojem delu. Potrebno je ugotoviti posameznikove izobraževalne potrebe. Cilj določanja izobraževalnih potreb je odgovoriti na vprašanja, katera znanja in spretnosti naj zaposleni pridobijo z izobraževanjem in usposabljanjem ter tudi na to, koliko jih je potrebno usposobiti, da bi zmanjšali razliko med znanjem, ki ga imajo, in znanjem, za katerega menimo, da bi ga morali pridobiti (Stanišić Vještica, O. Ž. 2016, str. 43 – 55).

Pri doseganju uspehov si organizacije lahko pomagajo z različnimi sistemi zagotavljanja kakovosti in odličnosti; eden izmed njih je tudi temeljni gradnik modela odličnosti EFQM. Model odličnosti EFQM je sestavljen iz treh medsebojno močno prepletenih komponent (EFQM, 2013, str. 2):

- temeljna načela odličnosti: z njimi definiramo bistvene temelje doseganja trajne odličnosti vsake organizacije,
- merila: sestavljajo okvir, s katerim organizacije prenesejo temeljna načela in logiko RADAR v prakso,
- RADAR: je enostavno in močno orodje, s katerim se poganjajo stalne izboljšave na vseh področjih v organizaciji.

Temeljna načela odličnosti delimo na osem točk (EFQM, 2013, str. 4):

- *dodajanje vrednosti za odjemalce,*
- *ustvarjanje trajnostne prihodnosti,*
- *razvijanje sposobnosti organizacije,*
- *spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti,*
- *vodenje z vizijo, navdihom in integriteto,*
- *agilni menedžment,*
- *doseganje uspehov z nadarjenostjo zaposlenih in*
- *trajno doseganje izvrstnih rezultatov.*

Eden izmed gradnikov je tudi doseganje uspehov z nadarjenostjo zaposlenih, ki opisuje, *da odlične organizacije cenijo svoje zaposlene ter ustvarjajo kulturo pooblaščenja za doseganje ciljev organizacije in osebnih ciljev zaposlenih* (Model odličnosti EFQM, 2013, str. 7).

S pomočjo tega gradnika lahko v praksi ugotovimo, da nekatere organizacije (Model odličnosti EFQM, 2013, str. 7):

- *določijo znanje in veščine, kompetence in ravni delovne uspešnosti zaposlenih, ki so potrebne za doseganje poslanstva, vizije in strateških ciljev;*
- *uspešno načrtujejo, kako pritegniti, razvijati in obdržati sposobne zaposlene za zadovoljitev teh potreb;*
- *usklajujejo osebne in timske cilje ter pooblaščajo zaposlene, da bi lahko maksimalno izkoristili svoje sposobnosti v duhu resničnega partnerstva;*
- *zagotavljajo zdravo ravnotežje med delom in zasebnim življenjem kljub dejanski t. i. »24 ur na dan, 7 dni v tednu« povezanosti z organizacijo, s čimer krepijo globalizacijo in nove načine dela;*
- *spoštujejo in sprejemajo raznolikost svojih zaposlenih, skupnosti in trgov, ki jih oskrbujejo;*
- *razvijajo znanje, veščine in kompetence zaposlenih, da bi zagotovile njihovo prihodnjo mobilnost in zaposljivost;*
- *svoje zaposlene spodbujajo, naj bodo ambasadorji podobe in ugleda organizacije;*
- *spodbujajo zaposlene, naj se vključijo v izboljševanje in inoviranje ter priznavajo njihovo prizadevanje in dosežke;*
- *razumejo komunikacijske potrebe svojih zaposlenih ter uporabljajo ustrezne strategije in orodje za ohranjanje dialoga.*

3 Metoda

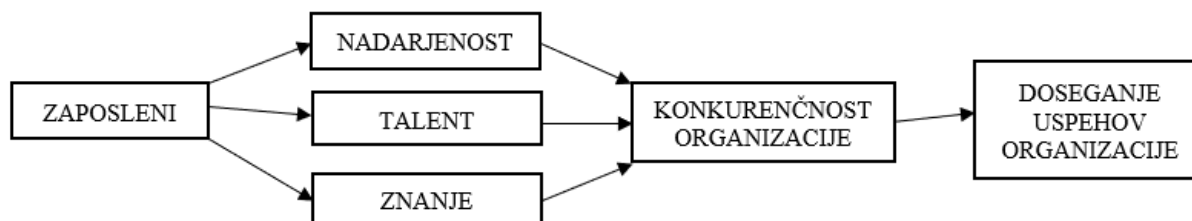
Teoretični del raziskave smo zapisali na podlagi pregleda domače in tuje literature s področja, ki se navezuje na doseganje uspehov z nadarjenostjo zaposlenih. Za opisovanje posameznih pojmov smo uporabljali navedbe drugih avtorjev z metodo deskripcije in kompilacije. Sistematični pregled vsebin je vključeval članke, knjige in magistrska dela.

V raziskovalnem delu članka smo uporabili preglednico ocen FOŠmeter poslovne odličnosti – preglednica ocen, ki povzema rezultate samoocenitve matičnih organizacij udeležencev Poletne šole FOŠ »Poslovna odličnost«, in sicer 20 za leto 2018 in 49 za leto 2020.

Samoocenitev poslovne odličnosti je bila izvedena po metodologiji, ki jo je razvila Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu in temelji na modelu odličnosti EFQM. FOŠmeter poslovne odličnosti za vsakega od osmih gradnikov odličnosti podaja opise usmeritvenih trditev, pri čemer je bila za potrebe samoocenitve stopnja doseganja stanja vrednotena v razponu od 0 do 5, kot to predvideva metodologija modela CAF (Common Assessment Framework).

Raziskava je potekala, kot je prikazano na modelu raziskave. Po pregledu literature smo v povezavi z raziskovalnim vprašanjem prišli do ključnih ugotovitev, da je za doseganje uspehov organizacije pomemben tudi ustrezen kader. Organizacije, ki se zavedajo pomembnosti zaposljivosti ustreznega kadra, se osredotočajo na iskanje nadarjenih in talentiranih zaposlenih, ki ustrezajo njihovem profilu zaposlenih. Poleg tega pa je pomembno tudi ustrezno znanje

zaposlenih, ki ga je potrebno nadgrajevati. Ko ima organizacija zaposlene, ki imajo te lastnosti, lahko na trg vstopa s konkurenčnim delovanjem, kar jo vodi do doseganje uspehov.



Slika 1. Model raziskave razvoja raziskovalnega vprašanja.

Kot temeljni element pri iskanju primerne gradiva smo uporabili nabor ključnih besed. V povezavi z raziskovalnim vprašanjem smo uporabili bazo podatkov iz Google Učenjak, COBISS, dLib, FOŠeva Revija za univerzalno odličnost, ter Biblioteka Visoke turistične šole. Tabela 1 prikazuje uporabljene ključne besede pri iskanju referenc v angleškem, srbskem in slovenskem jeziku.

Tabela 1. Uporabljene ključne besede pri iskanju referenc v bazi podatkov.

Ključne besede v ANG	Ključne besede v SRB	Ključne besede v SLO
“EFQM Excellence Model 2013”	“talenat + “zaposlenih”	“nadarjenost” + “zaposlenih”
“Employees” + “talent”	“menadzment”	“talent” + “zaposlenih”
“Succeeding” + “talent + “employees”	“razvoj” + “talenata”	“EFQM model odličnosti 2013”
“Global” + “talent” + “management”	“upravljanje” + “talentima”	“kakovost” + “zaposlenih”
	“performanse” + “organizacije”	“znanje” + “zaposlenih”

Reference, ki smo jih uporabili pri raziskovanju so prikazane v tabeli 2.

Tabela 2. Pregled referenc.

Avtor (letnica)	Naslov literature
Bersin, J. (2013)	Predictions for 2014
Boben, D. (2012)	Smo psihologi (edini) kompetentni za identifikacijo nadarjenih?
Čudina Obradović, M. (1991)	Nadarenost: razumijevanje, prepoznavanje, razvijanje
EFQM. (2013)	Model odličnosti EFQM
Ibarra, H. (2003)	Working Identity: Unconventional Strategies for Reinventing Your Career.
Kekić, D. & Subišić D. (2013)	Upravljanje talentima – savremeni izazov javnog sektora
McDonnell, A., Lamare, R., Gunnigle, P., & Lavelle, J. (2010)	Developing tomorrow's leaders – Evidence of global talent management in multinational enterprises
Pšunder, M. (2003)	Možnosti zaznave potencialne nadarjenosti v predšolski dobi
Stanišić Vještica, O. Ž. (2016)	Uticaj obuke i obrazovanja na performanse organizacije i zadovoljstvo zaposlenih
Vujić, D. R., Dostanić, J.S. & Suvajdžić, K. S. (2016)	Pristup razvoju talenata u poslovnoj organizaciji

4 Rezultati in razprava

4.1 Raziskava gradnika odličnosti

Zaradi hitrega razvoja trga, nenehnih sprememb pri poslovanju in globalizaciji so se organizacije primorane prilagajati in delovati fleksibilno. S spremembo delovnega okolja pa je prišlo tudi do spremembe iskanja kadrov. Organizacijo sestavljajo zaposleni z različnimi sposobnostmi, znanji in izkušnjami, s katerimi pri svojem delovanju pripomorejo k doseganju uspehov. Od organizacije in načina njenega delovanja pa je odvisno, ali se bo odločila za iskanje ustrezno nadarjenih zaposlenih na trgu dela, ali bo v svoje zaposlene vložila potrebna usposabljanja in izobraževanja in tako vzgojila lasten ustrezen kader za zagotavljanje konkurenčnosti.

Boj organizacij za nadarjene zaposlene obstaja in je v vedno večjem porastu. Na podlagi tega so organizacije vsako leto pripravljene narediti več za pridobivanje, razvoj in zlasti zadrževanje nadarjenih in talentiranih kadrov. Pri tem je pomembno, da jim omogočijo, da živijo svoje talente in strasti, da doživijo uspehe pri delu in ne nazadnje, da znajo to pozitivno usmerjenost v organizaciji tudi zadržati.

V tabeli 3 so zbrane ključne ugotovitve po posameznih referencah, ki se navezujejo na vsebino raziskave.

Tabela 3. Ključne ugotovitve po posameznih referencah.

Avtor (letnica)	Ključne ugotovitve
Bersin, J. (2013)	Organizacije se morajo prilagajati in biti fleksibilne pri hitremu razvoju v poslovanju. Globalni trg se nenehno razvija in omogoča rast novih gospodarstev , kot so Kitajska, Indija, Brazilija in Vzhodna Evropa. S spremembo delovnega okolja se spreminja tudi delovna sila in z njo prihajajo novi načini vodenja in opolnomočenje zaposlenih. Intenzivna konkurenca in povpraševanje po talentih – današnji trg talentov je zelo konkurenčen .
Boben, D. (2012)	Kritično razmišljanje o identifikaciji nadarjenih učencev in dijakov. Na podlagi psihometričnih izkušnjah sega na področje razvoja psiholoških testov in na področje testiranja oz. ocenjevanja nadarjenosti . Usmerjenost na področje identifikacije kljub temu, da je delo z nadarjenimi, najpomembnejša naloga vseh vpletenih pri vzgoji in izobraževanju nadarjenih.
Čudina Obradović, M. (1991)	Neobičajnost oziroma izjemnost sta ocenjeni kot glavna lastnost nadarjenosti. Nadarjenost je preko šestih definicij definirana kot splošna intelektualna sposobnost , kot kreativnost , kot visoka specifična sposobnost , kot ustvarjalnost , kot sposobnost upravljanja procesov mišljenja in kot specifično ustvarjalna sposobnost .
EFQM. (2013)	Določijo znanje in veščine, kompetence in ravni delovne uspešnosti zaposlenih . Načrtujejo , kako pritegniti, razvijati in obdržati sposobne zaposlene . Usklajujejo osebne in timske cilje ter pooblaščajo zaposlene. Zagotavljajo zdravo ravnotežje med delom in zasebnim življenjem . Spoštujejo in sprejemajo raznolikost svojih zaposlenih, skupnosti in trgov. Razvijajo znanje, veščine in kompetence zaposlenih. Zaposlene spodbujajo , naj bodo

»nadaljevanje«

- ambasadorji podobe in ugleda** organizacije. Spodbujajo zaposlene, naj se **vklučijo v izboljševanje in inoviranje**, ter **priznavajo** njihovo prizadevanje in **dosežke**. Razumejo komunikacijske potrebe svojih zaposlenih in **ohranjajo dialog**.
- Ibarra, H. (2003) Za organizacije je pomembno, da **oblikujejo profil zaposlenih**, ki najbolj **ustreza zahtevam** njihovega **delovanja**. Z opredelitvijo organizacijskih elementov lahko najdemo kandidate, ki imajo **ustrezne delovne izkušnje ali osebno kakovost**. S tem lahko kasneje **prepoznamo ustrezen talent**, ki ga od svojih zaposlenih pričakujemo.
- Kekić, D. & Subišić D. (2013) Izhodišča za izboljšanje upravljanja talentov so nedvoumna **opredelitev izrazov talent in upravljanje talentov**. Pomen zgoraj navedene definicije je v **klasifikacijah talentov in upravljanju talentov**, ki iz njih izhajajo. Organizacije morajo razmisliti o več navodilih glede tega vprašanja, da se izognejo enakomerni in enodimenzionalni obravnavi vseh talentov, ker **niso vsi nadarjeni zaposleni izrazili svoj polni potencial**.
- McDonnell, A., Lamare, R., Gunnigle, P., & Lavelle, J. (2010) Zaposleni si želijo povratne **informacije o svojem delu**, zato je pomembno, da **organizacije ponudijo** povratne informacije. Takšne organizacije bodo **bolje poslovale**, zaposleni bodo bolj **zvesti**, **stroški** zaposlovanja in **usposabljanja** pa bodo **nižji**. **Odkrivanje, razvijanje in ohranjanje talentov** bo **ključnega pomena** za uspeh poslovanja v vseh dejavnostih.
- Pšunder, M. (2003) Nadarjenost se izraža v različnih kombinacijah lastnosti posameznika. Nadarjenost je **splet sposobnosti, ustvarjalnosti in osebnostnih lastnosti**. Za ustvarjanje **optimalnih pogojev za razvoj** nadarjenosti so potrebne še **ustrezne biološke dispozicije in sposobno ter razumevajoče okolje**.
- Stanišić Vještica, O. Ž. (2016) **Izobraziti menedžerje**, da bodo razumeli pomen izobraževanja in strokovnosti usposabljanja zaposlenih. **Okrepiti vlogo** funkcije **upravljanja človeških virov** na organizacijski ravni, tako da je del upravljalvske strukture, in ji omogoči, **da sodeluje pri ustvarjanju strategije in organizacijskih ciljev**.
- Funkcija človeških virov mora temeljito organizirati in **izvajati vsak korak v izobraževalnem procesu**, ki daje rezultate, in zagotoviti udeležencem usposabljanja **ustrezno usposabljanje** v skladu z njihovimi potrebami in jim razložiti smiselnost obiskovanja izobraževalnih programov, kar vpliva na **motivacijo** in s tem na zadovoljstvo pri delu. Ustvariti mora okolje, ki bo favoriziralo in **nagrajevalo zaposlene**, ki so usposobljeni, in **motivirati zaposlene pred, med in po usposabljanju**.
- Vujić, D. R., Dostanić, J.S. & Suvajdžić, K. S. (2016) **Globalizacija in ekonomska kriza soočajo** organizacije z **mnogimi izzivi**. Eden izmed njih je upravljanje s talenti. Organizacije, ki so realizirale **značaj nadarjenosti in talenta** svojih zaposlenih, so si **izborile konkurenčnost** in pozicijo na trgu. **Organizacije**, ki se osredotočajo samo na **lastni obstanek** in ne tudi na razvoj kadra, dolgoročno občutijo **odhod nadarjenih zaposlenih in beg možganov**.

4.2 Analiza gradnika po FOŠmetru poslovne odličnosti

Pri analizi smo uporabili preglednico ocen FOŠmeter poslovne odličnosti – preglednica ocen, ki povzema rezultate samoocenitve matičnih organizacij udeležencev Poletne šole FOŠ »Poslovna odličnost«. Analiza vključuje povprečje v letih 2018 in 2020 ter obeh let skupaj.

V tabeli 4 so zbrani rezultati ocenjevanja FOŠmetra poslovne odličnosti, ki prikazujejo ocene gradnika doseganje uspehov z nadarjenostjo zaposlenih. V okviru podanih rezultatov za leti 2018 in 2020 ter primerjave med njima, smo dodali svoje mnenje ter predloge za izboljšavo.

Tabela 4. Analiza gradnika

Zap. Št.	DOSEGANJE USPEHOV Z NADARJENOSTJO ZAPOSLENIH	Povprečje 2018	Povprečje 2020	Skupno 2018 in 2020
1	določijo znanje in veščine, kompetence in ravni delovne uspešnosti zaposlenih, ki so potrebne za doseganje poslanstva, vizije in strateških ciljev;	3,9	3,69	3,75
2	uspešno načrtujejo, kako pritegniti, razvijati in obdržati sposobne zaposlene za zadovoljitev teh potreb;	3,1	3,31	3,25
3	usklajujejo osebne in timske cilje ter pooblašajo zaposlene, da bi lahko polno izkoristili svoje sposobnosti v duhu resničnega partnerstva;	3,2	3,51	3,42
4	zagotavljajo zdravo ravnotežje med delom in zasebnim življenjem kljub dejanski t. i. »24 ur na dan, 7 dni v tednu« povezanosti z organizacijo, s čimer krepijo globalizacijo in nove načine dela;	2,7	3,35	3,16
5	spoštujejo in sprejemajo raznolikost svojih zaposlenih, skupnosti in trgov, ki jih oskrbujejo;	3,55	3,80	3,72
6	razvijajo znanje, veščine in kompetence zaposlenih, da bi zagotovile njihovo prihodnjo mobilnost in zaposljivost;	3,5	3,71	3,65
7	svoje zaposlene spodbujajo, naj bodo ambasadorji podobe in ugleda organizacije;	3,75	3,69	3,71
8	spodbujajo zaposlene, naj se vključijo v izboljševanje in inoviranje ter priznavajo njihovo prizadevanje in dosežke;	3,8	3,59	3,65
9	razumejo komunikacijske potrebe svojih zaposlenih ter uporabljajo ustrezne strategije in orodje za ohranjanje dialoga.	3,6	3,49	3,52
SKUPNO POVPREČJE:		<u>3,46</u>	<u>3,57</u>	<u>3,54</u>

POVPREČJE 2018: skupna povprečna ocena za leto 2018 je znašala 3,46.

Podgradnik 4 je ocenjen z najslabšo povprečno oceno v letu 2018, in sicer z oceno 2,7. To pomeni, da bi vsekakor morali na področju zagotavljanja zdravega ravnotežja med delom in zasebnim časom nameniti več pozornosti, saj bi to pripomoglo k zmanjšanju izgorelosti in stresa na delovnem mestu.

Podgradnik 1 pa je ocenjen z najboljšo povprečno oceno v letu 2018, in sicer z oceno 3,9. To je zelo visoka ocena in prikazuje, da organizacija uspešno določa znanje in veščine, kompetence in ravni delovne uspešnosti zaposlenih, ki so potrebne za doseganje poslanstva, vizije in strateških ciljev.

POVPREČJE 2020: skupna povprečna ocena za leto 2020 je znašala 3,57 in prikazuje izboljšanje stanja za 0,11 povprečne ocene od leta 2018, ko je povprečna ocena znašala 3,46.

Podgradnik 2 je bil v letu 2020 ocenjen z najnižjo povprečno oceno 3,31. Kljub temu je to vzpodbudna novica, saj se je ocena tega podgradnika v primerjavi z letom 2018 izboljšala za 0,21 povprečne ocene.

Podgradnik 5 je bil ocenjen z najvišjo povprečno oceno 3,80. Tudi tukaj lahko opazimo izboljšanje za 0,25 odstotne točke v primerjavi z letom 2018, ko je povprečna ocena za ta podgradnik znašala 3,55. To nam pove, da je organizacija uvedla izboljšave na področju spoštovanja in sprejemanja raznolikost svojih zaposlenih, skupnosti in trgov, ki jih oskrbujejo.

SKUPNO 2018 IN 2020: skupna povprečna ocena za leto 2018 in 2020 je znašala 3,54.

Z najslabšo povprečno oceno 3,16 se zopet pojavi podgradnik 4, ki govori o zagotavljanju zdravega ravnotežja med delom in zasebnim življenjem kljub dejanski t. i. »24 ur na dan, 7 dni v tednu« povezanosti z organizacijo, s čimer krepijo globalizacijo in nove načine dela.

Z najboljšo povprečno oceno 3,75 se zopet pojavi podgradnik 1, ki prikazuje, da organizacija določi znanje in veščine, kompetence in ravni delovne uspešnosti zaposlenih, ki so potrebne za doseganje poslanstva, vizije in strateških ciljev.

Iz tabele lahko razberemo, da smo najvišji napredek iz leta 2018 v leto 2020 dosegli v podgradniku 4 za 0,65 povprečne ocene. To predstavlja močno izboljšanje na področju zagotavljanja zdravega ravnotežja med delom in zasebnim življenjem kljub dejanski t. i. »24 ur na dan, 7 dni v tednu«, vendar je na tem potrebno še vedno delati, saj se lahko stanje še izboljša.

Pri podgradniku 1 in 8 pa se je zaznal največji padec ocene za 0,21 povprečne ocene. Da bi izboljšali stanje povprečnih ocen, lahko posežemo po določenih ukrepih:

- oblikovati načrt za ohranjanje sposobno zaposlenih in jih stimulirati pri razvijanju dodatnih sposobnostih,
- pripraviti akcijski plan izobraževanj za vse nivoje za zagotavljanje mobilnosti in zaposljivosti,
- izvesti spremembe z ustrežno hitrostjo po celotni verigi vrednosti, da se zagotovi pripadnost zaposlenih organizaciji in poveča ugled organizacije,
- razpisati projekte za vključevanje zaposlenih za izobraževanja in razmisliti o nagrajevanju zaposlenih za njihova prizadevanja in dosežke,
- zagotoviti ustrezno komunikacijo med vsemi nivoji zaposlenih, uvesti letne razgovore, teambuildinge ...

5 Zaključek

Rezultati iz analize podgradnika, ki je bil oblikovan na podlagi populacije udeležencev v raziskavi Poletne šole 2020 – Poslovna odličnost, lahko razberemo ocene po posameznih sklopih podgradnika. Iz rezultatov lahko razberemo, da se je skupna povprečna ocena za leto 2020 izboljšala za 0,11 povprečne ocene v primerjavi z letom 2018. Najnižje povprečno ocenjeni je prejel podgradnik 4 v letu 2018, in sicer z oceno 2,7. Najvišja povprečna ocena pa

je pripadala podgradniku 1, in sicer z oceno 3,9, prav tako v leto 2018. Pri pregledu skupne povprečne ocene za leto 2018 in 2020 vidimo, da je z najslabšo povprečno oceno 3,16 zopet ocenjen podgradnik 4, ki govori o zagotavljanju zdravega ravnotežja med delom in zasebnim življenjem kljub dejanski t. i. »24 ur na dan, 7 dni v tednu« povezanosti z organizacijo, s čimer krepijo globalizacijo in nove načine dela. Z najboljšo povprečno oceno 3,75 se zopet pojavi podgradnik 1, ki prikazuje, da organizacija določi znanje in veščine, kompetence in ravni delovne uspešnosti zaposlenih, ki so potrebne za doseganje poslanstva, vizije in strateških ciljev.

Z raziskavo smo analizirali gradnika doseganje uspehov z nadarjenostjo zaposlenih po FOŠmetru poslovne odličnosti. Priporočljivo je, da organizacije uvedejo model poslovne odličnosti EFQM v svoje poslovanje ter preverjajo in analizirajo obravnavano tematiko v svojem okolju. Na podlagi pridobljenih rezultatov tako ugotovijo, na katerih področjih dosegajo dobre rezultate in na katerih so potrebne izboljšave. Z obravnavano raziskavo si lahko pomagajo vse organizacije, ki še nimajo vpeljanega sistema modela poslovne odličnosti EFQM in si želijo dosegati boljše rezultate v svojem poslovanju.

Izjemno uspešne organizacije priznavajo pomembnost vlaganja v zaposlene in razvoj njihove nadarjenosti, če želijo dosegati uspešnost poslovanja. Imeti čim več nadarjenih ljudi v svoji organizaciji je največja želja sodobnih menedžerjev. Pomembno je, da so organizacije usmerjene k iskanju in razvoju nadarjenosti zaposlenih in se zavedajo pomembnosti tega za doseganje uspešnosti. Organizacije se morajo osredotočiti, da identificirajo in sočasno razvijajo potencialne nadarjenih zaposlenih, saj si le tako lahko ustvarijo varno prihodnost poslovanja.

V raziskavi smo se osredotočili na gradnik doseganja uspehov z nadarjenostjo zaposlenih. V okviru raziskave omenjenega gradnika smo se omejili na analizo preglednice ocen FOŠmetra poslovne odličnosti, v kateri so bili povzeti rezultati samoocenitve udeležencev Poletne šole 2020 – Poslovna odličnost.

V nadaljevanju je pomembno, da se organizacije spodbuja pri razvijanju strategije upravljanja z nadarjenimi kadri, saj jim bi to omogočilo obsežen nabor kadrov z visokimi potenciali. Vsekakor bi bilo smiselno raziskavo nadaljevati z razširitvijo in opisom vseh ostalih gradnikov modela poslovne odličnosti EFQM. Poleg tega bi lahko v raziskavo povabili organizacije, ki tega sistema še nimajo vpeljanega in si ga želijo spoznati ter z njim izboljšati delovanje organizacijskih procesov.

Reference

1. Bersin, J. (2013). *Predictions for 2014*. Bersin by Deloitte.
2. Boben, D. (2012). *Smo psihologi (edini) kompetentni za identifikacijo nadarjenih?* Ljubljana: Pedagoška fakulteta Univerze v Ljubljani.
3. Bukovec B. (2020). *FOŠmeter poslovne odličnosti: Preglednica ocen*. Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu. Interno gradivo.
4. Čudina-Obradović, M. (1991). *Nadarenost: razumijevanje, prepoznavanje, razvijanje*. Zagreb: Školska knjiga.
5. EFQM. (2013). *Pregled modela odličnosti EFQM*. Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. Urad RS za meroslovje.
6. Ibarra, H. (2003). *Working Identity: Unconventional Strategies for Reinventing Your Career*. Boston, MA: Harvard Business School.
7. Kekić D. & Subišić D. (2013). *Upravljanje talentima – savremeni izazov javnog sektora*. Zenun: University of Criminal Investigation and Police Studies.
8. McDonnell, A., Lamare, R., Gunnigle, P., & Lavelle, J. (2010). *Developing tomorrow's leaders—Evidence of global talent management in multinational enterprises*. Journal of World Business, 45(2), 150–160.
9. Pšunder, M. (2003). *Možnosti zaznave potencialne nadarjenosti v predškolski dobi*. Novo mesto: Slovensko združenje za nadarjene.
10. Stanišić Vještica, O. Ž. (2016). *Uticaj obuke i obrazovanja na performanse organizacije i zadovoljstvo zaposlenih*. Beograd: Univerzitet union beogradska bankarska akademija – Fakultet za bankarstvo, osiguranje i finansije
11. Vujić, D. R., Dostanić, J.S. & Suvajdžić, K. S. (2016). *Pristup razvoju talenata u poslovnoj organizaciji*. Niš: Filozofski fakultet.

Katja Krese je leta 2016 diplomirala na Ekonomski šoli Novo mesto, Višji strokovni šoli in pridobila naziv ekonomistka. Na fakulteti za Organizacijske študije v Novem mestu se je vpisala na visokošolski strokovni študij Menedžment kakovosti, kjer je leta 2020 tudi diplomirala in pridobila naziv diplomirana organizatorica. Leta 2020 je na Fakulteti za organizacijske študije nadaljevala študij na magistrski stopnji, smer menedžment kakovosti.

Saška Đurić je leta 2018 diplomirala na Višji turistični šoli, Beograd, in pridobila naziv poklicni ekonomist. Leta 2020 je diplomirala na Akademiji poklicnih študij, Beograd, specialistične študije, in dobila naziv strokovni ekonomist za upravljanje potovalne organizacije. Leta 2020 je na Fakulteti za organizacijske študije nadaljevala študij na magistrski stopnji Menedžment kakovosti.

Abstract: Succeeding through the Talent of People

Research Question (RQ): How can organizations achieve success with the talent of their employees?

Purpose: The purpose and goal of the research are to determine the connection between the performance of organizations and the talent of employees in organizations and to determine what influences the search for and development of employee talent and, thus, ensures the achievement of competitiveness and success of the organization.

Method: In the research, we used a quantitative method based on the analytical study. In the analysis, we used professionals from the scientific literature based on achieving success with the talent of employees.

Results: By seeking and investing in the development of employee talent, organizations ensure adequate flexibility and competitiveness in the market, which emphasizes the achievement of organizational success. Successful organizations value their employees and by investing in employees they achieve the goals of the organization and employees.

Organization: Highly successful organizations recognize the importance of investing in employees and developing their talent if they are to achieve business success.

Society: Having as many talented people in your organization as possible is the greatest desire of modern managers. Organizations must be focused on finding and developing employee talent and are aware of the importance of this for achieving performance.

Originality: In the research, we present an overview of achieving the success of organizations with the talent of their employees.

Limitations/Future Research: We limited ourselves to a review of existing articles and content related to achieving success with employee talent. Research within the chosen organization could be continued.

Keywords: achievement, success, excellence, talent, employees, EFQM, model, standard.

Copyright (c) Katja KRESE, Saška ĐURIĆ



Creative Commons License

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.