

Odličnost in doseganje uspehov z nadarjenostjo zaposlenih

Mateja Tomažin*

Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu, Ulica talcev 3, 8000 Novo mesto,
Slovenija

mateja.tomazin@fos-unm.si

Povzetek:

Raziskovalno vprašanje (RV): Kako doseči uspeh z nadarjenostjo zaposlenih v organizacijah?

Namen: Namen raziskovanja je preučiti in ugotoviti, kako se dosega uspehe z nadarjenostjo v organizacijah.

Metoda: Za preučitev je bila uporabljena kvalitativna metoda pregleda domače in tuje literature ter primeri dobrih praks.

Rezultati: Z raziskavo je bilo potrjeno, da se dosegajo uspehi z nadarjenostjo, ob upoštevanju vseh dejavnikov in vključevanju vseh zaposlenih po modelu EFQM.

Organizacija: Voditelji s pomočjo nadarjenih razvijajo, soustvarjajo, določajo, zagotavljajo in krepijo uspešno obvladovanje sprememb v poslovanju organizacijah.

Družba: Odlične organizacije spodbujajo in zagotavljajo uspehe z nadarjenostjo, ki zadovoljujejo tako zunanje kot notranje deležnike.

Originalnost: Organizacije za doseg nadarjenosti ter trajno ohranjanja stanja, ne gledajoč na dejavnost, ki jo opravljajo, bodo posegle po orodjih in modelih poslovne odličnosti.

Omejitve/nadaljnje raziskovanje: Raziskovanje je možno nadgraditi na drug gradnike in model uporabiti v praksi kot implementacijo modela odličnosti EFQM 2013 v organizaciji. V nadaljevanju raziskavo razširiti na model EFQM 2020. Omejili smo se na pregled obstoječih člankov in vsebin, ki se navezujejo na doseganje uspehov z nadarjenostjo zaposlenih.

Ključne besede: EFQM model, temeljna načela odličnosti, merila, dejavniki, nadarjenost, zaposleni, deležniki, integriteta.

1 Uvod

Nadarjenost, sposobnost so besede, ki jih želi imeti in slišati vsak izmed nas. Pojem je zelo obširen, ki obsega predanost, talent, zanje, trud, predanost, vztrajnost.. Poleg naveden izrazov sta ključna tudi priložnost in motivacija, ki jo je potrebno imeti.

Hkrati je nadarjenost sposobnost za hitro, brez večjega navora si pridobiti potrebno znanje, spretnost za dobro opravljanje kake dejavnosti oz. lastnost ali značilnost nenadarjenega človeka. (SSKJ)

Za vsako uspešno organizacijo stojijo sposobni ali nadarjeni ljudje. Vsi smo raznoliki in vsi imamo različne sposobnosti in talente.

* Korespondenčni avtor / Correspondence author

Prejeto: 14. december 2021; revidirano: 20. december 2021; sprejeto: 21. december 2021. /

Received: 14th December 2021; revised: 20th December 2021; accepted: 21st December 2021.

V zadnjih dvajsetih letih je poimenovanje nadarjenosti dobila nova obeležja. Izoblikovali so se koncepti, ki presegajo prvotno enodimenzionalno opredelitev. Razvile so se polifaktorske teorije nadarjenosti, ki poleg večdimenzionalnih psihomotoričnih konceptov inteligence vključujejo tudi kognitivne, socialne, emocionalne, kulturne, antropološke in druge določilnice. S tem postaja tudi diferenciacija med pojmom nadarjenosti in talentiranosti vse bolj konsistentna. Imamo več pristopov med katerim je najprimernejši didaktičen pristop. Pristop predstavlja večina subjektivne dejavnike, pri katerih gre za razkorak med stopnjo razvitosti teorije in dejanskimi operativnimi možnostmi nadrejenih. (Blažič 2002, str. 12)

Pri doseganju uspehov so ključni končni rezultati, ki jih moramo doseči. Doseganje uspehov v podjetju ali organizaciji se začne pri voditeljstvu.

Dobri menedžerji so pomembni, če ne najpomembnejša temeljna zmožnost organizacije. Raziskave (Collins & Porras, 1996) kažejo, da nadpovprečno uspešna podjetja nekajkrat pogosteje kot povprečna izbirajo menedžerje iz lastnih vrst. Skrbno zasnovan in dosledno izvajan sistem za snovanje novih menedžerjev odlično vpliva na dolgoročno uspešnost organizacije. (Kalin & Meško 2017, str. 25)

Namen raziskovanja je preučiti in ugotoviti, kako se dosega uspehe z nadarjenostjo v organizacijah. Pri doseganju uspehov je ključna tudi konkurenčnost organizacij. Nadarjenost je obširen pojem, ki je v različnih literaturah opredeljena drugačno.

Cilj raziskave je preučiti in raziskati pojem nadarjenost ter njen pomen, ki je ključna za doseganje uspehov v organizacijah. Poleg nadarjenosti za doseganje uspehov so potrebni se talent, predanost, trud, vztrajnost in znanje, ki si ga pridobiš preko izobraževanj in poklicne kariere.

2 Teoretična izhodišča

Živimo v času hitrih sprememb in nenehnega boja organizacij za preživetje. Večina organizacij se zaveda, da so ključni natančno zastavljeni cilji. Zagotovo največji izziv menedžmenta predstavljajo ljudi. Med njimi spadajo tudi tisti, ki so nadarjeni.

Ključ današnjega časa je trgovanje z znanjem, posledično organizacije potrebujejo čim več nadarjenih, kreativnih in perspektivnih ljudi. Upravljanje z nadarjenimi je potrebno razumeti kot strateško prednost podjetja.

Hkrati pa nadarjenost predstavlja najdragocenejšo naravno človeško sposobnost.

Ključne identifikacije, ki opisujejo nadarjene kot osebe (Davies 2010, str. 420):

- so motivirane in samoiniciativne,
- so zavestne in verodostojne,
- so zmožne povezovanja in strukturiranja v celoto,
- hrepenijo po spremembah,
- so sposobne in prilagodljive v razmišljanju,

- so intelektualno radovedne,
- imajo sposobnost empatije...

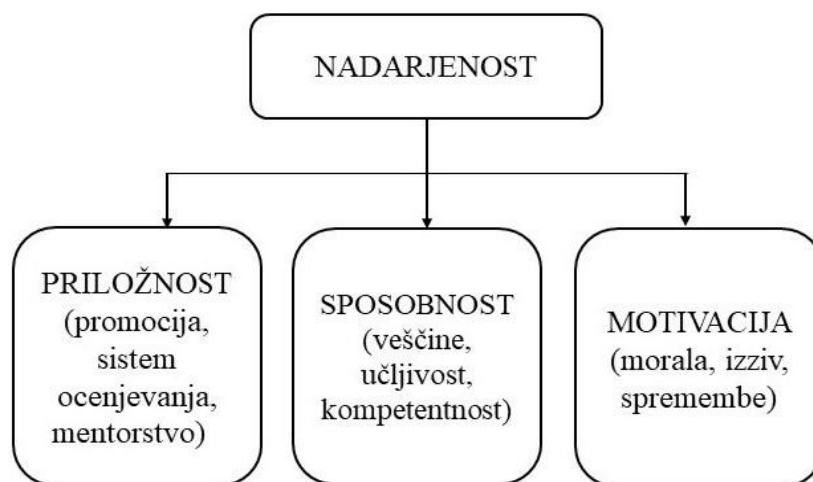
Načrt izvajanja strategije upravljanja z nadrejenimi je prikazan na sliki 1. (Ugovšek 2010, str. 18)



Slika 1. Načrt izvajanja strategije upravljanja z nadrejenimi.

Nadarjenost pomeni sposobnost strateškega mišljenja, vodstvenih sposobnosti, čustvene zrelosti, zmožnost poslovnega komuniciranja, privabljanja in navduševanja novih nadrejenih ljudi. Pri tem je še izpostavljeno funkcionalne sposobnosti, zmožnost poslovnega komuniciranja. Hkrati privablja in navdušuje novih nadrejenih ljudi. Izpostavlja zmožnost predvidevanja, funkcionalne sposobnosti in odločanja o pomembnih zadevah ter sposobnost doseganja rezultatov. (Michaels 2001, xiii)

Enačba nadarjenosti je prikazana na sliki 2. Sestavljena je iz sposobnosti, motivacije in priložnosti. (Clayton 2007, str. 4)



Slika 2. Enačba nadarjenosti.

Clayton (2007, str. 3-5) pri upravljanju z nadarjenimi izpostavlja »win-win« razmerje med organizacijo in nadarjenimi. Ključeno je zaposlenim nuditi izpopolnjevanje in priložnosti osebne rasti.

Blažič (2003, str. 28-34) predstavlja razvoj fenomena nadarjenosti v okviru družbeno političnih dogajanj. Ugotavlja, da so številne šolske reforme tiho zaobšle vprašanja spodbujanja razvoja nadarjenih. Razpravlja o odnosu med sposobnostjo in dosežki. Hkrati tudi opozarja, da šolski uspeh ni zadosten pogoj, da bi mogli domnevati o nadarjenosti. Potreben je testni pristop v okviru identifikacije s sodobnejšimi pristopi.

Predanost je preprečljiv odgovor vsem zagovornikom merjenja inteligenčnega količnika. Tudi značaj in vztrajnost je tisto, kar je podlaga za uspeh. (Duckworth 2017, str. 1)

Talente je potrebno prepoznati tudi znotraj organizacije. Ključ za prepoznavanje talentov v organizacijah je agilnost pri učenju. Agilnost se ne kaže zgolj kot sposobnost hitrega učenja, pač pa tudi kot sposobnost učenja iz izkušenj in uporabnega svojega znanja v spreminjajočem se delovnem okolju. Raziskave kažejo, da je pomembnost te lastnosti premo sorazmerna z napredovanjem po lestvicah vodilnih v organizacijah. Štirje faktorji, ki vplivajo na velik potencial so: (1) želja po izkazovanju, (2) katalitična sposobnost učenja, (3) podjetni duh in (4) dinamični senzori. (Zavod mladi podjetnik, 2007-2020)

Osnovni tri pogoji, ki jih je potrebno zagotoviti ob želji po zadržanju nadrejenih ljudi v organizacijah so: (1) popolna angažiranost na delovnem mestu, (2) zadostna možnost učenja in rasti ter (3) pozornost vodstva. (Dychtwald 2006, str. 117)

Model odličnosti EFQM je vpeljava enega izmed načinov za uspešne organizacije. Model EFQM je sestavljen iz 8 temeljnih načel odličnosti in 9 gradnikov. Za doseganje meril imamo na razpolago različna orodja, ki nam pomagajo pri doseganju uspehov. Orodje, ki je vključeno v model, imenujemo logika RADAR. Logika RADAR je menedžersko orodje s katerim si organizacije lahko pomagajo za doseganje uspehov. Pristopi logike RADAR po, Model odličnosti EFQM (2013, str. 22):

- načrtuj in razvijaj,
- udejani in razširi,
- oceni in izboljšaj,
- rezultati.

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

- Dodajanje vrednosti za odjemalce.
- Ustvarjanje trajnostne prihodnosti.
- Razvijanja sposobnosti organizacije.
- Spodbujanje ustvarjalnosti in inovativnosti.
- Vodenje z vizijo, navdihom in integriteto.
- Agilni menedžment.
- Doseganje uspehov z nadarjenostjo zaposlenih.
- Trajno doseganje izvrstnih rezultatov.

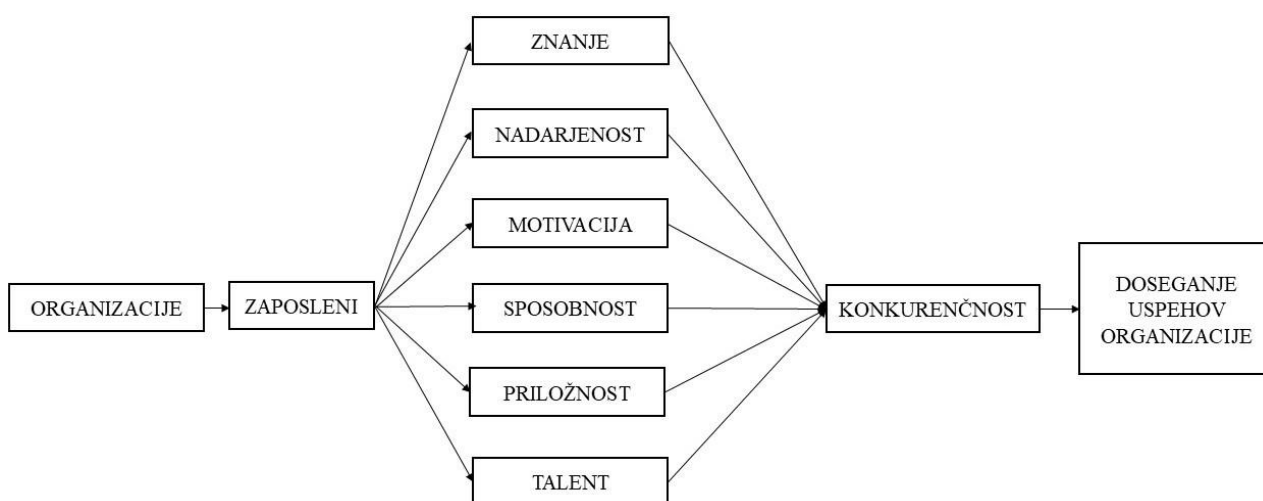
Eden izmed navedenih gradnikov je tudi doseganje uspehov z nadarjenostjo zaposlenih. Odlične organizacije cenijo svoje zaposlene ter ustvarjajo kulturo pooblašanja za doseganje ciljev organizacije in osebnih ciljev zaposlenih.

V praksi ugotavljamo, da odlične organizacije (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 pooblašajo zaposlene, da bi lahko polno 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

Pri raziskovanju vprašanja kako doseči odličnost in uspeh z nadarjenostjo zaposlenih v organizaciji, smo uporabili kvalitativno metodo z uporabo modela, ki je prikazan na sliki 3.



Slika 3. Model raziskave

Za teoretični del raziskave smo zapisali na podlagi domače in tuje literature s področja, ki se navezuje na doseganje uspehov z nadarjenostjo zaposlenih. Pri iskanju literature smo uporabili ključne besede in poiskali sorodne knjige, članke, diplomska dela, monografije in ostalo primerno literaturo. V veliko pomoč so nam bili članki revije univerzalne odličnosti. Najbolj pogoste ključne besede po katerih smo izvedli poizvedovanje skozi brskalnik Google učenjak, COBISS, Science Direct, Scopus in dLib. Tabela 1 prikazuje pomembne ključne besede.

Tabela 1. Pomembne ključne besede

Pomembne ključne besede	
Slovensko poimenovanje	Angleško poimenovanje
Doseganje uspehov	Disinterested in goal
Odličnost	Excellence
Nadarjenost	Talent
Sposobnost	Competence
Priložnost	Opportunity
Uspeh	Success
Razvoj talenta	Succeeding talent
Odličnost vodenja	Excellence in leadership
Model odličnosti EFQM	Model excellence EFQM

S pomočjo navedenih ključnih besed smo poiskali literaturo, ki je zavedena v tabeli 1. V nadaljevanju smo navedeno literaturo preučili in uporabili v razpravi, ki je prikazana v tabeli 2.

Tabela 2. Seznam literature

Avtor	Naslov
Blažič (2002)	Nadarjeni med teorijo in prakso.
Kalin, M. & Meško M. (2017)	Model McKinsey 7-S kot kazalnik odličnosti organizacije
Davies (2010)	Talent management in academies.
Clayton (2007)	Strategic sirection
Michaels (2001)	The waf for talent
Blažič (2003)	Nadarjeni izkoriščen ali prezrt potencial?
Ugovšek (2010)	Strategija upravljanja z nadarjenimi
Dychtwald (2006)	Workforce crisis: how to beat the coming shortage of skills and talent.

»V raziskovalnem delu članka smo uporabili preglednico ocen FOŠmeter poslovne odličnosti-preglednica ocen, ki povzema rezultate samoocenitve matičnih organizacije udeležencev Poletne šole FOŠ »Poslovna odličnost« in sicer za leto 2021«, FOŠ (2021).

»Samoocnitev 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 raponu

od 0 do 5 kot to predvideva metodologija modela CAF (angl. Common Assesement Framework)«, FOŠ (2021).

Za raziskovalni del članka smo uporabili preglednico ocen FOŠmeter poslovne odličnosti, ki povzema rezultate samoocenitve.

4 Rezultati in razprava

4.1 Splošna raziskava odličnosti gradnika

Z raziskavo smo potrdili, da organizacije, ki se uporabljajo orodje kakovosti so uspešnejše v organizacijah. Na temo nadarjenosti, ki temelji na priložnosti, sposobnosti in motivacije, itn. smo zasledili veliko literature različnih avtorjev. Iz različnih literatur, tako domače kot tuje ter primerov dobrih praks smo povzeli najpomembnejše ugotovite za doseganje uspehov z nadarjenostjo zaposlenih v različnih organizacijah. Primer literature je prikazano v tabeli 3.

Tabela 3. Ključne ugotovite po posameznih referencah.

Avtor	Naslov
Blažič (2002)	Izoblikovali so se koncepti, ki presegajo prvotno enodimenzionalno opredelitev. Razvile so se polifaktorske teorije nadarjenosti , ki poleg večdimenzionalnih psihomotoričnih konceptov inteligence vključujejo tudi kognitivne, socialne, emocionalne, kulturne, antropološke in druge določilnice. S tem postaja tudi diferenciacija med pojmom nadarjenosti in talentiranosti vse bolj konsistentna. Imamo več pristopov med katerim je najprimernejši didaktičen pristop. Pristop predstavlja večina subjektivne dejavnike, pri katerih gre za razkorak med stopnjo razvitosti teorije in dejanskimi operativnimi možnostmi nadrejenih.
Kalin, M. & Meško M. (2017)	Dobri menedžerji so pomembni, če ne najpomembnejša temeljna zmožnost organizacije . Raziskave kažejo, da nadpovprečno uspešna podjetja nekajkrat pogosteje kot povprečna izbira menedžerjev iz lastnih vrst. Skrbno zasnovan in dosledno izvajan sistem za snovanje novih menedžerjev odlično vpliva na dolgoročno uspešnost organizacije.
Davies (2010)	Identifikacija nadarjenih oseb temelji na motiviranosti in samoinciativnosti , verodostojnosti in zavesti, zmožnosti povezovanja in strukturiranja v celoto, hrepenijo po spremembah, prilagodljive in sposobne v razmišljanju in so intelektualno radovedne.
Clayton (2007)	Pri upravljanju z nadrejenimi je ključno razmerje » win-win « med organizacijo in nadarjenimi . Ključeno je zaposlenim nuditi izpopolnjevanje in priložnosti osebne rasti.
Michaels (2001)	Nadarjenost pomeni sposobnost strateškega mišljenja , vodstvenih sposobnosti, čustvene zrelosti, zmožnost poslovnega komuniciranja, privabljanja in navduševanja novih nadrejenih ljudi. Pri tem je še izpostavljeno funkcionalne sposobnosti, zmožnost poslovnega komuniciranja. Hkrati privablja in navdušuje novih nadrejenih ljudi.

»nadaljevanje«

- Izpostavlja zmožnost predvidevanja, funkcionalne sposobnosti in odločanja o pomembnih zadevah ter sposobnost doseganja rezultatov.
- Blazič (2003) Razvoj fenomena **nadarjenosti** temelji v okviru družbeno političnih dogajanj. Ugotavljajo, da so številne šolske reforme tiho zaobšle vprašanja spodbujanja razvoja nadarjenih. Razpravlja o odnosu med sposobnostjo in dosežki. Hkrati tudi opozarja, da šolski uspeh ni zadosten pogoj, da bi mogli domnevati o **nadarjenosti**. Potreben je testni pristop v okviru identifikacije s sodobnejšimi pristopi.
- Dychtwald (2006) Osnovni tri pogoji, ki jih je potrebno zagotoviti/zadostiti ob želji po zadržanju **nadrejenih ljudi v organizacijah** so: (1) popolna angažiranost na delovnem mestu, (2) zadostna možnost učenja in rasti ter (3) pozornost vodstva.
- EFQM (2013) **Določajo** znanje in veščine, kompetence in ravni delovne uspešnosti zaposlenih. **Načrtujejo**, kako pritegniti, razvijati 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, kompetence zaposlenih. Zaposlene **spodbujajo**, naj bodo ambasadorji podobe in ogleda organizacije. **Spodbujajo** zaposlene, naj se vključujejo v izboljševanje in inoviranje, ter priznavajo prizadevanja in dosežke. **Razumejo** komunikacijske potrebe zaposlenih in ohranjajo dialog.
- Ugovšek (2010) Za uspešno izvajanje strategije upravljanja je smiselno izdelati **specifičen načrt**. Specifični načrt naj vsebuje korake izvajanja strategije z opisi nalog in idej. Načrt izvajanja strategije upravljanja z **narejenimi temelji**: (1) IDENTIFIKACIJA-rekrutiranje, prepoznavanje in upravljanje nadrejenih, (2) OCENJEVANJE-matrika uspešnosti in potenciala, (3) RAZVOJ-lojalnost in angažiranost zaposlenih, omogočanje učenja in rasti, pozornost vodenja, (4) PLANIRANJE NASLEDSTEV, (5) ZADRŽANJE.
- Duckworth (2017) Moč strasti in vztrajnosti v življenju in pri delu. **Predanost** je preprečljiv odgovor vsem zagovornikom merjenja inteligenčnega količnika.
- Zavod mladi podjetnik (2007-2020) Faktorji, ki kažejo na velik potencial glede agilnosti pri učenju so: (1) **Želja po izkazovanju** (*Drive to excel*). Pri temu ne gre za dokazovanje, pač pa za notranji vzgib in željo po napredovanju. (2) **Katalitična sposobnost učenja** (*Catalytic learning capability*). Ta označuje sposobnost iskanja novih idej. (3) **Podjetni duh** (*Enterprising spirit*). Podjetni duh je povezan predvsem s pripravljenostjo sprejeti in udejaniti tvegano odločitev. (4) **Dinamični senzorji** (*Dynamic sensors*). Ljudje z veliko potenciala so sposobni hitro doumeti različne situacije in v njih poiskati svoje priložnosti.

Moj ustvarjalni razmislek o nadarjenosti v neki organizaciji temelji na izkoriščenem ali prezrttem potencialu. Nadarjeni zaposleni lahko dosežejo ogromno, vendar so lahko posledično preobremenjeni. Lažje je nekemu zaupati naloge za katerega veš, da je nadarjen, sposoben in zanesljiv. Nekatere organizacije to lastnost prezrejo zaradi zahtevnosti nalog, pomanjkanje kadra ter časa. Menimo, da bi morali poznavanju osebnih lastnosti nadarjenih v organizacijah posvetiti več pozornosti na začetku kariere.

4.2 Analiza gradnikov doseganja uspehov z nadarjenostjo zaposlenih

V tabeli 4 je prikazan gradnik z naslovom doseganje uspehov z nadarjenostjo zaposlenih, ki smo ga povzeli po FOŠmetru poslovne odličnosti ki vsebuje devet podgradnikov. Prikazane so tudi povprečne ocene za leto 2021.

Tabela 4. Temeljni gradnik model odličnosti EFQM – Doseganje uspehov z nadarjenostjo zaposlenih.

	Povprečje 2021
1. <i>Določijo znanje in veščine, kompetence in ravni delovne uspešnosti zaposlenih, ki so potrebne za doseganje poslanstva, vizije in strateških ciljev.</i>	3,78
2. <i>Uspešno načrtujejo, kako pritegniti, razvijati in obdržati sposobne zaposlene za zadovoljitev teh potreb.</i>	3,50
3. <i>Usklajujejo osebne in timske cilje ter pooblašajo zaposlene, da bi lahko polno izkoristili svoje sposobnosti v duhu resničnega partnerstva.</i>	3,50
4. <i>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.</i>	3,83
5. <i>Spoštujejo in sprejemajo raznolikost svojih zaposlenih, skupnosti in trgov, ki jih oskrbujejo.</i>	3,78
6. <i>Razvijajo znanje, veščine in kompetence zaposlenih, da bi zagotovile njihovo prihodnjo mobilnost in zaposljivost.</i>	3,44
7. <i>Svoje zaposlene spodbujajo, naj bodo ambasadorji podobe in ugleda organizacije.</i>	4,28
8. <i>Spodbujajo zaposlene, naj se vključijo v izboljševanje in inoviranje, ter priznavajo njihovo prizadevanje in dosežke.</i>	3,83
9. <i>Razumejo komunikacijske potrebe svojih zaposlenih ter uporabljajo ustrezne strategije in orodje za ohranjanje dialoga.</i>	3,78
SKUPNO	3,75

Skupno povprečje za leto 2021 znaša 3,75. Iz skupnega povprečja je videti, da so ocene relativno visoke, posledično si organizacije s pomočjo zgornjih meril in orodij pomagajo doseči uspehe. Vse ocene so v razponu desetinke ali dve kar je še vedno dobro. Kljub izrednim razmeram, ki vladajo v organizacijah je povprečje še vedno visoko.

Smiselno je preveriti gradnike, ki so ocenjeni nižje. Najmanjša odstopanja so zaznana pri podgradniku razvijanja znanja, veščine in kompetence zaposlenih, da bi zagotovile njihovo prihodnjo mobilnost in zaposljivost.

»Bistvena prednost organizacij današnjega časa je njihovo znanje in sposobnost, da se učijo hitreje kot konkurenčne organizacije. Dejstvo je, da se še tako dobre ideje ne pomenijo garancije

za uspeh, če jih zaposleni v podjetju niso sposobni, zmožni ali pripravljeni uresničiti. Uspešno upravljanje ljudi in njihovega znanja se v današnjih razmerah vedno bolj uvršča med kritične faktorje uspeha.« (Lukež 2004, str. 2)

Sedmi podgradnik, ki spodbuja svoje zaposlene, naj bodo ambasadorji podobe in ugleda organizacije je bil v izbrani organi ocenjen najvišje.

Brez ugleda in zaupanja ni prihodnosti podjetja. Ugled je vsota vrednot, ki jih podjetju prepisujejo deležniki na osnovi delovanja in obnašanja podjetja ter njegovega vodstva skozi čas. Pomembno je, delovati preventivno. Poskrbeti za procese vodenja in sodelavce, poštenost in integriteta pa naj bosta vodilo v vseh poslovnih postopkih in odnosih. (Pondelek 2018, str. 68)

Za odlično poslovanje so vključeni vsi deležniki. Osnova je vedno menedžment. Pri podgradnikih, ki so bili nižje ocenjeni, svetujemo, da se v začetku preveri vodenje organizacije. Po pregledu se ponovno uporabi Model EFQM 2020.

Za doseganje odličnosti in nadarjenosti zaposlenih svetujemo, da se kot celota preveri druge gradnike s podgradniki in naredi primerjava ter konsistentnost med njimi. Na podlagi celote se nato poda ustrezne ukrepe za izboljšave v organizacijah.

Za doseganje uspehov v organizacijah, svetujemo, da se kot celota preveri druge gradnike s podgradniki ter naredi primerjava in konsistentnost med njimi.

5 Zaključek

Sposoben, talentiran, motiviran, strasten, potencialen, vztrajen, ambiciozen, prilagodljiv, predan, sposoben, kritičen, nagnjen k izzivom, samozavesten, natančen, delaven. To so lastnosti, ki opisujejo nadarjenega človeka.

Takšnih si želi imeti vsaka organizacija čim večje število. Ključni cilj organizacij mora temeljiti na širjenju lastnega bazena nadarjenih, ki bodo ob morebitni odpovedi ključnih kadrov sposobni zavzeti vodilna mesta. Pomembna so tudi planiranja kadrov, ki bi zagotavljali svetle organizacijske prihodnosti. Posledično zaradi težkim razmer, ki vladajo v poslovnem svetu si ni moč privoščiti pomembnih kadrovskih izgub. Ključne pozicije je potrebno identificirati in sočasno razvijati potenciale nadrejenih ljudi. Tej pa bojo s svojo močjo ustvarili varno prihodnost.

Strategija nadrejenih je učinkovita metoda za razvoj odličnih praks, ki bodo organizacijam zagotovile obširen bazen kadra z visokimi potenciali. Identifikacija, pridobivanje, privabljanje, motiviranje, razvijanje, ocenjevanje in zadržanje so ključni koraki metode doseganja uspehov v organizaciji.

Modela EFQM iz leta 2013 je bil do leta 2020 deležen sprememb. Smiselno bi bilo preučiti razlike, prednosti in slabosti med modeloma EFQM 2013 in EFQM 2020. Spremembe med modeloma so, kako jih najbolje uporabiti in implementirati v organizacijo.

Reference

1. Blažič, M. (2003). *Nadarjeni izkoriščen ali prezrt potencial*. Novo mesto: Slovensko združenje za nadarjene.
2. Blažič, M. (2002). *Nadarjeni med teorijo in prakso*. Novo mesto: Slovensko združenje za nadarjene.
3. Clayton, Glen. (2007). Fostering talent opportunity: getting past first-base. *Strategic direction* 23 (10):3-5.
4. Davies, Brent & Barbara J. Davies. (2010). Talent management in academies. *International Journal of Educational Management* 24 (5): 418-426.
5. Dychtwald, Ken, Tamara J. Erickson & Robert Morison. (2006). *Workforce crisis: How to beat the coming shortage of skills and talent*. Boston: Harvard Business School Press.
6. FOŠ, (2021). *FOŠmeter poslovne odličnosti*: Preglednica ocen. (Interno gradivo). Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu.
7. Kalan, M. & Meško, M. (2017). *Model McKinsey 7-S kot kazalnik odličnosti organizacije*. Novo mesto: Fakulteta za organizacijske študije v Novem mestu.
8. Lukež, M. (2004). *Razvoj kadrov na podlagi kompetenc v Merkur, d.d.* (Diplomska naloga). Ljubljana.
9. Mchaels, Ed, Helen Handfield- Jones & Beth Axelrod. (2001). *The War for talent*. McKinsey & Company. Baston: Harvard Business School Press.
10. Model odličnosti EFQM (2013). Slovenski prevod brošure "EFQM Excellent model 2013". Ljubljana: Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, Urad RS za meroslovje (MIRS).
11. Pondelek, D. (2018, oktober/november). *Kako pomemben je ugled podjetja, ugotovimo, ko ga izgubimo*. Pridobljeno na <https://urednica.si/wp4/wp-content/uploads/Urednica-upravljanje-ugleda.pdf>
12. SSKJ Slovar slovenskega knjižnjega jezika. Pridobljeno na <https://fran.si/iskanje?FilteredDictionaryIds=130&View=1&Query=nadarjenost>
13. Ugovšek V. (2010). *Strategija upravljanja z nadrejenimi*. (Diplomska naloga). Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede. Pridobljeno na http://dk.fdv.uni-lj.si/diplomska_dela_1/pdfs/mb11_ugovsek-vanesa.pdf
14. Zavod mladi podjetnik (2007-2020). *Kako prepoznati nadarjene ljudi?* Pridobljeno na <https://mladipodjetnik.si/novice-in-dogodki/novice/kako-prepoznati-talentirane-ljudi>

Mateja Tomažin po izobrazbi diplomirana inženirka kemijske tehnologije. Trenutno zaposlena v elektro industriji, kot inženirka za nevarne snovi. Opravlja strokovne naloge svetovalke za kemikalije in sodeluje pri notranjih in zunanjih presoajah v sklopu ISO standardov. Na Fakulteti za organizacijske študije v Novem mestu nadaljuje podiplomski študij Menedžment kakovosti.

Abstract:
Excellence and Succeeding through the Talent of People

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

Purpose: The purpose of research is to study and determine how successes are achieved with talent in organizations.

Method: A qualitative method of reviewing domestic and foreign literature and examples of good practices was used for the examination.

Results: The survey confirmed that successes are achieved with talent, taking into account all factors and the involvement of all employees according to the EFQM model.

Organization: With the help of talent, leaders develop, collaborate, define, provide and strengthen successful management of changes in the business of organizations.

Society: Excellent organisations promote and deliver successes with talent that satisfy both external and internal stakeholders.

Originality: Organisations to reach talent and maintain the status quo, not to look at the activity they carry out, will interfere with the tools and models of business excellence.

Limitations/Future Research: Research can be upgraded to other building blocks and the model can be used in practice as an implementation of the EFQM 2013 excellence model in your organization. The following research will be extended to the EFQM 2020 model. We limited ourselves to reviewing existing articles and content related to achieving success with employee talent

Keywords: EFQM model, fundamental principles of excellence, criteria, factors, talent, employees, stakeholders, integrity.

Copyright (c) Mateja TOMAŽIN



Creative Commons License

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