

UPRAVLJANJE S TALENTI

SEMINAR PRI PREDMETU KARIERNI RAZVOJ



Pripravila: Zala Špat, dipl. psih. (un)

Mentorica: izr. prof. dr. Eva Boštjančič

Ljubljana, 2018

UPRAVLJANJE S TALENTI

POVZETEK

Zaposleni so pri delu najbolj uspešni, kadar lahko izkazujejo svoje sposobnosti. Uspešne organizacije po svetu, zato iščejo talentirane posameznike, ki bi lahko povečali njihovo konkurenčno moč na trgu. Upravljanje s talenti je proces, ki vključuje privabljanje talentov, ohranjanje talentiranih posameznikov v organizaciji ter nenehno razvijanje njihovih sposobnosti. Le s skrbno načrtovanim delom lahko izkoristimo njihove potenciale in zagotovimo uspešno organizacijo z zadovoljnimi zaposlenimi.

UPRAVLJANJE S TALENTI

Posamezniki so pri delu najbolj uspešni in učinkoviti, kadar lahko pri delu izkazuje svoje talente in sposobnosti. Za delo so zavzeti in notranje motivirani. Prav zaradi tega je upravljanje s talenti v organizacijah po svetu, že stalna praksa. Poglavitvenega pomena je, da znotraj bazena kandidatov najdejo nadarjene in visoko usposobljene kandidate. Da so pri tem uspešni, pa potrebujejo močno in pozitivno blagovno znamko delodajalca (Fegley, 2006; v: Bhatnagar, 2007). Scullion, Collings in Caligiuri (2010; v: Björkman, Ehrnrooth, Mäkelä, Smale in Sumelius, 2013) upravljanje s talenti definirajo kot vse aktivnosti organizacije, s katerimi želijo pritegniti, selekcionirati, razvijati in spremljati najboljše posameznike na trgu delovne sile. Glavni postopki, ki jih uvrščamo v proces dela s talenti so torej zaposlovanje, selekcija, mentorstvo, upravljanje z uspešnostjo, razvoj kariere, razvoj vodstva, načrtovanje nadomestnega kadra, prepoznavanje uspešnega dela in nagrajevanje zaposlenih (Romans and Lardner, 2006; Heinen and O'Neill, 2004; Scheweyer, 2004; v: Bhatnagar, 2007). Čeprav se pristopi različnih organizacij med seboj razlikujejo, vsi težijo k istemu cilju. Osredotočajo se na posameznike, ki v določeni lastnosti izstopajo in so pri svojem delu zelo uspešni, posledično pa so označeni kot vodje, ključni kader ali pa izkazujejo potenciale, da bi se v takšne posameznike lahko razvili (Lewis in Heckman, 2006). Strokovnjaki, ki upravljajo s talenti, pri svojem iskanju niso omejeni le na organizacijo, v kateri so zaposleni, temveč potencialne kandidate iščejo znotraj konkurenčnih organizacij (Collings, Scullion in Morley, 2007; v: Björkman, Ehrnrooth, Mäkelä, Smale in Sumelius, 2013). Prav to predstavlja bistveno razliko med tradicionalnim upravljanjem s človeškimi viri in upravljanjem s talenti. Prvo se posveča zaposlenim v organizaciji ter skrbi za razvoj celotnega človeškega kapitala v organizaciji (Collings in Mellahi, 2009; v: Sušnik, 2016), medtem ko se drugo osredotoča na razvoj visoko nadarjenih posameznikov, ki so ali pa bodo ključni za uspešnost organizacije (Lewis idr., 2006; v: Claussen, Grohsjean Luger, Probst, 2014). V ospredju upravljanja s talenti je predpostavka, da je potrebno nadarjenost najti, jo razčleniti, negovati in postaviti na ključne položaje, ki so bistveni za konkurenčno prednost podjetja (Boudreau in Ramstad, 2005; v: Björkman, Ehrnrooth, Mäkelä, Smale in Sumelius, 2013).

Raziskovalci označujejo upravljanje s talenti kot najbolj učinkovito intervencijo pri izbiri ustreznih sodelavcev (Bhatnagar, 2005; v: Bhatnagar, 2007).

V literaturi najdemo različne definicije termina upravljanje s talenti. Lewis in Heckman (2006) pojasnjujeta, da v literaturi obstajajo vsaj tri različne rabe omenjenega pojma. Upravljanje s talenti oziroma delo s talenti je:

- zagotavljanje, da je prava oseba, ob pravem času, na pravem delovnem mestu (Jackson in Schuler, 1990; v: Lewis in Heckman, 2006)
- preiščeno in sistematično prizadevanje organizacije, zagotoviti kontinuiteto vodstva na ključnih položajih ter spodbujati individualni napredek posameznikov (Rothwell, 1994; v: Lewis in Heckman, 2006)
- upravljanje s ponudbo, povpraševanjem in pretokom talenta skozi človeški kapital (Pascal, 2004; v: Lewis in Heckman, 2006).

RAZVOJ DELA S TALENTI

Upravljanje s talenti je bilo v osnovi zasnovano za izboljšanje procesa zaposlovanja ter za uspešno umestitev potencialnih zaposlenih v delovanje organizacije (Bhatnagar, 2007). Lewis in Heckman (2006) sta predpostavila, da so za prenos poslovnih strategij na področje upravljanja s človeškimi viri zaslužni predvsem Tichy, Fombrun in Devanna (1982; v: Lewis in Heckman, 2006). Kadrovske oddelke organizacij so spodbujali k razumevanju poslovne organizacijske strategije ter h strateški usmerjenosti. Jackson in Schuler (1990; v: Lewis in Heckman, 2006) sta prikazala, kako je načrtovanje aktivnosti upravljanja s človeškimi viri (ocenjevanje povpraševanja in ponudbe na trgu dela, izvajanje programov in vrednotenje rezultatov) povezano z organizacijskimi spremenljivkami, kot so strategije organizacije, stopnja življenjskega cikla ter tekmovalna klima, preko različnih časovnih obdobj. Zuboff (1988; v: Lewis in Heckman, 2006) je izpostavila, da tehnološke spremembe povzročajo spremembe talentov, potrebnih za uporabo te tehnologije. Ugotovila je, da implementacija avtomatiziranih proizvodnih sistemov spreminja bazen talentov. Pri tem je izpostavila, da ne gre le za odpravo ročnega dela, temveč tudi za spremembo narave informacij, pridobljenih v procesu. Stewart (1997; v: Lewis in Heckman, 2006) je kasneje njeno idejo prenesel na področje upravljanja s človeškimi viri in izpostavil primerjavo vrednosti talentov s problematičnostjo njihove zamenjave.

Skozi čas, so se raziskovalci na področju upravljanja s človeškimi viri osredotočili tudi na iskanje morebitnih potencialnih kandidatov zunaj okvirjev organizacije v kateri so zaposleni. Zadnjih nekaj let je v sodobni strokovni literaturi moč opaziti razpravo o znanstvenemu pristopu in opredelitvi upravljanja s talenti. Po letu 2006 se je znatno povečalo znanstveno preučevanje upravljanje s talenti, a se zgodnja dela osredotočajo predvsem na vzpostavljanje definicij in razločevanje pojma od drugih sorodnih konceptov (Gallardo – Gallardo, Nijs, Dries in Gallo, 2015).

UPORABNOST PROCESA UPRAVLJANJA S TALENTI

Terpstra in Rozell (1993; v: Lewis in Heckman, 2006) sta ugotovila povezanost med kadrovskimi praksami podjetja in njenim dobičkom. V svoji raziskavi sta pokazala kako pomembne so visoko kvalitetne kadrovske prakse ter ugotovitve povezala z izbrano poslovno strategijo ali strategijo upravljanja z ljudmi. Na podlagi njune raziskave so številni avtorji oblikovali metode, ki skušajo integrirati strategije, kadrovske prakse ter nadarjenost zaposlenih, tj. talent.

Bhatnagar (2007) je na podlagi raziskave ugotovil, da razvoj talentov in njihovo zadrževanje v organizaciji predstavlja najbolj poglobljeno skrb kadrovskih oddelkov, v letu 2006. Učinkovite strategije upravljanja s talenti

vodijo k visoki učinkovitosti ter pripadnosti zaposlenih, ter k manjšemu odstotku odpovedi znotraj podjetja. Lockwood (2006; v: Bhatnagar, 2007) je delovno učinkovitost zaposlenih označil kot glavni dejavnik dobrega poslovanja celotne organizacije. Martel (2003; v Bhatnagar, 2007) je poudaril, da je tudi pripadnost zaposlenih izredno pomembna pri doseganju uspehov organizacije. Rezultat učinkovitega upravljanja s talenti so torej visoko učinkoviti in organizaciji pripadni posamezniki.

Van Riel, Berens, and Dijkstra (2009; v: Björkman, Ehrnrooth, Mäkelä, Smale in Sumelius, 2013) so ugotovili, da lahko organizacija s strateško naravnanim vedenjem spodbuja motivacijo zaposlenih, jih ozavešča o dogajanju na trgu dela ter o procesih znotraj organizacije in spodbuja razvoj posameznikov, kot tudi celotne organizacije. Björkman, Ehrnrooth, Mäkelä, Smale in Sumelius (2013) pa so ugotovili, da aktivnosti prepoznavanja talentov, npr. posredovanje pričakovanih ciljev, preko psihološke pogodbe ter spodbujanje zelenega vedenja znotraj organizacije, spodbuja posameznike k aktivnemu sodelovanju in učinkovitemu delu. S pomočjo strategij prepoznavanja talentov se poveča tudi predanost podjetju, posamezniki pa se lažje identificirajo z organizacijo (Mael in Ashfort, 1992; v: Björkman, Ehrnrooth, Mäkelä, Smale in Sumelius, 2013). Identifikacija z organizacijo je povezana z mnogimi pozitivnimi učinki tako za posameznike kot za celotno organizacijo (Ashfort, Harrison in Corley, 2008; v: Björkman, Ehrnrooth, Mäkelä, Smale in Sumelius, 2013). Raziskovalci so izpostavili predvsem pozitivno zaznavanje vodilnih, izboljšanje posameznikove sampedobe in zvišanje notranje motivacije. Kadar pride do identifikacije z organizacijo, posamezniki prevzamejo vrednote in razvijejo organizacijsko pripadnost (Björkman, Ehrnrooth, Mäkelä, Smale in Sumelius, 2013).

Rhoades in Eisenberger (2002; v Björkman, Ehrnrooth, Mäkelä, Smale in Sumelius, 2013) sta ugotovila, da posamezniki, ki zaznavajo podporo organizacije, v manjši meri zapustijo svoje delovno mesto. Ker je glavni namen dela s talenti ohranitev visoko talentiranih posameznikov znotraj organizacije, so Zhao idr. (2007; v Björkman, Ehrnrooth, Mäkelä, Smale in Sumelius, 2013) poudarili pomen strategij upravljanja s talenti in zagotavljanje zadovoljnih posameznikov. Harter, Schmidt in Hayes, 2002; v: Clifton in Harter, 2003) so v svoji raziskavi zaposlene spraševali če imajo priložnost delati stvar, v katerih so najbolj uspešni. Ugotovili so pomembnost kreativnega okolja, ki ga ustvarijo vodilni. Posamezniki, ki opravljajo delo, za katero se počutijo kompetente, so pri delu precej bolj uspešni. Zelo pomembno za posameznike je tudi zaznavanje dejstva, da so bili prepoznani kot talenti. Posamezniki dobijo občutek, da so znotraj organizacije cenjeni, hkrati pa čutijo dolžnost, da se dodatno izobražujejo in osebno rastejo (Björkman, Ehrnrooth, Mäkelä, Smale in Sumelius, 2013).

Poudariti je potrebno tudi nekatere pomanjklivosti raziskav na področju dela s talenti. Lewis in Heckman (2006) sta izpostavila, da so mnoge raziskave zasnovane retrospektivno in ne pojasnijo, ali kadrovske prakse vodijo k določenim izidom v organizaciji, ali pa organizacijski izidi zagotovijo sredstva za izbrane kadrovske prakse (Gerhart, 2005; Wright, Gardner, Moynihan in Allen, 2005; v: Lewis in Heckman, 2006). Večina raziskav uporablja metodo samoporočanja, kar otežuje ocenjevanje obsega odnosa med kadrovskimi praksami in izidi. Poudarila sta tudi, da lahko razlike v kadrovskih praksah odražajo razlike v konkurenci, geografski regiji ali socio-ekonomskih spremenljivkah. Problematično je predvsem dejstvo, da ni bilo eksplicitno raziskovano, kako se izbira prakse povezuje s strategijo podjetja.

PREGLED UPORABNOSTI METODE

Namen

Upravljanje s talenti je proces, ki opisuje kako uspešno organizacije izbirajo, razvijajo in obdržijo visoko talentirane, delovno uspešne posameznike (Michaels, 2001; v Sušnik, 2016). Uspešne organizacije talente dojemajo kot svojo prioriteto, zato je naloga dobrega vodje, da konkurenčne prednosti spodbuja s kvalitetnimi vlogami talentov. Svojo konkurenčno prednost, ki temelji na talentih, povečujejo na dva načina. V prvem koraku morajo privabiti najbolj talentirane posameznike, v nadaljevanju pa jim morajo zagotoviti razvoj ter ustrezne delovne naloge (Michaels, 2001; Zupan, 2001; v: Sušnik, 2016). Michaels (2001; v: Sušnik, 2016) je poudaril, da bi vsaka organizacija morala opraviti določene meritve na področju svojega poslovanja, na podlagi katerih bi sprejela odločitve o širitvi bazena talentov. Hkrati je opozoril, da je pri širjenju bazena potrebno pričakovati velike spremembe znotraj procesa dela in organizacije, kajti majhne spremembe, ne bodo prinesle zelenega napredka.

Pred začetkom iskanja talentov, je torej potrebno narediti natančno analizo delovnega procesa in ugotoviti kje se pojavljajo težave. Seigel (2010; v Tarique in Schuler, 2010) pa je v svoji raziskavi predstavil, kako organizacije v praksi uporabijo tako imenovano strategijo bazena talentov, tj. baza potencialnih posameznikov, ki izstopajo po določenih sposobnostih ali veščinah. V večini primerov organizacije izberejo najbolj talentirane/izobražene posameznike, katerim najdejo mesto v organizaciji. Redko se zgodi, da organizacije iščejo posameznike s specifičnimi lastnostmi, potrebnimi za specifično delovno mesto.

Delo s talenti se izvaja, kadar si organizacija želi pridobiti novo delovno silo, s pomočjo katere bo organizacija celostno napredovala. Posamezniki, prepoznani kot talenti, bi naj pripomogli k novim idejam, inovativnosti, kreativnosti, učinkovitemu vodenju in upravljanju z materialnimi ali pa človeškimi viri.

Ciljna populacija

Posamezniki, ki prepoznavajo talente in z njimi delajo, so menedžerji oziroma posamezniki, ki delajo na področju upravljanja s človeškimi viri. Včasih so to vodilni v organizacijah, včasih pa za proces dela s talenti skrbijo kadrovske službe. V proces pa so seveda vključeni tudi visoko talentirani posamezniki, ki so v procesu prepoznani kot talenti oziroma ključni kader.

Potek izvedbe

Za upravljanje s talenti organizacije uporabljajo 3 aktivnosti:

- privabljanje talentov (upravljanje z blagovno znamko delodajalca, zaposlovanje in selekcija),
- ohranjanje talentov v organizaciji (upravljanje uspešnosti in kompenzacijske dejavnosti) in
- razvijanje talentov (dejavnosti usposabljanja in poklicnega razvoja) (Tarique in Schuler, 2010).

Potrebo je poudariti še vlogo upravljanja s talenti pred zaposlitvijo v organizaciji, tj. predzaposlitveno upravljanje s talenti.

Upravljanje s talenti pred zaposlitvijo

Posamezniki so že pred vstopom v delovno razmerje ali določeno organizacijo soočeni s prepoznavanjem svojih talentov. Izobraževalni sistemi namreč spodbujajo k razvoju prepoznavanja samega sebe kot talenta. Ti procesi potekajo v obliki delovne prakse, praktičnega usposabljanja dijakov in študentov, pripravništva itd. Posameznikom omogočajo, da raziskujejo in že v zgodnji fazi odkrivajo svoje talente (Sušnik, 2016). Tudi Foster (2015; v: Sušnik, 2016) je predlagal, da se upravljanje s talenti začne že v šolskem sistemu in ne šele ob vstopu v organizacijo.

Delo s talenti pred zaposlitvijo je dobro poznano v športu, vojski in organizacijah, ki nudijo sponzorstva za nadaljevanje šolanja in usposabljanja. Prepoznavanje talentov pred zaposlitvijo odpravlja neskladnosti med izobraževalnim sistemom in delovnim okoljem ter pripomore k povečanju nacionalnega potenciala talentov, motivira posameznike k doseganju uspeha in pripomore k zaposlovanju najprimernejših kandidatov (Sušnik, 2016).

Privabljanje talentov

Michaels, Handfield – Jones in Axelrod (2001; v: Sušnik 2016) so navedli ključne dejavnosti, ki jih mora organizacija izvajati, da bi na svojo stran privabila talente, tj. vodstveno sprejemanje usmeritve k talentom, oblikovanje vrednostnega načrta zaposlenega, preoblikovanje strategije pridobivanja najprimernejših kandidatov, vpeljava razvoja talentov v organizacijo in razlikovanje in potrjevanje uspešnosti dela zaposlenih. To področje vključuje 4 glavne aktivnosti upravljanja s človeškimi viri, tj. razvijanje blagovne znamke, pridobivanje zanimanja potencialnih talentov za njihovo organizacijo ter selekcija in zaposlovanja (Tarique in Schuler, 2010).

Raziskave na področju blagovne znamke delodajalca in ugleda organizacije so ugotovljale zakaj je ravno ta dejavnik postal eden izmed pglavitnih pokazateljev organizacijske zmogljivosti (Holland, Sheenan in De Cieri, 2007; v Tarique in Schuler, 2010). Nekaj raziskovalcev se je ukvarjalo tudi s preučevanjem kako organizacija sploh razvije dobro blagovno znamko delodajalca (Ferris idr., 2007; v: Tarique in Schuler, 2010).

Pri zaposlovanju talentov velja vodilo, da se mora posameznikovo vedenje ujemati z vedenjskimi zahtevami delovnega mesta, kar pomeni, da je pri identifikaciji potencialnega zaposlenega potrebno prepoznati njegove vrednote, cilje, želje in ugotoviti načine njegovega nagrajevanja. Koristno orodje za ugotavljanje ustreznosti kandidatov je vedenjski intervju, saj na takšen način intervjuvanec težje prikrije neskladnosti med njegovo želeno in resnično podobo. Vprašanja zastavljena na takšnih intervjujih kandidata silijo, da opiše dejanske situacije v katerih se je znašel. Vedenjski intervjuji so namreč osnovani na tezi, da je najboljši napovedovalec vedenja preteklo vedenje (Sušnik, 2016).

Stuart-Kotze in Dunn (2008; v: Sušnik, 2016) sta opozorila na negativno plat vedenjskega intervjuja. Če se pri selekciji osredotočamo na pretekle izkušnje kandidatov, lahko spregledamo morebitne talente. Potrebno se je osredotočiti tudi na njihove zmožnosti in sposobnosti za doseganje rezultatov, ki bi ključno vplivali na uspeh organizacije v prihodnosti.

Ohranjanje talentov v organizaciji

Ko je talent na podlagi postopkov izbran oziroma privabljen v organizacijo, ga organizacija vključi v delovne procese in aktivnosti. Kadar govorimo o vključevanju talentov v organizacijo, imamo v mislih vse oblike angažiranja talentov, npr. klasična pogodbeni razmerja, zunanji najem, najemanje kadrov za kratkoročne ali dolgoročne projekte, partnerski odnosi, ... Vse naštetih oblike najemanja kadrov imajo podobne karakteristike kot redna zaposlitev, na svetovnih trgih dela pa so vse bolj pogoste in inovativne pri vzpostavljanju medsebojno odvisnega odnosa med delodajalci in talenti (Scheimann, 2014; v: Sušnik, 2016).

Pri novi zaposlitvi je zelo pomemben proces integracija posameznika v organizacijsko kulturo. Čeprav je proces integracije ključnega pomena, je velikokrat nekoliko zanemarjen. Nekateri posamezniki hitro prepoznajo svojo vlogo v organizaciji in hitro presodijo ali sodijo v organizacijo, medtem ko drugi nimajo tako dobrega vpogleda. Lahko se zgodi, da novo zaposlenega talenta fizično ali v mentalnem smislu izgubimo že na samem začetku. Zaznavanje neustreznosti se lahko zgodi, če je bila pred (npr. blagovna znamka delodajalca) in med (npr. vedenjski intervju) fazo pridobivanja posameznika organizacija pomanjkljivo ali pa celo neustrezno predstavljena. Poglavitnega pomena je, da že na samem začetku ugotovimo stopnjo skladnosti med kandidatom in obstoječim kadrom v organizaciji (Sušnik, 2016). Sprejem novih talentov je za nadaljnji razvoj talenta zelo pomemben. Vodje morajo v tem primeru poskrbeti, da prepoznavajo uspehe talentov, talentom pa je potrebno omogočiti karierno in osebno rast, občutek varnosti in pravično obravnavo ter odprto komunikacijo (Scheimann, 2014; v: Sušnik, 2016).

Za ohranjanje talentov v organizacijah je zelo pomembna psihološka pogodba, ki jo organizacija in talent sklenejo v ključnih trenutkih zaposlitvenega odnosa, v času pridobivanja kadra, zaposlovanja, ocenjevanja uspešnosti zaposlenega in v procesih, ko organizacija izraža načrte za prihodnost. Pomen psihološke pogodbe je v zapolnjevanju vrzeli, ki jih klasična formalna pogodba ne zapolni. Pomembna so predvsem skladna in jasna pričakovanja obeh strani, kar predstavlja osnovo za razumevanje odnosa izmenjave med organizacijo in zaposlenimi (Sušnik, 2016).

Raziskave so pokazale, da skladna pričakovanja obeh strani pripomorejo k višjemu zadovoljstvu z delom, ter posledično višji produktivnosti in nižji fluktuaciji zaposlenih (Branham, 2001; v: Sušnik, 2016).

Razvijanje talentov

Garavan idr. (2012; v: Sušnik 2016) je pojasnil, da je razvoj talenta še dokaj neodkrito in neraziskano področje, a predstavlja bistveno komponento upravljanja s talenti. Scheimann (2014; v: Sušnik, 2016) je eno od faz v življenjskem ciklu talenta opredelil kot uravnavanje njegove delovne učinkovitosti. Njegova uspešnost se meri z uspešnostjo tima ter njegovo usklajenostjo s cilji organizacije, zato je pomembno, da so pomanjkljivosti pravočasno ugotovljene. Talentom je potrebno redno omogočiti razvijanje sposobnosti ter dodatno izobraževanje. Delo s talenti bi moralo z zagotavljanjem hitrega dostopa do znanj težiti k fleksibilnim postopkom razvoja talentov, saj je talentu kjerkoli in kadarkoli omogočen dostop do raznovrstnih razvojnih resursov (Garavan idr., 2012; v: Sušnik, 2016).

Konkreten primer procesa

Primer, ki bo naveden v nadaljevanju, je izmišljen in hipotetično zastavljen. V prvem koraku je potrebno ustvariti bazen talentov, ga raziskati in poiskati najbolj ustrezne, izstopajoče kandidate. Izdelati je potrebno dobro blagovno znamko delodajalca. V tem primeru lahko organizacija posname video posnetek, v katerem se predstavi, vanj pa vključi še kratke intervjuje z zaposlenimi oziroma zaposleni podajo kratko osebno mnenje, zakaj je dobro biti del določene organizacije. Organizacija do talenta pristopiti previdno, a hkrati odločno. Ponudi mu stvari, ki jih na dosedanem delovnem mestu nima (možnost dodatnega izobraževanja, višjo plačo, vlogo vodje projekta, ...). Pri izvajanju *vedenjskega intervjuja*, manager kandidatu postavlja vprašanja kot so:

- Kakšni so vaši cilji?
- Kje se vidite čez 5 let?
- Katere so vaše glavne vrednote?
- Kaj vas pri delu najbolj motivira?
- Prosim, naštejte vaše kompetence in razložite, na kakšen način ste jih pridobili.
- Kako se soočate s konflikti?
- Kaj bi naredili v situaciji, ko je potrebno izbrati med večimi možnostmi?
- Kako ste v prejšnji organizaciji pridobivali nove stranke?
- Sodelavec v podjetju je storil napako pri vašem najpomembnejšemu projektu. Opišite, kako ste rešili problem s sodelavcem in kako s stranko, s katero ste sodelovali pri projektu.
- Na kakšen način bi vnašali novosti v našo organizacijo?

V psihološki pogodbi vsaka stran opredeli svoja pričakovanja in želje, manager novega sodelavca uvede v organizacijsko kulturo in način dela. Organizacija ves čas spremlja njegovo delo, ga spodbuja in ustrezno nagraduje. Skrbi za njegov osebni in karierni razvoj, ter zanj išče nove izzive.

Omejitve uporabe metode

Prepoznavanje talentov se med različnimi organizacijami nekoliko razlikuje. Čeprav imajo v osnovi isti ali vsaj zelo podoben cilj, se problem pojavi že na samem začetku. Obstajajo različne definicije pojmov talent in upravljanje s talenti, kar povzroča nejasnost samega procesa.

Med izbrano literaturo nisem zasledila, da obstajajo omejitve, pri uporabi metode. Načeloma jo izvajajo oddelki, ki upravljajo s človeškimi viri, je pa potrebno omeniti, da so verjetno nekateri bolj usposobljeni za izvajanje tovrstnih procesov – prepoznavanje talentov, selekcioniranje, zaposlovanje, intervjuvanje, ... –, kot drugi.

Na izvajanje metode se je potrebno temeljito pripraviti. Prepoznavanje talentov vsebuje veliko korakov, od ustvarjanja bazena talentov, selekcije in zaposlovanja do razvijanje talentov. Vsak izmed procesov mora biti skrbno načrtovan, prav tako pa je potrebno sistematično slediti razvoju talenta.

Do napak lahko pride v različnih segmentih procesa. Najpogostejše napake menedžerjev pri izbiri ustreznih kandidatov, so dajanje prednosti izkušnjam in strokovnosti pred talentiranostjo, zaposlovanje na podlagi dobrega občutka, sindrom iskanja »nadčloveka« ali »supermana«, zaposlovanje po lastni podobi ali na podlagi zvez, poznanstev in referenc brez dokazov o uspešnosti, delegiranje procesa tretji osebi, pomanjkljiv opis delovnega mesta in delovnih nalog ter spregled internih kandidatov (Branham, 2011; v: Sušnik, 2016). Lahko se zgodi, da vodilni v organizaciji na vsak način želijo določeno osebo zaradi njegovega talenta, v delovnem procesu pa se njegove kompetence ne odražajo. Do tega lahko pride, ko se v procesu ne izvede analiza delovnih potreb. Takrat govorimo o praksi prehitrega zaposlovanja.

MOJ POGLED NA METODO

Tematika upravljanja s talenti je zelo aktualna, a nekoliko problematična. Kdo sploh je talent in na kakšen način delati z njim? Definicije, ki jih raziskovalci ponujajo, so raznolike in neenotne. Tukaj vidim prvo težavo, ki potrebuje nekaj več pozornosti. Raziskovalci si niso enotni pri definiranju pojma, zato se tudi načini izvajanja procesa dela s talenti in strategije, ki jih uporabljajo, med organizacijami razlikujejo. V tej fazi je težko združiti vse informacije v smiselno celoto.

Talenti so ljudje, ki so ključni za uspešno delovanje organizacije ali pa izkazujejo potencial, da bi se v takšne posameznike lahko razvili. Prav to je glavni razlog, zakaj je ustrezno delo z njimi tako pomembno. Večina svetovnih organizacij že prepoznava njegov pomen in se delu s talenti veliko posveča. Namen procesa je pomemben, rezultati pa so uporabni. Če je proces skrbno načrtovan in ustrezno izpeljan, ne vidim težav, zakaj se ga ne bi posluževali. V tem primeru pridobimo dobro delujočo organizacijo, ki združuje zadovoljne zaposlene in nadgrajuje svojo konkurenčno vrednost na trgu.

Proces prepoznavanja talentov bi označila za hitro rastočo aktivnost znotraj velikih organizacij, ki je v zadnjih letih dobila nekaj več pozornosti v raziskovalnih vodah, a je področje še vedno odprto za nova odkritja.

VLOGA PSIHologa

Čeprav vloga psihologov v procesu dela s talenti ni izpostavljena, sem prepričana, da je psihološko znanje lahko zelo dobro unovčeno.

Psihologi lahko s svojim znanjem izbiramo in selekcioniramo ustrezne kandidate ter v procesu prepoznavanja talentov svoje ugotovitve podkrepimo še z uporabo psiholoških testov ter seveda z njihovo ustrezno interpretacijo. Dobro se znajdemo v vlogi intervjuvarjev pri uporabi vedenjskega intervjuja, pri čemer je potrebno pozorno opazovati posameznikovo neverbalno govorico.

Psihologi imamo veliko znanja na področju motivacije zaposlenih, skrbimo za ustrezno organizacijsko klimo, izdelamo sistem nagrajevanja ter blagovno znamko delodajalca, skrbimo za napredovanje, izobraževanje posameznikov in njihovo osebno rast. Delo psihologa vključuje tudi svetovanje in nudenje podpore zaposlenih ter predstavlja nekakšen most med vodilnimi znotraj organizacije in delavci.

S talenti lahko sodelujemo v vseh korakih procesa – od začetne predstavitve organizacije in nudenja pomoči ob spoznavanju z organizacijo pa do zagotavljanja visoke motiviranosti talentov ter delovnega zadovoljstva.

Vsekakor je delo psihologa lahko zelo signifikantno v procesu upravljanja s talenti, za vodilne kot tudi talente.

VIRI

Bhatnagar, J. (2007). Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention. *Employee Relations*, 29(6), 640 – 663.

Björkman, I., Ehrnrooth, M., Mäkelä, K. Smale, A. in Sumelius, J. (2013). Talent or not? Employee reactions to talent identification. *Human Resource Management*, 52(2), 195 – 214.

Claussen, J., Grohsjean, T., Luger, J. in Probst, G. (2014). Talent management and career development: What it takes to get promoted. *Journal of World Business*, 49, 236 – 244.

Clifton, D.O. in Harter, J.K. (2003). Investing in Strengths. V A.K.S. Cameron, B. J. E. Dutton in C. R. E. Quinn (Ur.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (str. 111 – 121). San Francisco: Berrett-Koehler Publisher, Inc.

Gallardo-Gallardo, E., Nijs, S., Dries, N. in Gallo, P. (2015). Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis. *Human Resource Management Review*, 25(3), 264 – 279.

Lewis, R.E. in Heckman, R. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16, 139 – 154.

Sušnik, T. (2016). *Management talentov v slovenskem medijskem prostoru na primeru izbrane organizacije*. Magistrsko delo, Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

Tarique, I. in Sculer, R.S. (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestion for further research. *Journal of World Business*, 45, 122 – 133.

Wiblen, S.L., Dery, K. in Grant, D. (2012). Do you see what I see? The role of technology in talent identification. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 50(4), 421 – 438.