

Zala Špat in Andreja Petrovčič

UPRAVLJANJE S TALENTI

»Tematika upravljanja s talenti je zelo aktualna, vendar nekoliko problematična. Kdo sploh je talent in na kakšen način delati z njim? Definicije, ki jih ponujajo raziskovalci, so raznolike in neenotne. Upravljanje s talenti se nama zdi pomembno, saj organizacijam omogoča možnost načrtovanja nasledstva, kar zmanjša tveganje organizacije v primeru nenačrtovane ali nenadne izgube katerega od ključnih zaposlenih. Pomembno pa je, da je proces skrbno načrtovan in dobro izpeljan.«

Posamezniki so pri delu najbolj uspešni in učinkoviti, kadar lahko izkažejo svoje talente in sposobnosti. Takrat so za delo zavzeti in notranje motivirani. Prav zaradi tega je upravljanje s talenti v organizacijah po svetu že stalna praksa. Ključno je, da znotraj bazena kandidatov organizacije najdejo nadarjene in visoko usposobljene kandidate. Da so pri tem uspešni, pa je potrebna močna in pozitivna blagovna znamka delodajalca (Fegley, 2006). Scullion, Collings in Caligiuri (2010) upravljanje s talenti (angl. *talent management*) 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 zaposlovanje, selekcija, mentorstvo, upravljanje z uspešnostjo, razvoj kariere, razvoj vodstva, načrtovanje nadomestnega kadra, prepoznavanje uspešnega dela in nagrajevanje zaposlenih (Heinen in O'Neill, 2004).

V literaturi najdemo različne definicije pojma upravljanja s talenti. Lewis in Heckman (2006) pojasnjujeta, da 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);
- premišljeno in sistematično prizadevanje organizacije zagotoviti kontinuiteto vodstva na ključnih položajih ter spodbujati individualni napredek posameznikov (Rothwell, 1994);
- upravljanje s ponudbo, povpraševanjem in pretokom talenta skozi človeški kapital (Pascal, 2004).

Kadroviki v slovenskih organizacijah s pojmom talent opredeljujejo kombinacijo ujemanja z vrednotami organizacije, osebnostnih značilnosti in nadpovprečnih delovnih rezultatov v daljšem časovnem obdobju. V povprečju je kot talent prepoznanih 7 % vseh zaposlenih (Slana, 2018).

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). 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), medtem ko se drugo osredotoča na razvoj visoko nadarjenih posameznikov, ki so ali pa bodo ključni za uspešnost organizacije (Lewis in Heckman, 2006). V ospredju upravljanja s talenti je predpostavka, da je treba nadarjenost najti, jo razčleniti, negovati in postaviti na ključne položaje, ki so bistveni za konkurenčno prednost organizacije (Boudreau in Ramstad, 2005).

NASTANEK IN RAZVOJ METODE

Upravljanje s talenti je bilo v osnovi zasnovano za izboljšanje procesa zaposlovanja ter za uspešno umestitev potencialnih zaposlenih v delovne 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). Kadrovske oddelke organizacij so spodbujali k razumevanju poslovne organizacijske strategije ter k strateški usmerjenosti. Jackson in Schuler (1990) 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, prek različnih časovnih obdobj. S. Zuboff (1988) 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) je pozneje 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 mogoče opaziti razpravo o znanstvenemu pristopu in opredelitvi upravljanja s talenti. Po letu 2006 se je znatno povečalo znanstveno preučevanje upravljanja 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). E. Gallardo-Gallardo in M. Thunnissen (2015) navajata, da največ empiričnih raziskav na temo upravljanja s talenti izhaja iz ZDA, sledijo Velika Britanija, Avstralija, Nizozemska in Irska. Slovenske organizacije so se s procesom upravljanja s talenti bolj načrtno začele ukvarjati po letu 2015, kar sovpada z umirjanjem gospodarske krize. Kot razlog kadrovska specialistka srednje velike organizacije navaja, da je v času po krizi upravljanje s talenti konkurenčna prednost organizacije, ki se bori za talente (Slana, 2018).

ZNANSTVENA SPOZNANJA O UPORABNOSTI METODE

Bhatnagar (2007) je potrdil, da učinkovite strategije upravljanja s talenti vodijo k visoki učinkovitosti ter pripadnosti zaposlenih ter k manjšemu odstotku odpovedi znotraj organizacije, pripadnost zaposlenih pa je izredno pomembna pri doseganju uspehov organizacije (Martel, 2003). Rezultat učinkovitega upravljanja s talenti so torej visoko učinkoviti in organizaciji pripadni posamezniki. Rhoades in Eisenberger (2002) na podlagi raziskav dodajata, 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 tudi Zhao, Wayne, Glibkowski in Bravo (2007) poudarili pomen strategij upravljanja s talenti in zagotavljanje zadovoljnih posameznikov.

Björkman, Ehrnrooth, Mäkelä, Smale in Sumelius (2013) so ugotovili, da aktivnosti prepoznavanja talentov, npr. posredovanje pričakovanih ciljev prek psihološke pogodbe ter spodbujanje želenega vedenja znotraj organizacije, spodbujajo posameznike k aktivnemu sodelovanju in učinkovitemu delu. S pomočjo strategij prepoznavanja talentov se poveča tudi predanost organizaciji, posamezniki pa se z njo tudi lažje identificirajo (Mael in Ashfort, 1992). Identifikacija z organizacijo je povezana z mnogimi pozitivnimi učinki tako za posameznike kot za celotno organizacijo (Ashfort, Harrison in Corley, 2008). Raziskovalci so izpostavili predvsem pozitivno zaznavanje vodilnih, izboljšanje posameznikove samopodobe in zvišanje notranje motivacije. Kadar pride do identifikacije z organizacijo, posamezniki prevzamejo vrednote in razvijejo organizacijsko pripadnost (Björkman idr., 2013).

Pri vsem skupaj je za posameznike ključno zaznavanje dejstva, da so bili prepoznani kot talenti. Zaposleni s tem dobijo občutek, da so znotraj organizacije cenjeni, hkrati pa čutijo dolžnost, da se dodatno izobražujejo in osebnostno rastejo (Björkman idr., 2013).

Poudariti je treba tudi nekatere pomanjkljivosti 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). Večina raziskav uporablja metodo samoporočanja, kar otežuje ocenjevanje obsega odnosa med kadrovskimi praksami in izidi. Lewis in Heckman (2006) poudarjata tudi, da lahko razlike v kadrovskih praksah odražajo razlike v konkurenci, geografski regiji ali socio-ekonomskih spremenljivkah. Problematično je predvsem dejstvo, da ni eksplicitno raziskano, kako se izbira prakse povezuje s strategijo podjetja.

PREDSTAVITEV METODE

KDAJ METODO UPORABIMO?

Upravljanje s talenti je proces, ki opisuje, kako uspešno organizacije izbirajo, razvijajo in obdržijo visoko talentirane, delovno uspešne posameznike (Michaels, Handfield-Jones in Axelrod, 2001). Uspešne organizacije talente dojemajo kot svojo prioriteto, zato je naloga dobrega vodje, da konkurenčne prednosti spodbuja s kakovostnimi 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. Vsaka organizacija bi tako morala opraviti določene meritve na področju svojega poslovanja, na podlagi katerih bi sprejela odločitve o širitvi bazena talentov, le-ta pa s seboj prinese velike spremembe v procesu dela (Michaels idr., 2001). Delo s talenti se izvaja, ko želi organizacija pridobiti novo delovno silo, s pomočjo katere bo celostno napredovala. Posamezniki, prepoznani kot talenti, naj bi pripomogli k novim idejam, inovativnosti, kreativnosti, učinkovitemu vodenju in upravljanju z materialnimi ali človeškimi viri.

ZA KOGA JE METODA PRIMERNA?

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 prepoznani kot talenti oziroma ključni kader.

KAKO METODO IZVEDEMO?

Za upravljanje s talenti organizacije uporabljajo tri aktivnosti (Tarique in Schuler, 2010):

- privabljanje talentov (upravljanje z blagovno znamko delodajalca, zaposlovanje in selekcija);
- ohranjanje talentov v organizaciji (upravljanje uspešnosti in kompetencijske dejavnosti) ter
- razvijanje talentov (dejavnosti usposabljanja in poklicnega razvoja).

Privabljanje talentov. Vključuje štiri glavne aktivnosti upravljanja s človeškimi viri, tj. razvijanje blagovne znamke, pridobivanje zanimanja potencialnih talentov za njihovo organizacijo ter selekcija in zaposlovanje (Tarique in Schuler, 2010). Ključne dejavnosti, ki jih mora organizacija izvajati, da bi na svojo stran privabila talente, so vodstveno sprejemne usmeritve k talentom, oblikovanje vrednostnega načrta zaposlenega, preoblikovanje strategije pridobivanja najprimernejših kandidatov, vpeljava razvoja talentov v organizacijo ter razlikovanje in potrjevanje uspešnosti dela zaposlenih (Michaels idr., 2001).

Pri zaposlovanju talentov velja vodilo, da se mora posameznikovo vedenje ujemati z vedenjskimi zahtevami delovnega mesta, kar pomeni, da je pri identifikaciji potencialnega zaposlenega treba 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 (Sušnik, 2016). Stuart-Kotze in Dunn (2008) sicer opozarjata na negativno plat vedenjskega intervjuja – če se pri selekciji osredotočamo na pretekle izkušnje kandidatov, lahko spregledamo morebitne talente. Treba se je osredotočiti tudi na njihove zmožnosti in sposobnosti za doseganje rezultatov, ki bi ključno vplivali na uspeh organizacije v prihodnosti.

Ohranjanje talentov. 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, ... (Schiemann, 2014). Pri novi zaposlitvi je zelo pomemben proces integracije posameznika v organizacijsko kulturo. Čeprav je ta proces 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 nadaljni razvoj talenta zelo pomemben. Vodje morajo v tem primeru poskrbeti, da prepoznavajo uspehe talentov, talentom pa je treba omogočati tudi karierno in osebno rast, občutek varnosti in pravično obravnavo ter odprto komunikacijo (Schiemann, 2014).

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 potrjujejo, da skladna pričakovanja obeh strani pripomorejo k višjemu zadovoljstvu z delom, ter posledično višji produktivnosti in nižji fluktuaciji zaposlenih (Branham, 2001).

Razvijanje talentov. Čeprav razvoj talenta predstavlja bistveno komponento upravljanja s talenti, je še vedno precej nejasno ter neraziskano področje (Garavan, Carbery in Rock, 2012). Schiemann (2014) eno od faz v življenjskem ciklu talenta opredeljuje kot uravnavanje njegove delovne učinkovitosti. Uspešnost talenta se meri z uspešnostjo tima ter njegovo usklajenostjo s cilji organizacije, zato je pomembno, da so

pomanjkljivosti pravočasno ugotovljene. Talentom je treba redno omogočati 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 virov (Garavan idr., 2012). Za razvijanje spretnosti talentov so uporabni različni pristopi – od coachingov, delavnic, rotacije delovnih mest, do posebnih zadolžitev in projektov. Izziv je povezati vse pomembne dele na sistematičen način, s katerim posameznik razvija svoje kompetence, hkrati pa se kaže tudi uspešnost pri poslovanju. Ključno je tudi poznavanje začetnega oziroma trenutnega stanja posameznika (kakšne izkušnje, znanja, spretnosti in značilnosti ima), nato pa na podlagi močnih in šibkih področij, želenih kompetenc znotraj pozicije ali organizacije oblikovati načrt dela. Pri tem se je treba držati načrta, ustvariti optimalno okolje za učenje, skrbeti za podajanje povratnih informacij z obeh strani itd. (Berger in Berger, 2004).

Treba je poudariti še vlogo upravljanja s talenti pred zaposlitvijo v organizaciji, tj. **predzaposlitveno upravljanje s talenti**. 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) 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 zagotavljajo 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).

PRIMER UPORABE METODE

Primer, ki bo naveden v nadaljevanju, je izmišljen in hipotetično zastavljen. V prvem koraku upravljanja s talenti je treba ustvariti bazen talentov, ga raziskati in poiskati najbolj ustrezne, izstopajoče kandidate. Izdelati je treba dobro blagovno znamko delodajalca. V tem primeru lahko organizacija posname videoposnetek, 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 dosedanjem 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?
- Naštejte vaše kompetence in razložite, na kakšen način ste jih pridobili.
- Kako se soočate s konflikti?
- Kaj bi naredili v situaciji, ko je treba izbrati med različnimi možnostmi?
- Kako ste v prejšnji organizaciji pridobivali nove stranke?
- Sodelavec v podjetju je storil napako pri vašem najpomembnejšem 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 nagrajuje. Skrbi za njegov osebni in karierni razvoj ter zanj išče nove izzive.

Kakšne so prakse upravljanja s talenti v Sloveniji? (Slana, 2018)

Prepoznavanje talenta pri zaposlenih v Sloveniji največkrat poteka glede na predloge vodij in prek razgovorov, ki jih vodi kadrovska služba (osredotočeni na željo po razvoju), nekaj organizacij za pomoč pri identifikaciji uporablja psihometrična testiranja, še redkeje pa ocenjevalne centre. V splošnem srednja podjetja pogosteje omenjajo, da je prepoznavanje bolj neformalno, saj dobro poznajo zaposlene, imajo veliko stika z njimi, jih lahko opazujejo pri različnih nalogah in projektih ter se lahko tudi bolj nesistematično, neformalno uskladijo z vodjo. Organizacije omenjajo tudi nekatere specifične pristope, ki jih uporabljajo pri sami identifikaciji talentov. Nekaj jih to počne prek internega razpisa, kamor se lahko prijavijo tisti, ki ustrezajo razpisanim pogojem (ali pa jih predlagajo vodje). Nato sledi poglobljena selekcija (razvojni intervju, psihološka testiranja, ocenjevalni centri, kalibracija z vodjami in upravo), vključitev v korporativno univerzo ter predstavitev projekta, ki za organizacijo predstavlja dodatno vrednost. Nekatere organizacije do talentov pridejo tudi skozi segmentacijo, kjer po določenih kriterijih izločanja (starost, izobrazba, ključnost delovnega mesta, možnost pridobivanja kadra s trga dela) pridejo do manjše skupine, nato pa pogledajo še rezultate dela, delovno zavzetost in osebnostne značilnosti.

V Sloveniji kot aktivnosti s ciljem **privabljanja talentov trga** največ organizacij omenja štipendiranje in sodelovanje s fakultetami. Skoraj polovica jih tudi načrtno gradi na blagovni znamki delodajalca in si tako povečuje možnosti, da jih kandidati prepoznajo kot zanimive in zaželene. Znotraj tega skušajo prilagoditi selekcijski proces, da je bolj zanimiv, delijo zgodbe o uspehu zaposlenih, aktivno sodelujejo na strokovnih dogodkih znotraj svojega področja ter zaposlenim zagotavljajo privlačen paket (fleksibilno delo, dodatne ugodnosti za zaposlene). Med pogoste pristope sodijo še obiski kariernih sejmov, omogočanje študijskih praks, sodelovanje s srednjimi šolami ter dnevi odprtih vrat. Veliko organizacij se poslužuje tudi mnenj sodelavcev, ki predlagajo svoje prijatelje, znance. Organizacije so se lotile tudi sistematične prenove oglaševanja prostih delovnih mest, kamor vključujejo tudi videovsebine (zgodbe njihovih zaposlenih, predstavitev vrednot in kulture organizacije), imena prostih delovnih mest predstavijo bolj zanimivo (npr. *IT ninje*) ter dodajo tudi grafične prikaze zadovoljstva, klime ali zavzetosti njihovih zaposlenih.

Pomemben del **ohranjanja** ključnih zaposlenih so **razvojne aktivnosti**. Slovenske organizacije najpogosteje uporabljajo delavnice in treninge, sodelovanje

v projektni skupini, sestanke, usmerjene v reševanje problema, delo pri izrednih projektih ter coaching. Redkejša je praksa uporabe metod osvetlitve dela, koorporativne univerze ter vodenega branja in diskusij. Večino omenjenih aktivnosti organizacije omogočajo vsem zaposlenim, talenti pa so v njih vpeti bolj pogosto in intenzivno. Bolj specifične prakse znotraj organizacij so tudi usposabljanja v tujini, vključevanje v delo in aktivnosti hčerinskih družb ter razvijanje mobilnost skozi delo v različnih organizacijskih enotah. Prav tako jih vključujejo v interdisciplinarne time, da dobijo širino v svojih znanjih ter spodbujajo interne premike (želijo, da ljudje na pravih delovnih mestih razvijejo svoj talent). Spodbujajo jih, da predavajo in inštruirajo druge zaposlene, vključujejo jih v program AmCham Young Professionals (za razvijanje vodstvenih veščin) ter se povezujejo z zagonskimi podjetji, da se preizkusijo kot mentorji. Organizacije navajajo tudi, da je za zadrževanje kadrov pomembno, da se posplošijo delovna mesta in postanejo bolj interdisciplinarna.

VLOGA PSIHologa

Psiholog v kadrovske službi lahko s svojim znanjem izbira in selekcionira ustrezne kandidate ter v procesu prepoznavanja talentov svoje ugotovitve podkrepi z uporabo psiholoških testov in njihovo ustrezno interpretacijo, kar je konkurenčna prednost pred ostalimi profili, ki so zaposleni v kadrovske oddelkih. Psiholog s svojimi znanji in kompetencami zmore uspešno izpeljati tudi vedenjski intervju, pri katerem je treba poleg postavljanja osredotočenih in specifičnih vprašanj pozorno opazovati tudi posameznikovo neverbalno govorico.

S talenti lahko psiholog sodeluje v vseh korakih procesa – od začetne predstavitve organizacije in zagotavljanja pomoči ob spoznavanju z organizacijo, pa do zagotavljanja visoke motiviranosti talentov ter delovnega zadovoljstva. Delo psihologa dodatno vključuje tudi svetovanje in podporo zaposlenim ter predstavlja nekakšen most med vodilnimi znotraj organizacije in delavci, zaradi česar je njegova vloga zelo pomembna.

PREVIDNOST IN OMEJITVE PRI UPORABI 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.

Na izvajanje metode se je treba temeljito pripraviti. Prepoznavanje talentov vsebuje veliko korakov, od ustvarjanja bazena talentov, selekcije in zaposlovanja do razvijanja talentov. Vsak od procesov mora biti skrbno načrtovan, prav tako je treba 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, 2001). 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.

LITERATURA

- Berger, L. A. in Berger, D. R. (2004). *Talent management handbook: Creating organizational excellence by identifying, developing and promoting your best people*. McGraw-Hill: New York.
- 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.
- Boudreau, J. W. in Ramstad, P. M. (2005). Talentship, talent segmentation and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 44, 129–136.
- Branham, L. (2001). *Keeping the people who keep you in business – 24 ways to hang on to your most valuable talent*. New York: American Management Association.

- Collings, D. G. in Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 25(3), 233–235.
- Collings, D. G., Scullion, H. in Morley, M. J. (2007). Changing patterns of global staffing in the multinational enterprise: Challenges to the conventional expatriate assignment and emerging alternatives. *Journal of World Business*, 42, 198–213.
- Fegley, S. (2006). *2006 Talent Management Survey Report*, SHRM Research, Alexandria, VA. Dostopno na <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/documents/2006%20talent%20management%20survey%20report.pdf>
- Foster, C. L. (2015). Managing the flow of talent through organizations – a boundary-less model. *Development and Learning in Organizations*, 29(1), 15–19.
- Gallardo-Gallardo, E. in Thunnissen, M. (2016). Standing on the shoulders of giants? A critical review of empirical talent management research. *Employee Relations*, 38(1), 31–56.
- 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.
- Garavan, T. N., Carbery, R. in Rock, A. (2012). Mapping talent development: definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development*, 36, 5–24.
- Gerhart, B. (2005). Human resources and business performance: Findings, unanswered questions, and an alternative approach. *Management Review*, 16(2), 174–185.
- Heinen, J. S. in O’Neill, C. (2004). Managing talent to maximize performance. *Employment Relations Today*, 31(2), 67–82.
- Jackson, S. E. in Schuler, R. S. (1990). Human resource planning: Challenges for industrial/organizational psychologists. *American Psychologist*, 45(2), 223–239.
- Lewis, R. E. in Heckman, R. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16, 139–154.
- Mael, F. in Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: a partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behaviour*, 13, 103–123.
- Martel, L. (2003). Finding and keeping high performers: best practices from 25 best companies. *Employee Relations Today*, 30(1), 27–43.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H. in Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Brighton, MA: Harvard Business Press.
- Pascal, C. (2004). Foreword. V A. Schweyer (ur.), *Talent management systems: Best practices in technology solutions for recruitment, retention, and workforce planning*. Canada: Wiley.
- Rhoades, L. in Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698–714.

- Rothwell, W. J. (1994). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within*. New York: Amacom.
- Schiemann, W. A. (2014). From talent management to talent optimization. *Journal of World Business*, 49(2), 281–288.
- Scullion, H., Collings, D. G. in Caligiuri, P. (2010). Global talent management. *Journal of World Business*, 45, 105–108.
- Slana, Z. (2018). *Proces ravnanja s talenti v delovnih organizacijah v Sloveniji* (magistrska naloga). Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta, Ljubljana.
- Stewart, T. A. (1997). *Intellectual capital: The new wealth of organizations*. New York: Doubleday/Currency.
- Stuart-Kotze, R. in Dunn, C. (2008). *Who are your best people? How to find, measure and manage top talent?* Harlow: Financial Times/Prentice Hall.
- Sušnik, T. (2016). *Management talentov v slovenskem medijskem prostoru na primeru izbrane organizacije* (magistrska naloga). Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- 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.
- Tichy, N. M., Fombrun, C. J. in Devanna, M. A. (1982). Strategic human resource management. *Sloan Management Review*, 23(2), 47–61.
- Wright, P. M., Gardner, P. M., Moynihan, L. M. in Allen, M. R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel Psychology*, 58, 409–446.
- Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C. in Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60, 647–680.
- Zuboff, S. (1988). *In the age of the smart machine: The future of work and power*. New York: Basic Books.

TALENT MANAGEMENT

Employees are most successful when they can exhibit their skills and abilities, and successful organizations around the world look for talented individuals who can increase their competitive power in the market. In this context, talent management is a process that involves attracting talent, retaining talented individuals in the organization, and constantly developing their capabilities. Talent management, therefore, encompasses all the activities of an organization to attract, select, develop and monitor the best individuals in the labour market. The main processes that are included in the process of talent management are recruitment, selection, mentoring, performance management, career development, leadership

development, personnel planning, recognition of successful work and rewarding of employees. Although the approaches of different organizations differ from one another, they all strive for the same goal. They focus on individuals who stand out in a particular trait and are very successful in their work. These are consequently labelled as leaders or key personnel, or employees who show the potential to develop into such individuals. Talent management professionals are not limited only to the organization in which they are working when looking for talented individuals, but also look for potential candidates within competing organizations.