

Alexandra STĂNI
Anca ERBAN
Facultatea de Științe Economice, Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu

MANAGEMENTUL TALENTELOR - CHEIA UNEI AFACERI DE SUCCES

Keywords

Resurse umane
Managementul talentelor
Bradul de angajator
Motivare

JEL Classification

M12

Abstract

Societățile bazate pe cunoaștere generează o serie de transformări care necesită o reevaluare a practicilor tradiționale în ceea ce privește managementul resurselor umane. Noul tip de angajați, specialiștii în cunoștințe, sunt indivizi complexi care sunt foarte conștienți de valoarea lor și prin urmare, mult mai greu de satisfăcuți la locul de muncă. În acest context, atragerea și menținerea acestora în organizații devine în fiecare zi o misiune tot mai grea, iar îndeplinirea acesteia depinde de practica managementului relațiilor cu talentele.

1. INTRODUCERE

În societatea actuală, cunoașterea devine din ce în ce mai importantă deoarece reprezintă centrul procesului de cumpărare, vânzare și producție. Valoarea este creată în principal de către angajați, cei care dețin cunoștințele. Ideile, cunoștințele și informațiile de înaltă calitate sunt principalele atuuri ale unei companii. Spre deosebire de informații, cunoștințele care se află în posesia capitalului uman fac ca valoarea activelor necorporale să depășească în mod semnificativ activelor corporale.

Recunoașterea importanței unui management al resurselor umane adecvat pentru contextul actual, este imperativ pentru orice organizație care aspiră la progres. Nou tip de management al resurselor umane, specific organizațiilor bazate pe cunoaștere, are mai multe caracteristici care diferă de managementul resurselor umane perceput ca tradițional. Printre cele mai importante caracteristici se numără abordarea individuală, specialitatea în domeniul managementului resurselor umane trebuind să ia în considerare caracteristicile, motivațiile și aspirațiile în cariera fiecărui angajat. De asemenea, un management al resurselor umane modern trebuie să țină pasul cu mediul social pentru a fi capabil să dezvolte soluții adecvate pentru multe elemente noi care sunt implicate în gestionarea eficientă și eficace a resurselor umane.

Organizațiile pregătite să facă față mediului concurențial sunt cele care sunt conștiente de importanța dezvoltării unei strategii solide de gestionare a actualilor și a potențialilor angajați. Această strategie trebuie să se bazeze pe comunicare, atât în interiorul organizației, cât și cu mediul extern, iar companiile care sunt considerate un brand de angajator au un categoric avantaj competitiv.

2. MANAGEMENTUL TALENTELOR, O NOUĂ MISIUNE A MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

Noile tehnologii sociale, accentul pe inteligența emoțională și existența unor instrumente specializate pentru optimizarea managementului talentelor precum și în reținerea talentelor în organizație, redefinesc rolul resurselor umane.

“Astăzi, mai mult ca niciodată, profesioniștii de resurse umane au nevoie de instrumente puternice care să le ofere abilitățile de a măsura și a compara “elementele de capital uman” care conduc la extra performanță pe termen lung. Aceste “soft-uri de organizație” vor ajuta la construirea de organizații puternice și capabile să atingă creștere sustenabilă” declară Harry Meintassis - Managing Director Hay Group, companie membru HR Partner. În ultimii ani, în HR au avut loc schimbări vizibile care

influențează soarta și rolul funcțiilor de resurse umane în organizații.

Mobilitatea în creștere a angajaților talentați la nivel global, mai ales în rândul celor în curs de dezvoltare, creează o criză a talentelor, mobilizând departamentele de resurse umane să își focalizeze toate resursele pentru a o rezolva.

Atunci când se dorește definirea conceptului de management al talentelor în literatura de specialitate, mulți cercetători consideră această încercare problematică (de exemplu, Collings și Mellahi 2009; Iles, Preece, și Chuai 2010). Cele mai multe critici se referă la faptul că termenul în sine nu este unul foarte clar, și la faptul că, de fapt, în spatele acestei denumiri nu este nimic cu adevărat nou.

În ceea ce privește prima critică, o revizuire a definițiilor propuse de literatura de specialitate poate fi utilă pentru a înțelege de ce toate definițiile sunt, în moduri diferite, problematice.

Primul grup de definiții pune accent pe faptul că utilizarea de noi tehnologii sau furnizori specializați în domeniul recrutării, de exemplu, înseamnă că lucrătorii trebuie să își actualizeze în mod constant competențele, iar acest lucru nu schimbă modelele și principiile care stau la baza unui efort eficient de recrutare. Dimpotrivă, aceasta reprezintă de multe ori un proces de rebranding al practicilor de resurse umane, cu scopul de a le menține mereu noi și actuale (Lewis și Heckman 2006).

Al doilea grup de definiții nu adaugă mult la ceea ce a fost deja studiat în domeniul resurselor umane. În multe cazuri, studiile adoptă un anumit punct de vedere pentru a evidenția valoarea adăugată oferită de metodele structurate și instrumentele care modelează nivelurile de responsabilitate implicate la diverse niveluri, poziții în cadrul companiei, regulile privind intrarea și ieșirea de pe o poziție, cerințele de lucru ale companiei și caracteristicile angajaților. Prin urmare, ele simulează diferite ipoteze și identifică cel mai bun flux de personal în cadrul organizației. Deși este o abordare interesantă, concentrându-se pe numeroase subiecte studiate (Schweyer 2004; Barnett și Davis, 2008), acest grup de definiții prezintă același dezavantaj ca setul anterior, deoarece nu consideră managementul talentelor ca fiind un domeniu autonom și original.

Chiar dac al treilea grup de definiții ar putea fi considerat o unealt util pentru conducerea unei organizații, susinând un sistem de îmbunțire a performanțelor organizației prin eliminarea performanței slabe și prin angajarea artiștilor interpreți sau executanți de top, este de asemenea problematic.

Confuzia și ambiguitatea definițiilor, și modul în care acestea pot fi aplicate la multe situații, fiind acceptabile pentru o gamă largă de p r i, este considerat o caracteristic cheie a managementului modern (Benders și Van Veen 2001). Argumentele aduse au condus diverși cercetători la ipoteza c managementul talentelor, ca și alte practici de dezvoltare a resurselor umane (Swanson 2001), este o mod a managementului care poate fi adoptat de c tre o societate f r a aduce modificări majore în managementul resurselor umane curent (Iles, Preece, și Chuai 2010), care vizează îmbunțirea performanțelor firmei.

Succesul în managementul talentelor cât și lipsa acestuia în cadrul unei companii va deveni un factor important și diferențiator în același timp pe piața globală a locurilor de muncă.

3. RELAȚIA DINTRE MANAGEMENTUL TALENTELOR ȘI BRANDUL DE ANGAJATOR

Compania McKinsey, una dintre cele mai importante firme de consultanță în management de pe piața mondială, a concluzionat în lucrarea "The war for talent" (2001) c *managementul talentelor se referă la anticiparea capitalului uman necesar unei organizații și la stabilirea unui plan de a satisface aceste nevoi*. Cu alte cuvinte, managementul talentelor poate fi definit ca procesul de atragere, integrare, dezvoltare și p strare a salariaților cu înaltă calificare. Acesta ajută oamenii să își atingă potențialul maxim prin diverse proiecte de dezvoltare. Acest tip de dezvoltare este asigurat de c tre angajatori, conform raționamentului c investițiile companiei în resursele umane vor fi recompensate prin loialitate și productivitate. În acest punct ne dăm seama de legătura dintre managementul talentelor și conceptul de brand de angajator, ultimul fiind perceput ca procesul de creare a unei identități a unei

organizații în ceea ce privește relațiile cu angajații și comunicarea acestora într-un mod autentic.

Brett Minchington, un bine cunoscut specialist în domeniu, definește brandul de angajator ca fiind "*imaginea unei organizații de a fi un loc minunat de a lucra*" și brandul de angajator ca "*suma eforturilor companiei de a convinge personalul existent și de perspectivă c o anumită organizație este locul ideal de muncă*". Dincolo de aceste definiții, în practică, rolul branding-ului de angajator se extinde și la cel de instrument important pentru motivarea angajaților. Poate c acesta este motivul pentru care o cercetare la nivel global, realizată în ultimii patru ani de Employer Brand International, arată tendința clară a departamentului de resurse umane de a fi actorul dominant în realizarea strategiei companiei ca brand de angajator. Totuși, studiul relevă c, în comparație cu anii precedenți, ideea creării unei imagini de brand de angajator este apreciată de tot mai multe companii care alocă tot mai multe resurse în acest sens. Acest aspect poate fi o dovadă a faptului c dezvoltarea unei strategii globale pentru a deveni un brand de angajator este de o mare importanță pentru managementul unei organizații de succes.

Deși cele două concepte ar putea p reia la fel, deoarece au același obiectiv (acela de a face companiile mai eficiente în procesul de recrutare și retenție), managementul talentelor și branding-ul de angajator nu ar trebui să fie confundate, relația lor fiind una de interdependență. Managementul talentelor se referă la abordarea salariaților cheie din organizație, în timp ce brandul de angajator abordează problema mai în profunzime, reprezentând strategia clar definită a companiei de a atrage candidați valoroși, în timp redus și f r costuri exagerate privind recrutarea, de a rezolva problemele de retenție a specialiștilor a c ror înlocuire ar implica costuri considerabile, prin câștigarea atenției acestora, oferindu-le condiții de lucru propice și posibilități de dezvoltare, astfel ca, în timp, oamenii din organizație să devină susținători și promotori ai brandului de angajator (Marinescu G., 2011).

Majoritatea angajatorilor de top și specialiștii susțin branding-ul de angajator eficient necesită stabilirea clară a *Employee Value Proposition* (EVP), adică a unei propuneri de valoare pentru angajați (Barrow,

S. i Mosley, R, 2005). EVP reprezintă "un set de asociații funcționale și emotive (de exemplu, dezvoltarea carierei, salariul, mediul de lucru prietenos, alte beneficii), furnizate de o organizație în schimbul competențelor ei, capacităților și experiențelor pe care un angajat le aduce în organizație". Comunicarea propunerii de valoare către angajat se realizează la două niveluri. Primul nivel, așa-numitul "above-the line", presupune utilizarea de metode de recrutare care necesită apelarea la mediul online, la site-uri specializate sau la social media.

Activitățile "below-the line" sunt cele care sunt percepute de angajații și potențialii angajați din comportamentele și acțiunile organizației. Aceste percepții sunt deosebit de greu de controlat deoarece sunt influențate de nivelul de încredere, respect și satisfacție manifestat de membrii organizației în legătură cu elementele menționate above the line.

Cheia succesului pentru un angajator de top constă în capacitatea de a face ca așteptările potențialilor angajați, generate de comunicarea „above the line” să corespundă cu realitățile „below the line” percepute de angajați. De aici rezultă nevoia de a alinia strategia de brand de angajator cu strategia globală a unei organizații. Un brand de angajator puternic își susține imaginea de angajator de top printr-o cultură organizațională care vine în întâmpinarea nevoilor angajaților și ai. Acesta joacă un rol cheie prin informarea cu privire la nuanțele culturale care fac din apartenența la o organizație o experiență pe deplin satisfăcătoare și memorabilă.

Dacă analizăm abordarea a numeroase companii internaționale din diverse domenii, putem desprinde faptul că, pentru a-și îmbunătăți performanța ca angajator de top, o organizație trebuie să integreze strategia de brand de angajator cu ciclul general de planificare al afacerii și să stabilească orientări clare pentru liderii care sunt responsabili pentru punerea în aplicare a măsurilor corespunzătoare.

4. MANAGEMENTUL TALENTELOR PERCEPUT CA PERMANENTĂ ADAPTARE LA NOU

Supraviețuirea organizațiilor în societatea dinamizată de cunoștințe este condiționată de capacitatea de adaptare iar acest lucru implică atragerea și menținerea salariilor care reprezintă talente. Multe organizații presupun că nevoile viitorilor angajați vor fi aceleași ca și cele ale angajaților actuali, dar o cercetare la nivel mondial realizată de Employer Brand International ne informează că acest crez este departe de a fi realitate. Datorită mediului dinamic, oamenii se schimbă în mod constant, iar aceasta înseamnă că nevoile lor sunt diferite în fiecare an. Fără perspective clare asupra a ceea ce este important pentru fiecare angajat sau candidat, este dificil, dacă nu imposibil, să se asigure că procesul de comunicare în vederea recrutării sau mediul de lucru sunt propice pentru atragerea noilor talente sau pentru stimularea creativității salariilor existenți. Acest problemă poate avea un impact negativ în ceea ce privește consumul inutil de resurse importante precum timpul sau banii investiți în diverse campanii și acțiuni nepotrivite.

Este clar că succesul depinde de cum și ce organizațiile fac pentru a construi relații cu "talentele", atât cu persoane din interiorul organizației, cât și cu cei din afară. Acțiunile întreprinse de angajatorii de top sprijină recrutarea internă sau externă a persoanelor compatibile cu organizația, atât din punct de vedere tehnic, dar și din perspectivă emoțională și aspiratională. Recunoașterea unei astfel de compatibilități este destul de dificilă, dar cei realmente preocupați de acest aspect pot apela la instrumente moderne precum *total performance scorecard*. Acesta se referă la un proces sistematic prin care managerii pot lega identitatea brandului corporatist și obiectivele acestuia de obiectivele personale de învățare ale angajatului, având ca rezultat o creștere durabilă a performanțelor personale și organizaționale. Acest cadru încearcă să marcheze drumul comun al obiectivelor individuale și al obiectivelor companiei, cu scopul de a obține satisfacție maximă pentru ambele părți implicate.

Pe plan extern, managementul relațiilor cu talentul implică menținerea comunicării și a contactului cu persoanele care ar putea avea o influență asupra societății (stakeholderii) sau potențialii membrii viitori ai organizației.

În prezent procesul de recrutare este decisiv influențat de procesul de comunicare. Așa cum experții în marketing vizează clienți diferiți pentru diferite produse, companiile trebuie să

intense segmente diferite pentru roluri diferite și necesită mesaje distincte pentru fiecare EVP. Aceasta este o sarcină dificilă pentru organizațiile de toate dimensiunile deoarece implică o evaluare internă a caracteristicilor organizației. Companiile recunoscute ca fiind un brand de angajator și care sunt avantajele lor competitive și, de asemenea, cum să comunice acest lucru în interiorul și în afara companiei.

Unele companii internaționale se gândesc în perspectivă, astfel încât să găsească modalități de fidelizare începând cu consumatorii cei mai mici, potențiale viitoare talente, cu scopul de a-și familiariza cu brandul (Employer Branding Today). McDonalds și alte câteva companii fac acest lucru ingenios încă de câțiva ani oferind produse speciale sau obiecte promoționale pentru copii. O altă strategie, pe termen mai scurt, o reprezintă atragerea tinerelor talente încă de pe băncile facultăților prin oferirea unor internship-uri, iar apoi, după absolvire, a unui loc de muncă. Acest practic a fost introdus în România de multinaționale precum Continental Automotive Systems, dar este folosit cu succes și de companii autohtone de top precum Scandia Food.

De asemenea, mulți oameni sunt familiarizați cu exemple precum Google și condițiile de muncă din bine-cunoscutul GooglePlex. Desigur, nu multe organizații dispun de resursele pe care le are Google, dar cheia constă în identificarea sau crearea acelor caracteristici distinctive pe care de înțori de cunoaștințe dintr-un anumit domeniu le vor găsi irezistibile.

Evoluțiile tehnologice ne oferă moduri nu atât de scumpe de comunicare care au devenit atractive pentru companiile de toate dimensiunile din întreaga lume. Utilizarea cu succes a social media a avut un impact pozitiv asupra capitalurilor de brand de angajator pentru companii internaționale, cum ar fi Starbucks, Coca-Cola, Zappos și Philips, dar și pentru companiile românești, precum Ursus sau Scandia Food. De asemenea, social media reprezintă o oportunitate imensă pentru companiile mici care, în mod tradițional, nu și-ar putea permite alocarea de fonduri pentru întărirea statutului de brand de angajator.

Stadiul actual al răspândirii rapide a informațiilor pe toate planurile trebuie să determine organizațiile să reacționeze și să regândească modul în care acestea comunică mesaje de angajator de brand, prin consolidarea

avantajelor distinctive în comunicarea lor, evitând schimbarea frecventă a modului lor de a se adresa candidaților.

Pe plan intern, managementul relațiilor cu talentul vine din necesitatea de a construi o relație puternică cu angajații de top. Reînerea talentelor cheie se face prin "recrutare" continuă, adică menținerea proaspăt în mintea angajaților a motivelor pentru care au dorit să facă parte din organizație.

Aceasta este substanța noului concept de *marketing intern*. Acesta sugerează ideea conform căreia posturile și condițiile de muncă reprezintă produse ce trebuie promovate către angajații și potențialii angajați. Marketing-ul intern pune accentul pe crearea unei culturi de afaceri orientată către client și a unui stil de management axat pe fidelizarea angajaților fața de companie. Acest concept este deosebit de important și vine în atenția departamentului de resurse umane, subliniind importanța viziunii de marketing în vederea atragerii, selecției și motivării angajaților printr-un ansamblu de activități menite să dezvolte relații cât mai strânse între angajator și salariați. Este, de asemenea, un instrument util de a comunica cu personalul pentru a fi siguri că acesta este informat în legătură cu ceea ce se întâmplă în instituție, beneficiind de oportunitatea de a veni cu un feedback al ideilor. Marketing-ul intern este o platformă de comunicare, un proces proactiv și pozitiv de menținere a persoanelor informate și de primirea feedback-ului lor.

Manifestarea interesului pentru cariera fiecărei persoane din organizație este modalitatea de a fi în permanență informat asupra aspirațiilor angajaților și de a fi capabil de a oferi exact elementele care îi determină să nu părăsească organizația. Pstrarea angajaților motivați și productivi este una dintre cele mai mari provocări ale oricărui departament de resurse umane. Compensarea monetară este considerată a fi cel mai simplu mod de a motiva angajații pentru a atinge obiectivele dorite, aspect confirmat de studiile companiei Deloitte Global Services care notează că bonusurile și promoțiile monetare sunt cei mai puternici motivatori pentru angajați. De asemenea, un sistem de salarizare variabil, pe baza unor indicatori de performanță este o modalitate foarte bună de a recompensa performanțele de top într-un mod obiectiv, care este în interesul fiecărei angajat.

5. CONCLUZII

Managementul relațiilor cu talentele sprijină departamentul de resurse umane în sarcina de recrutare a oamenilor potriviți, dar importantă să depășească acest stadiu, în sensul că acesta oferă o strategie cu privire la modul de a comunica mesaje despre particularitățile organizației tuturor stakeholderilor.

Succesul depinde de acțiunile întreprinse de organizație pentru a construi relații cu talentele, atât cu persoane din interiorul organizației, cât și cei din afară. Un brand de angajator trebuie să fie un indicator autentic al adevărurilor culturale ale unei organizații. Aceste adevăruri vor fi în mod inevitabil atragătoare pentru unii candidați și destul de convingătoare pentru a garanta loialitatea și implicarea angajaților actuali.

Referințe

- [1] Barnett, R., and S. Davis. 2008. Creating greater success in succession planning. *Advances in developing human resources* 10, no. 5: 721–39.
- [2] Barrow, S. and Mosley R. (2005), *The Employer Brand: Bringing the best of brand management to people at work*, John Wiley & Sons
- [3] Benders, J., and K. Van Veen. 2001. What's in a fashion? Interpretative viability and management fashions. *Organization* 8, no. 1: 33–53.
- [4] Collings, D.G., and K. Mellahi. 2009. Strategic talent management: a review and research agenda. *Human Resource Management Review* 19: 304–13.
- [5] Iles, P.A., and D. Preece. 2006. Developing leader or developing leadership? *Leadership* 2, no. 2: 317–40.
- [6] Lewis, R.E., and R.J. Heckman. 2006. Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review* 16: 139–54.
- [7] Marinescu Georgeta Elvira - Brandul de angajator – cerința esențială pentru performanță durabilă în managementul organizației, *Revista Strategii Manageriale*, anul I, Nr. 4(14)/2011, pag. 64 – 73, ED. Independența Economică, Pitești
- [8] Minchington, Brett, *Employer Brand International*, (2011), "The rise of employer brand leadership"
- [9] Swanson, R. 2001. Human resource development and its underlying theory. *Human Resource Development International* 4, no. 3: 299–312.