

Talendijuhtimine organisatsioonis –  
areng, trendid ja *Talent Advisory*  
lähenemine

Piret Jamnes

30.05.2019

# Tänapäevased teemad

- Mis on talendijuhtimine?
- Kuidas see on ajas arenenud?
- Talendijuhtimise seos organisatsiooni strateegiaga.
- Talendijuhtimise seos juhtimiskultuuriga.
- Uus juhtimiskultuur ja juhi peamised oskused.
- *Talent Advisory* lähenemine.
- Juhi tegevused ja roll *Talent Advisor*'ina.
- Personalijuhi tegevused ja roll *Talent Advisor*'ina.
- Töötaja/talendi vastutus.

# Miks talendijuhtimine?

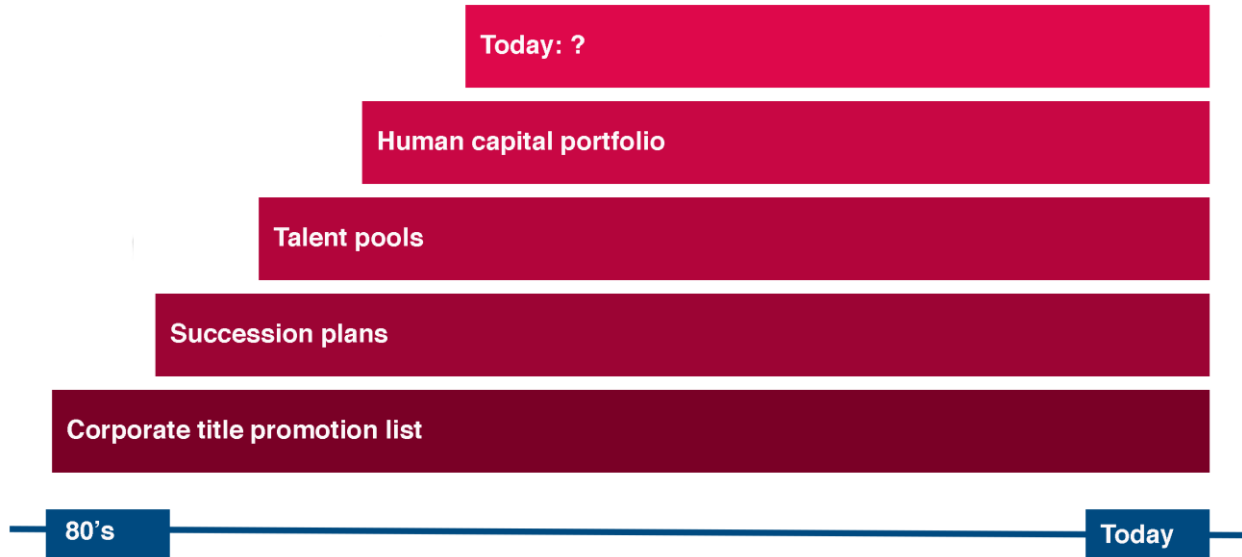
- Igal organisatsioonil on oma eksisteerimise põhjus, eesmärk, strateegia, missioon.
- Organisatsioon tegutseb keskkonnas ja on sellest sõltuv (seadusandlus, tööturg valdkond, regioon, väärtusruum, tehnoloogia jms).
- Praegust keskkonda nimetatakse selle eripärast lähtudes VUCA keskkonnaks – **Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity**.
- Tehnoloogia ja materiaalsete varade kõrval on kõige olulisemaks ressursiks muutunud TÖÖTAJA ehk INIMENE.
- Seetõttu on vaja välja mõelda ja kokku leppida viis, kuidas nii keskkonda kui saadaolevat inimressurssi arvestades inimesi organisatsiooni saada, juhtida ja arendada, et saavutada maksimaalselt positiivsed TULEMUSED.

# Talendijuhtimine

- Inimestele ehk talentidele keskenduv mõtteviis, mis kindlustab tulemused ja järjepidevuse.
- Tervet ettevõtet hõlmav süsteemne lahendus, mis aitab tegeleda inimeste soorituse hindamise, nende õiglase tasustamise ja seeläbi ka motiveerimise või ümberpaigutamisega.
- **Suurepärase tulemuse tagavad ametikohtadel. A-talendid võtme-**

# Talendijuhtimise ajalugu | 1980-ndatest tänapäevani

## Talent Management Generations in Credit Suisse



CREDIT SUISSE

Produced by: Raimund Birri  
Date: 17.3.2005 Slide 9

# Talendijuhtimise muutumine

- 1997. a McKinsey uuring.
- 2001. a Handfield-Jones et al. raamat “Sõda talentide pärast”.
- 2009. a Becker, Huselid, Beaty “*The Differentiated Workforce*” (e.k. “Talendijuhtimine”, 2010).
- 2017 - McKinsey uuring
- 2018 – talendi analüüs ja paindlik ümberpaigutamine.
- 2019 – Talent Advisory, sõda oskuste pärast.

# *Human Capital Portfolio* lähenemine

- Kirjeldatakse võtmeametikohad, töötajate kompetentside ja töötulemuste hindamise viis ning hindamistulemuste kasutamine (juhtimisotsused).

# Võtmeametikohtad

- A - strateegiline ametikoht.
- B – strateegiat toetav ametikoht.
- C - mittestrateegiline ametikoht ( üldjuhul tugitööd).



# Võtmeinimesed ehk Talendid

- A-talent – unikaalse, kõrge pädevusega, raskesti asendatav, toodab tulemust kordades rohkem kui tavapärase sooritusega töötaja.
- B-talent – tulemus vastab ootustele, kuid ei ületa seda. Stabiilne sooritaja.
- C- talent – sooritus jääb ootustele alla. Kerge välja vahetada. Väljaõpe lühem.

# Kuidas A-talenti ära tunda?

(Langerak, 2012)

- Panustab 90% ulatuses oma potentsiaalile (tavaline töötaja 30%).
- Suudab kiiresti kogemusest õppida – analüüsi- ja seostamisoskus, kriitiline mõtlemine.
- Algatab muudatusi, mis “muudavad mängu” – on strateegiliselt edasiviivad.
- Suudab ennast (ja oma emotsioone) juhtida.

# Mis teeb talentide määratlemise raskeks?

(Warner, 2016)

- Juhid peavad talentideks neid, kes on neile kõige kasulikumad ja mugavamad.
- Unustatakse sotsiaalsed süsteemid, kus tõrjutakse üldisest massist erinevaid ja ebamugavaid inimesi.
- Talendid on aga üsna tihti julged ja konfronteeruvad.
- Lihtsam on tunnustada korrektsust kui loovust.

# Kuidas HiPo talenti ära tunda?

(SHL, 2014)

- ASPIRATION
- ABILITY
- ENGAGEMENT

# Inimressursi regulaarne analüüs – 9-grid meetod

Performance	High	Professional Subject Expert	Agile High Performer	Star
	Medium	Solid Performer	Core Performer	Rising Star
	Low	Termination Risk	Inconsistent Performer	Potential Gem
		Low	Medium	High
		Managerial Potential		

# Juhtimisotsused

- A-talent – tuleb hoida, siduda organisatsiooniga. Tasu diferentseerimine, hüvede pakkumine.
- B-talent – õiglane tasu, sobiv motiveerimine töövõime säilitamiseks või tingimuste loomine arenemiseks.
- C- talent – koolitamine, juhendamine või väljavahetamine.

# Kuidas see tänapäeval töötab?

*Linking talent to value*

*(Mc Kinsey, 2018)*

- Võtmeametikohtade asemel kriitiliste rollide määratlemine.
- Vastavalt strateegiale ja eesmärkidele uute rollide loomine.
- Edukamad need, kes suudavad talendid määratleda ja paigutada nad kiiresti strateegilistele ametikohtadele.
- CEO ja juhtide intensiivne kaasatus talentidega tegelemisse.
- Rollikaardid detailsete KPI-dega.
- Selged kriteeriumid rolli täitjatele.
- Faktipõhine hindamine vähemalt 1 kord kvartalis.

# Talendijuhtimine ja karjääri juhtimine

- Aina olulisemaks muutub vajadus viia kokku inimene ja roll, kus ta saab maksimaalselt oma potentsiaali realiseerida.
- Selleks peab inimese ambitsioonidest ja potentsiaalidest aru saama.



# Kuhu talendijuhtimine on arenemas?

- Diferentseerimine jääb, kuid muutub kommunikatsioon.
- **Juhtimiskultuuri mõju.**
- Teemaks on olemasoleva ressursiga toimetulek.
- Õige inimene õigele kohale! Töötaja unikaalsete oskuste ja kompetentside ärakasutamine.
- Kiiremini reageeriv süsteem paneb veelgi suuremad ootused juhtide oskustele!
- Üha olulisemaks muutub talentide karjääri juhtimisel nende vahetute juhtide roll (lisaks PM vestlustele üksühele vestlused, coachivad vestlused jms).

# Mis on juhtimiskultuur?

- Leadership culture is the self-reinforcing web of **beliefs, practices, patterns, and behaviors**. It's the way things are done — the way people interact, make decisions, and influence others. Leaders' own conscious and unconscious beliefs drive decisions and behaviors, and repeated behaviors become leadership practices. Eventually these practices become the patterns of leadership culture.

*Center for Creative Leadership*

# Juhtimiskultuur on aktuaalne teema – miks?

- Tööturul on inimesi piiratud hulk, töötajate valimise asemel tuleb tegeleda nende arendamise ja hoidmisega.
- Tööturg ja töötamise viisid (sh paindlikkus) on muutunud.
- Töötajate ootused tööandjale (sh juhtidele) on muutunud.
- Tööturule on sisenenud uus põlvkond, kes suhtub töösse teisiti kui eelmised põlvkonnad.
- Üldine avatus ja inimese väärtustamine on ühiskonnas kasvanud. Väärtustatakse kaasamist ja taunitakse autoritaarsust.

# Juhtimiskultuuri seos organisatsiooni strateegiaga



- Juhtimiskultuur peaks kirjeldama parimat/tõhusaimat/sobivaimat viisi inimestega töötamiseks, arvestades eesmärke, valdkonda, sihtgruppe ja inimesi, keda on võimalik värvata.
- Juhtimiskultuur sõltub ka tööturu/ühiskonna trendidest ja mõjutab organisatsiooni imagot ning seeläbi ka brändi tööandjana.

# Juhi uued võtmeomadused ja oskused

(Positive Leadership, 2019)

- Positive affect
- Mindfulness
- Hope
- Confidence
- Self-esteem
- Self-efficacy
- Locus of control
- Emotional stability

# Juhi uued võtmeomadused ja oskused

*(Fontese mentorprogrammi vilistlased, 2019)*

- Paindlikkus
  - Kaasamine
  - Kohanemisvõime
  - Valmisolek katsetamiseks
  - Infoküllusega toimetulek
  - Julgus eksida
  - Soov paremaks saada
  - Eetilisus
- 
- + Strateegiline mõtlemine
  - + Eesmärkide sõnastamise oskus
  - + Otsustusvõime
  - + Koostööoskus jne

# Juhi uued võtmeomadused ja oskused

- Rõhuasetus formaalselt mõjult enesejuhtimisele ja psühholoogilisele mõjule.

# Talent Advisory

(SHL, 2017)

- Nõustav lähenemine kandidaatidele ja töötajatele.
- Potentsiaali ja tugevuste analüüs.
- Võimaluste pakkumine.
- Sa ei vali talenti, vaid nõustad teda!



# Talent Advisory ja juhid

- Juht juhib personali!
- **Teadmised psühholoogiast.**
- Aktiivne osalemine värbamisel.
- Inimeste analüüs.
- Teadmised psühholoogiast.
- Coachiv, kaasav lähenemine.
- Regulaarsed üksühele vestlused.
- Inimeste arendamine.
- Teadmised tööturust ja karjääriteemadest.
- Teadlikkus: employability, tajutud karjääriplato, mentorlus, coaching jms.
- Professionaalsus ja enesejuhtimine.

# Üksühele vestluse näidisküsimused

- Kus oli su fookus eelmisel nädalal?
- Mida sulle meeldis teha?
- Kus pidid pingutama?
- Mis ei läinud nii nagu lootsid?
- Missuguse õpikogemuse sellest said?
- Mida sellega edasi teed?
- Missugust abi (minult) vajad?
- Kus on su fookus uuel nädalal?

# Talent Advisory ja personalijuhid

- **Nõustab nii juhte kui talente.**
- Analüüsib ja arendab neid.
- **Viib kokku talendistrateegia ettevõtte strateegiaga.**
- Tööturuteadmised.
- Karjääri planeerimise ja karjääricoachingu oskused.
- Coachinguoskused.
- Argumenteerimisoskused, müügioskused.
- Andmeanalüüs.
- Tagasiside andmise oskused.
- Protsesside ja lahenduste disain.
- **Töötajakogemuse disain.**
- Professionaalsus ja enesejuhtimine.

# Talent Advisory ja personalijuhid

- 80% personalispetsialistidest ei ole Talent Advisorid
- Nad on tellimuste täitjad, mitte oluliste otsuste mõjutajad.
- See tekitab ettevõttele otsest rahalist kahju.

(SHL, 2017)

# Mille eest talent ise vastutab?

- Isiklik areng.
- Enesebranding.
- Enda (karjääri)otsused.
- Professionaalsus ja enesejuhtimine.

# Kokkuvõtteks talendijuhtimisest – fookuse muutus

- Ressurss (*war for talent*).
- Strateegia.
- Süsteem.
- Potentsiaal.
- Oskused (*war for skills*).



TALLINNA ÜLIKOOL

**FONTES**

*Talendiga juhid*