

# **TALENTU KUDEAKETA. BERRIKUSPEN BIBLIOGRAFIKOA ETA EREDU BATERATUAREN ERATZEA**

Gradu Amaierako Lana

Enpresen Administrazio eta Zuzendaritza eta Zuzenbidea

Gradu bikoitza

2023/2024 Ikasturtea

Egilea: Jone Alvarez Fernández.

Zuzendaria: Jon Landeta Rodríguez.

Bilbo, 2024ko ekainak 21.



## AURKIBIDEA

1. HELBURUA ETA METODOLOGIA.....	3
2. SARRERA.....	6
3. MARKO TEORIKOA.....	9
3.1 Zer da talentua?.....	9
3.2 Zer da talentu kudeaketa? .....	12
3.3 Talentua kudeatzeko prozesuaren faseak.....	14
3.4 Talentua garatzea.....	17
3.4.1 Garatzearen garrantzia.....	17
3.4.2 Talentua garatzea.....	18
3.4.3 Talentua garatzeko metodoak.....	20
4. TALENTUAREN KUDEAKETAN SARIA IRABAZI DUTEN PRAKTIKA EGOKIEN AZTERKETA.....	24
4.1 INYCOM: Talentua identifikatu, kudeatu eta garatzeko praktika onenaren CEX Sarien Estatuko irabazlea.....	24
4.2 EROSKI TALDEA. Talentuaren kudeaketaren irabazlea Euskadin 2022. ....	28
4.3 ELIKA. Pertsonen elementuko kudeaketa aurreratuaren saria: “Pertsonak eta talentua, gure asmakuntzarik onena”.....	31
5. TALENTUA KUDEATZEKO EREDU BAT SORTZEN.....	36
5.1 Pertsona talentudunen, “High Performance”-n eta talentu gutxiagokoen arteko bereizketa.....	36
5.2 Talentua garatzeko eredu bateratua.....	38
5.2.1 Hasierako diagnostikoa.....	38
5.2.2 Garapen Planaren diseinua.....	42
5.2.3 Jarraipena eta ebaluazioa.....	44
5.2.4 Aintzatespena eta Saria.....	45
6. ONDORIOAK.....	45
7. ERANSKINAK.....	47
8. BIBLIOGRAFIA.....	55

## 1. HELBURUA ETA METODOLOGIA.

Globalizazioa, digitalizazioa eta bilakaera teknologiko azkarra ezaugarri dituen egungo enpresa-egoeran, giza talentua funtsezko baliabide estrategikoa bihurtu da erakundeen arrakasta eta iraunkortasuna bermatzeko. Oso gaituak eta konprometituak diren profesionalak erakartzeko, garatzeko eta atxikitze gaitasuna funtsezkoa izan da "talentuaren aldeko gerra" izenekoan.

Oso lehiakorra den egoera horretan, talentuaren kudeaketa funtsezko eremu gisa sortzen da, non enpresek estrategia berritzaile eta eraginkorrak garatu behar baitituzte beren giza kapital baliotsuena identifikatu, elikatu eta atxikitze. Hala ere, garrantzi estrategikoa izan arren, talentuaren kudeaketaren esparruan ikuspegi eta paradigma ugari daude, eta horrek adostasunik eza eragin du esparru teorikoari eta hura ezartzeko jardunbide egokiei dagokienez.

Adostasun teorikorik ez horrek, enpresa-ingurunearen konplexutasun eta dinamismo gero eta handiagoarekin batera, erronka garrantzitsuak planteatzen dizkie beren talentua modu eraginkor eta estrategikoan kudeatu nahi duten enpresei. Testuinguru horretan, talentuaren kudeaketan teoriaren eta praktikaren arteko eten horri aurre egin beharra sortzen da, eta, horretarako, ebidentzian oinarritutako nahiz gaur egungo enpresa-errealitateetara egokitutako ereduak eta ikuspegiak garatzea ezinbestekoa da.

Arestian aipatutako guztia aintzat hartuta, adostasun teoriko urri horren eta enpresek beren talentua eraginkortasunez kudeatzeko estrategia argi eta eraginkorrak izateko behar praktikoaren arteko elkargunean kokatzen da lan hau. Azterketa honen helburu nagusia hutsune horri heltzea da, egungo literaturaren berrikuspen kritikoa eta talentuaren kudeaketan aitzindari diren enpresek erabiltzen dituzten praktika arrakastatsuen azterketa enpirikoa konbinatuko dituen ikuspegi integral baten bidez.

Hurbilketa horren bidez, talentua kudeatzeko oinarri teorikoak eta giltzarriak identifikatzea ez ezik, enpresa-munduko esperientzia errealetatik ikasitakoak ateratzea ere lortu nahi da. Azterketa integratu horretan oinarrituta, eredu praktiko eta aplikagarria garatu nahi da, bere erakundearen talentua garatzeko gaitasuna hobetu nahi duten enpresentzat gidarena egin dezakeena.

Zehaztasun akademikoa eta garrantzi praktikoa bateratzean, azterketa honen helburua da talentuaren kudeaketan ezagutzak aurrera egiten laguntzea eta enpresei beren beharretara egokitutako tresna erabilgarria eskaintzea, giza kapitalaren kudeaketan gaur egun eta etorkizunean izango dituzten erronkei aurre egite aldera.

Laburbilduz, gradu-amaierako lan (GAL) honen helburu nagusia talentuaren kudeaketari ikuspegi integral batetik heltzea da. Horretarako, lehenik eta behin, talentuaren kudeaketaren inguruko esparru teorikoa aztertu behar da, eta beraren oinarriak, teoriak eta ikuspegi giltzarriak identifikatu. Bigarrenik, talentuaren kudeaketan liderrak diren enpresek erabiltzen dituzten praktika arrakastatsuek aztertu nahi dira, ikasitakoak ateratzeko eta horren eraginkortasunari laguntzen dioten elementu komunak zehazteko. Azkenik, eredu praktiko eta aplikagarria garatu nahi da, talentua garatzeko planik ezarri ez duten enpresentzako gida izan dadin.

Metodologia:

1. **Berrikuspen bibliografikoa eta azterketa teorikoa:** Talentuaren kudeaketari buruzko literatura akademiko eta profesionalaren berrikuspen sakona egiten da lanaren zehar, arlo horretan proposatutako kontzeptu, teoria eta eredu nagusietan arreta jarritz. Erakundeetan talentua identifikatu, erakarri, garatu eta atxikitzeke ikuspegi garrantzitsuenak eta eraginkorrenak identifikatu eta aztertuko dira.

Lan honen esparru teorikoaren garapenean, talentuaren kudeaketaren arloan dagoen literaturaren azterketa eta berrikuspen sakona egin da. Prozesu hori sistematizatzeko, datu-base moduko bat sortu da berrikusitako artikulu eta liburuekin, eta horiek lanean zehar aipatzen dira. Datu-base hori hainbat iturri akademikotatik lortutako argitalpenek osatzen dute, talentuaren kudeaketaren esparruan aitortutakoak. Sortzeko, UPV-EHU Bibliotekak emandako hainbat informazio-iturri erabili dira, hala nola: Emerald Insight eta ScienceDirect. Gainera, tresna eskuragarriagoak erabili dira, hala nola Google Scholar. Gainera, egilerik zabalduenak eta haien lanik garrantzitsuenak bilatu dira. Adibidez:

- Pilar Jericó: Lidergoa eta talentuaren kudeaketa gaietan egindako ekarpenengatik aintzatetsia. Haren lanak funtsezkoak izan dira talentua kudeatzeko estrategia modernoak ulertzeko.

- Günter K. Stahl: Talentuaren eta kultura-aniztasunaren nazioarteko kudeaketan eragin handiko egilea enpresa-ingurunean.

- Ed Michaels: "The war for talent" liburuaren egilekidea. Liburu hori ezin izan dut zuzenean eskuratu, baina asko aipatu eta eztabaidatu da berrikusitako beste artikulu batzuetan. Liburu hau talentua kudeatzeko literaturaren erreferente klasikoa da. Horretarako zuzeneko sarbiderik izan ez bazen ere, beste lan eta artikulu batzuetan egindako aipamen ugariengatik nabarmentzen da haren garrantzia.

Berrikuspen sakon eta garrantzitsua ziurtatzeko, urrats hauek eman dira:

- Gako-hitzen identifikatzea: talentuaren kudeaketarekin lotutako gako-terminoak identifikatu ziren, hala nola "talent management", "employee retention", "leadership development", besteak beste.
- Bilaketa sistematikoa: Gako-hitzak erabiliz, bilaketak egin ziren lehen aipatutako datu-baseetan, kalitate eta garrantzi handiko artikuluak hautatuz.
- Ebaluazioa eta hautaketa: Artikuluak eta liburuak ebaluatu ziren haien eraginaren, aipu kopuruaren eta gaiaren garrantziaren arabera. Lanaren esparru teorikoari balio esanguratsua ematen ziotenak bakarrik sartu ziren.
- Datu-basea sortzea: Aukeratutako artikuluak eta liburuak datu-base batean antolatu ziren, erreferentzia erraza ahalbidetuz eta gaiaren estaldura integrala ziurtatuz.

Berrikuspen bibliografikoari esker, talentuaren kudeaketan funtsezko joerak, funtsezko teoriak eta gomendatutako praktikak identifikatu ahal izan dira. Esparru teoriko honek, ikerketarako oinarri sendoa emateaz gain, bilakaera eta praktika onenak ere nabarmentzen ditu.

Metodologia zorrotz horrek bermatzen du azterketa teorikoa literatura akademiko garrantzitsu eta eguneratuenak ondo oinarritua eta babestua dagoela. Horrela, lana iturri fidagarrietan oinarritzeaz gain, enpresa-ingurune modernoan talentuaren kudeaketa sakonki eta kritikoki ulertzen ere laguntzen du.

2. **Praktika egokien kasu-azterketa:** talentuaren kudeaketan bikaintasunagatik aintzatetsitako zenbait enpresa hautatuko dira. Elkarriketen, dokumentuen analisisien eta kasu-azterketen bidez, erakunde horietako talentuaren kudeaketan arrakasta izan duten estrategia, politika eta praktika espezifikoak ikertuko dira. Azterketa horrek informazio baliotsua emango du hainbat enpresa-testuingurutara egokitu daitezkeen praktika onenei buruz.

Gradu Amaierako Lan honen bigarren zatirako, hiru enpresen talentua kudeatzeko jardunbide egokiak aztertzea aukeratu da: INYCOM, EROSKI eta ELIKA. Enpresa horien hautaketa talentuaren kudeaketarekin duten konpromiso aintzatetsiaren eta esparru horretan estrategia berritzaile eta eraginkorrak ezartzeko duten gaitasunaren ondorio da. INYCOM ezaguna da bere langileen prestakuntzan eta etengabeko garapenean duen ikuspegiagatik, EROSKI kudeaketa parte-hartzaileko eta jasangarritasuneko praktikengatik, eta ELIKA oso araututa dauden sektoreetan elikagaien segurtasunean eta talentuaren kudeaketan duen espezializazioagatik. Enpresa horiek erreferentziazko ereduak dira hainbat industrian, eta talentua eraginkortasunez kudeatzeko moduaren ikuspegi zabala eta askotarikoa eskaintzen dute.

Informazio-iturriei eta lankidetzari dagokienez, INYCOM, EROSKI eta ELIKAn talentua kudeatzeko praktikak aztertzeko gida hainbat iturritatik lortu da. Nagusiki, enpresa horien webgune ofizialetan eskuragarri dagoen informaziora jo da, bai eta Gipuzkoako Teknologia eta Zientzia Parkeak (PARKE) eta Kudeaketako Bikaintasun sariak (CEX sariak) zabalduetako dokumentu eta artikuluetara ere. Gainera, bildutako informazioa aberasteko eta baliozkotzeko, zuzeneko harremana ezarri da Aitor Elorduy PARKEko talentuzendariarekin eta Amaia Ariño ELIKAKo Pertsonen prozesuaren arduradunarekin, zeinek bere erakundearen talentua kudeatzeko praktikei buruzko ikuspegi baliotsuak eman baitituzte. Era berean, giza baliabideetan espezializatutako IFH Consulting aholkularitza-enpresarekin lankidetzan aritu gara, adituen ikuspegia lortzeko eta aztertutako enpresek ezarritako estrategiak eta praktikak ebaluatzeko aholkuak emateko. Iturrien eta lankidetzaren konbinazio horri esker, sakon eta zehatz ulertu ahal izan dira enpresa lider horietan talentua kudeatzeko jardunbide egokiak.

3. **Ereduaren garapena:** Aurreko etapetan lortutako aurkikuntza teoriko eta enpirikoetan oinarrituta, azken zatian, talentua kudeatzeko eredu bateratu bat diseinatu da, giza baliabideen esparruan aitortutako hainbat teknika eta tresna integratuz. Eredu hau sektoreko aditu eta erakunde nabarmenek emandako metodologia frogatuen eta txantiloien konbinazioan oinarritzen da; adibidez, Gallup metodologia, Bizkaiko Foru Aldundiaren 360 ebaluazioa eta Gipuzkoako Parke Teknologiko eta Zientifikoak (PARKE) emandako beste baliabide batzuk.

Konpilazio-prozesuak aipatutako iturrietako jardunbide eta tresna onenak hautatu eta egokitu ditu. Teknika bakoitzaren berrikuspen sakona egin da, egungo enpresa-

testuinguruan duen garrantzia eta aplikagarritasuna bermatzeko. Ondoren, eredu bateratu hori erakundeetan nola ezarri urratsez urrats deskribatzen duen gida egituratu bat garatu da. Ondoriozko ereduak talentua kudeatzeko ikuspegi ulerkor eta kohesiboa eskaintzen du, konpromisoaren eta jardunaren hasierako ebaluaziotik hasi eta kompetentzien etengabeko garapeneraino eta ekintza-plan pertsonalizatuak sortzeraino. Eredu horrek aukera ematen die enpresei:

- Langileen konpromisoa eta gogobetetzea ebaluatzeako: Gallup Q12 erabiliz, lan-ingurunean indarguneak eta hobetzeko arloak identifikatzeko.
- 360 graduko ebaluazioaren bidez, banakako jardunaren ikuspegi osoa eta orekatua lortzeko.
- Garapen Plan Pertsonalizatuak ezartzeko, talentua kudeatzeko praktika hobeak hartzeaz gain.

Talentua kudeatzeko eredu bateratu hori sortzea ekarpen garrantzitsua da giza baliabideen arloan. Enpresei beren talentuaren kudeaketa hobetzeko tresna praktiko eta moldagarri bat emateaz gain, hainbat metodologia eta iturriren indarguneak konbinatzen ditu, ebidentzietan oinarritutako ikuspegi holistikoa eskainiz. Eredu horrek erakundeetan talentuaren kudeaketaren efizientzia eta eraginkortasuna nabarmen hobetzeko ahalmena du, eta, horrela, erakundeen garapen jasangarri eta lehiakorrari lagunduz.

## **2. SARRERA.**

Talentua erakundeen ondare baliotsuena da, enpresen arteko desberdintasun estrategikoak suposatzen dituen baliabidea. Alabaina, baliabide baliotsuena eta eskasena izanda ere, askotan, okerren kudeatzen dena da. José Medinaren esanetan, enpresek aurrera eramaten duten talentuaren kudeaketa konplexua eta sotila da, eta bere ezinbesteko osagaiak talentua identifikatzen, antzematen, garatzen eta mantentzen jakitea da. Egia esan, eragiketa horiek guztiak egiten jakitea ez da erraza. Enpresa askok talentua bereganatzea lortzen badute ere, ez dira talentua garatzeko edo mantentzeko gai (Medina, 2011).

Garai hauetan, erakundeen lehiakortasuna hainbesterainokoa da inflazioaren, lehengaien prezioen, hornidura-kateetako arazoan, energia-prezioen, gatazka militarren edo pandemien ondorioz, ekaitz perfektua osatuta gainera, non inoiz baino beharrezkoagoa den ez ahaztea gure erakundeen lehiakortasunaren funtsezko elementua pertsonak direla.

Pertsonen talentua ez da beti erraza identifikatzen, erakartzen, atxikitzen (zer esanik ez leialtzeari buruz!), ezta garatzen ere, baina erakundearen xedearekin eta zereginarekin ondo lerrokatuta dagoenean, eragin biderkatzailea sortzen du eta, ondorioz, proiektuak oso modu adierazgarrian garatzen dira (Sierra, 2023).

2002. eta 2007. urteetan munduko ekonomiak hazkunde handia izan zuen heinean, enpresa zuzendari eta giza-baliabideen gerenteak talentua lortzeko nazioarteko lehia sutsuagatik kezkatu ziren, merkataritza-erronkak gidatzeko eta horiei aurre egiteko pertsona egokiak ez izatearen

eraginaz jabetuta eta lanpostuak edonola betetzeko batez bestekotik beherako hautagaiak aukeratzeaz arduratuta (Beechler eta Woodward, 2009). Orain, 2009ko krisiaren eta 2021eko pandemiaren ondoren, talentua gai kritikoa da oraindik ere.

Akademikoen eta lantokiko profesionalen artean ezin da adostasunik lortu definizio partekatu bati buruz, eta nahasmen handia aurkitzen da talentuaren kudeaketa benetan zer den eta beraren helburuak zeintzuk diren aztertzean (Hirsh, 2014). Talentuaren kudeaketaren muina talentua dela argi dago, baina sarritan adituek talentua zer den definitzeko eta hura identifikatzeko zailtasunak izan dituzte.

1998. urtean, McKinsey & Company-ren txosten arrakastatsuan orain oso ezaguna den “the war of talent” kontzeptua lehen aldiz aipatu zen. Garai hartan, talentuagatiko gerra inflexio-puntu estrategikoa zela eta hau enpresa asko alde batera uzten ari zirela aldarrikatu zuten, hurrengo urteetako enpresa-panoramaren ezaugarri definitzailea izango zela onartuz: “Ekonomiaren aldi baterako desazelerazioak ez ditu irauliko talentu handiko pertsonen eskaria bultzatzen duten joera saihestezinak. Talentuagatiko gerra erronka bat da enpresa guztientzat, baina modu oldarkor eta goiztiarrean erantzuten dutenentzat ere aukera paregabea da lehiarako abantaila lortzeko” (Michaels, Handfield- Jones, eta Axelrod; 2001).

Autore hauek duela hogeit hamar urte baino gehiago adierazi zutenaren arabera, indar ekonomiko, soziologiko eta demografikoak enpresa-errealitate berri bat sortzen ari ziren, eta jendeak jadanik ez zuen enplegu egonkorrak eta langile leialak zeuzkan edota makinak zein kapitala lehiarako abantaila nagusizat hartzen zituen enpresaren beharrik; aitzitik, errealitate berri horretan, enpresak ziren pertsonak behar zituztenak, talentudun langileak ziren lehiatzeko abantaila, pertsonak epe laburreko konpromisoak onartzen zituzten eta enpresa batetik bestera joatea ez zen ezinbestean ibilbide profesional alderrai baten seinale, garapen profesional aberatsagoaren zantzua baizik.

Talentuagatiko gerra hori joera demografikoek ekarritako talentuaren urritasunagatik sortu zela kontuan izanik, gerra hori gaur egun mantendu ez ezik, areagotu ere egin da. Lan-indarraren belaunaldi-osaera aldaketa azkarra pairatzen ari da, tradizionalista askok (1900 eta 1945 urteen artean jaiotakoak) lan-indarra utzi dutelako eta “baby boomers” izeneko belaunaldikide asko (1946 eta 1965 artean jaiotakoak) hori egiteko prozesuan daudelako. Aldaketa horren ondorioz, langile gutxi daude eta honek talentuaren urritasuna ere ekarri du. Enplegatzaileek hurrengo belaunaldietara jo behar dute talentu berri bila, eta honek enpresen giza-baliabideen sailentzat erronka handia suposatzen du, belaunaldi berrien lan-ikuspegi aldaketara moldatu beharra agerian geratu delako.

Jaiotza tasaren beherakadak eta jada babyboomers gehienak lan-indarra uzteko bidean egoteak lanpostuen eskari-eskaintza hankaz gora jarri du. Izan ere, talentuaren urritasunak erakundeek langile gazteak erakarri beharra azaleratu du eta, era berean, gazteak (beraien aurrekoekin konparatuz lanerako ikuspegi guztiz desberdina dutenak) lanpostuen artean aukeratzeko gai dira. Y Belaunaldi deritzona osatzen duten horiek (1980. eta 1986. urteen artean jaiotakoak) beraien aurrekoek baino aukera gehiago dituzte, ikuspegi indibidualistagoa dute eta erakundeekiko leialtasun sentimendu txikia erakusten dute. Horrek merkatuan prestatzen eta gutiziatzen diren gazteen errotazio-indizeak oso handiak izatea dakar eta, beraz, talentua erakartzea baino, hau mantentzea eta garatzea da erronka handiena (Jericó, 2006).

Euskal Autonomia Erkidegoan gero eta kezka handiagoa dago biztanleria aktiboaren zahartzearen inguruan. Lan-indarra osatzen duten pertsonen batez besteko adina gero eta handiagoa da. Estatistikako Institutu Nazionalaren (INE) arabera, langileen batez besteko adina nabarmen igo da azken urteotan. 2023an, Euskal Autonomia Erkidegoko biztanleria aktiboaren batez besteko adina 44,6 urtekoa izan zen, duela hamarkada bat erregistratutako 42,2 urteekin alderatuta, hazkunde nabarmena izan duelarik.

Gainera, erretiro-tasak nabarmen gaitzen du langile berriak lan-merkatuan sartzearena. 2023an, erretiroa hartu zuten 100 pertsonako, 78 langile berri bakarrik sartu ziren lan-merkatuan. Desoreka horrek erronka kritikoa planteatzen du: eskuragarri dauden giza baliabideak optimizatzea funtsezkoa bihurtzen da. Funtssezkoa da erakundeen barruan talentua aurkitu, garatu eta mantentzeko borroka egitea, eskualdeko ekonomiaren iraunkortasuna eta lehiakortasuna bermatzeko.

Talentua eraginkortasunez kudeatzeko beharra are larriagoa da, kontuan hartuta, INEren proiektzioen arabera, Euskal Autonomia Erkidegoan lan egiteko adinean dagoen biztanleria (16-64 urte) % 5 murriztuko dela 2030erako. Testuinguru demografiko horrek talentua kudeatzeko estrategia sendoak ezartzeko premia azpimarratzen du, egungo enplegatuen garapenari eta atxikipenari heltzeko ez ezik, talentu berriak erakartzeko ere.

Beraz, talentuagatik gerra bat gertatzen da eskatzen diren trebetasunak dituzten langileen eskaintza urria denean, eta, horrenbestez, enplegataileek borroka egin behar dute langilerik bikainenak eskuratzeko. Hasiera batean dinamika hori merkatuaren aldi baterako baldintza bazen ere, orain gure normaltasun berria bihurtu da. Beechler-en eta Woodward-en arabera (2009), lau faktore nagusik lagundu dute gerra hori areagotzen:

- Munduko joera ekonomiko eta demografikoak: jaiotza-tasa murriztea, bizi-itzaropena gero eta handiagoa izatea eta baby boomerrak ordezkatzeko behar adina langile ez izatea indar demografiko garrantzitsuak dira, eta eragin zuzena dute talentu-eskaintzan.

- Pertsonen eta erakunde mugikortasuna areagotzea: globalizazioaren ondorioz, lan-indarraren mugikortasuna izugarri handitu da mundu osoan. Kalitate handiko jakintzako langileak, batez ere eskualde ekonomiko apalenetakoak, ekonomia indartsuagoak dituzten lehen munduko herrialdeetara joaten dira, eta horrek talentu-ihes handia eragiten du. Hori bereziki egia da garapen-bidean dauden eta, aldi berean, kalifikatutako langile-eskasia duten herrialdeetan. Horrek kalte konponezina eragin diezaioke herrialde horietako ekonomiari epe luzera.

- Negozioen izaeraren eraldaketa esanguratsuak: berrikuntza teknologikoek goitik behera aldatu dute enpresak antolatze eta kudeatzeko modua. Ingurune berri horretan arrakasta izateko, ezagutza eta trebetasun egokiak dituzten langileak behar dira. Ezagutzako langileak erakundearen arrakastarako funtsezkoak diren aktibo ukiezinak dira. Ondasunak ezin dira imitatu, ia enpresa guztiek behar dituzte ongi kalifikatutako langileak bizirik irauteko. Beraz, enpresek beren burua antolatu behar dute talentu izeneko ezagutzaren langile baliotsuak erakartzeko, zabaltzeko, garatzeko eta atxikitzeko.

- Lan-aniztasuna gero eta handiagoa da: globalizazioaren fenomeno garrantzitsu bat da enpresa gehienek gero eta gehiago funtzionatu behar dutela kultura eta belaunaldi anitzeko ingurunean. Talentua, orain, hainbat jatorri etniko, kultura, belaunaldi eta arrazatan aurkezten da, erakunde



batean elkarrekin lan eginez. Talentua erakarri eta atxiki nahi duten erakundeek talde etnikoen kultura-aniztasunarekiko, emakumeen behar bereziekiko sentikorrek izan behar dute, eta lan-indarraren belaunaldien eskaerak kudeatu behar dituzte, Y belaunalditik hasi eta Belaunaldi Isileraino. Emakumeen talentua erakarri nahi duten erakundeek lana eta familia batera kudeatzeko baliabideak eskaini behar dituzte; izan ere, langile-belaunaldi berriak jarrera desberdina du lan eta jokoarekiko.

2024an ManPowerGroup-ek egindako ikerketan, inkestatutako munduko enpresa-zuzendarien %75ak lanpostuak betetzeko behar dituzten pertsonak aurkitzeko zailtasunak dituztela adierazi dute. Herrialdez herrialde aztertuz, Espainia munduko batezbestekoaren gainetik aurkitzen da, talentu urritasun adierazle hau %78koa izanik. Are gehiago, enpresarien arabera aurkitzeko zailagoak diren gaitasunak taldelana eta kolaborazioa dira. Belaunaldien aldaketan ondorioz sortutako talentu-ekasiaz honek talentua identifikatu, erakarri eta mantentzea baino, talentua garatzeko premia mahaigaineratu du.

### **3. MARKO TEORIKOA.**

#### **3.1 Zer da talentua?**

Arestian aipatu bezala, jakitunek talentuaren eta honen kudeaketari buruzko artikulu eta txosten ugari argitaratu badituzte ere, ez da talentuaren definizio partekatu batera heldu eta, beraz, talentuaren definizio egoki eta orokorrean onartu bat topatzea zaila da. Beraz, gero eta oihartzun handiagoa duen eta hamarkada bat baino gehiagoko eztabaida den arren, Talentuaren kontzeptuak nahaste-borraste kontzeptuala du, definizioari, irismenari eta helburu orokorrei dagokienez argitasun falta handia baitago.

Ikertzaile askok talentu terminoaren hainbat definizio eman dituzte hainbat ikuspuntutatik. Hartutako definizioa enpresak erabiltzen duen estrategiaren, erakundearen izaeraren, lehiatzen den ingurunearen eta beste elementu batzuen arabera da (CIPD, 2007). Tanselyk (2011) bere artikuluan idatzi zuenez, ez dago "talentuaren" definizio unibertsalik hizkuntza guztietan. Talentuaren esanahia erakundearen partekatzen den hizkeraren arabera da. Korporazio askok ez dakite talentua zer den, ezta nola kudeatu ere (The Economist, 2006).

CIPDk talentu handiko gizabanakoen definizio erabilgarria eman du: talentudun pertsonak enpresan alderik handiena markatzeko gai direnak dira, erakundearen egungo eta etorkizuneko jardueran berezko duten ahalmena adierazten baitute (CIPD, 2007). Talentuen definizio horietatik ondoriozta daiteke talentuak erakunde batean lan egiteko pertsonarik aproposenak zehazten dituela eta bere helburu estrategikoak lortzen lagunduko lioketela neurri handiagoan.

Adibidez, McKinseyren esanetan talentua honakoa da: "Pertsona baten trebetasunen batura... bere berezko dohainak, trebetasunak, ezagutzak, esperientzia, adimena, iritzia, jarrera, izaera eta motibazioa. Ikasteko eta hazteko gaitasuna ere barne hartzen du." (Michaels et al., 2001). Baina, urte berean, Pilar Jericó-ren (2001) aburuz talentua haratago doa eta bere talentuaren definizioan konpromisoa ere barne hartzen du: "Profesional konprometitu baten edo profesional-talde baten gaitasun inplementatua, ingurune eta antolamendu espezifiko baten baitan emaitza hobekak lortzen dituen." Geoff Colvin-ek aldiz, talentuaren definizio askoz sinpleagoa ematen du: "Pertsona gehienek egin dezaketena hobeto egiteko trebetasun naturala (Colvin, 2009)."

“What is the meaning of ‘talent’ in the world of work?” artikulua era oso argi eta esanguratsuan ematen du aditzera nahasmen eta konplexutasun hau: “Badirudi talentua enpresaliderrak edo idazleak nahi duena esan nahi duela, pertsona bakoitzak bere ideia baitu kontzeptuak hartzen duenari edo hartzen ez duenari buruz.” (Gallardo-Gallardo, Dries eta González-Cruz, 2013). Artikuluan aurkitu daitekeen lehen taulak talentu eta talentu kudeaketaren inguruan argitaratutako lan esanguratsuenek emandako definizioak biltzen ditu. Horien artean:

Gagné (2000): “(...) sistematikoki garatutako gaitasun edo trebetasunen goi-mailako domeinua”

Buckingham and Vosburgh (2001): “Talentuak pertsona baten pentsamenduaren, sentimenduaren edo portaeraren eredu errepikariak izan behar ditu, modu produktiboan aplikatu daitezkeenak.”

Jericó (2001): “Ingurune eta erakunde jakin batean emaitza hobekak lortzen dituen profesional edo profesional talde konprometitu baten gaitasuna.”

Michaels et al. (2001): La suma de las capacidades de una persona: sus dones intrínsecos, habilidades, conocimientos, experiencia, inteligencia, juicio, actitud, carácter y empuje. También incluye su capacidad para aprender y crecer.

Lewis and Heckman (2006): funtsean “jende” hitzaren eufemismo bat da

Tansley, Harris, Stewart and Turner (2006): “Talentua langileen gaitasun, ezagutza, gaitasun kognitibo eta potentzialaren amalgama konplexutzat har daiteke. Langileen balioek eta lan-lehentasunek ere garrantzi handia dute.”

Stahl et al. (2006): “langile talde hautatu bat, lehenengo postuetan daudenak gaitasunari eta errendimenduari dagokienez, plantilla osoaren orde.”

Tansley et al. (2006): “Talentua erakundearen errendimenduan desberdintasuna marka dezaketen pertsonak dira, dela berehalako ekarpenaren bidez, dela epe luzera, potentzial-maila altuenak erakutsiz”.

Ulrich (2007): “Gaitasuna (lana egiteko ahalmena) bider konpromesua (lana egiteko borondatea) bider kontribuzioa (lanean zentsua eta helburua aurkitzea) da talentua”.

Cheese, Thomas and Craig (2008): “Funtsean, talentua pertsona batek lanean duen eta ekartzen duen esperientzia, ezagutza, trebetasun eta portaera guztiaren guztizkoa da.”

González-Cruz et al. (2009): “Garatuak eta aplikatuak izatean pertsonak zeregin jakin bat bikain bete ahal izareko gaitasunen multzoa.”

Silzer and Dowell (2010): “Kasu batzuetan Talentua langileen biztalaria osoa esan nahi du”.

Silzer and Dowell (2010): “Taldeen, talentua beren trebetasun eta gaitasunengatik apartekoak diren enplegatuen multzo bati egin diezaioke erreferentzia, dela arlo tekniko jakin batean (softwarearen trebetasun grafikoak), dela kompetentzia batean (kontsumoko marketineko talentu gisa), dela arlo orokorrago batean (zuzendari nagusiak edo potentzial handiko talentua). Eta kasu batzuetan, "talentua" enplegatuen biztanleria osoari buruzkoa izan daiteke.”

Silzer and Dowell (2010): “Gizabanako baten trebetasunak eta gaitasunak (talentuak), eta pertsona horrek erakundeari egin edo eman diezaiokiena.”

Bethke-Langenegger (2012): “Talentutzat hartzen dugu enpresa baten lehiakortasuna eta etorkizuna bermatzen duen langilea (espezialista edo lider gisa), bere kualifikazioaren eta lanpostuari buruzko antolaketa-ezagutza/ezagutza espezifikoaren bidez, bere gaitasun sozial eta metodikoaren bidez, eta bere ezaugarri bereizgarrien bidez, hala nola ikasteko grina edo lorpenerako orientazioa.”

Ulrich and Smallwood (2012): “Talentua = gaitasuna (gaurko eta biharko lanerako beharrezkoak diren ezagutzak, gaitasunak eta balioak; gaitasun egokiak, leku egokia, lan egokia, une egokia) x konpromesua (lana egiteko nahia edo grina) x kontribuzioa (lanean zentsua eta xedea aurkitzea).”

Pilar Jericóren esanetan (2010), talentuak hiru funtsezko osagai ditu: gaitasunak, konpromisoa eta ekintza. Alde batetik, gaitasunak ezagutzak, trebetasunak eta jarrerak dira. Bestetik, gaitasunak talentuaren oinarritzako mamia badira, konpromisoa da profesionalak ahalik eta ekarpen handiena egiteko eta beste konpainia batera ez joateko motorra. Enpresak ere, gaitasunak garatzen dituen bezala, konpromisoa sendotu dezake. Azkenik, ekintzari dagokionez, honek abiadura esan nahi du, une egokian praktikan jartzea. Zerbait talentutzat jotzeko, hiru osagaiak egon behar dira.

Jericóren iritziz, talentua duen profesionala erakunde baten barruan emaitza bikainak lortzen dituen hura da. Hori horrela izanda ere, talentua duen profesionalak emaitza hobekiak lortzen ditu, baina horretarako aukera ematen dion eta motibatzen duen erakunde batean egon behar du. Azken batean, erakunde bakoitzak talentu mota bat behar du, eta profesional bakoitza hobeto gara daiteke erakunde batzuetan beste batzuetan baino, rol batzuetan beste batzuetan baino. Beraz, talentu mota desberdinak daude: zuzendaritza-talentua, merkataritza-talentua, talentu teknikoa, talentu operatiboa... Bakoitzak gaitasun desberdinak behar ditu, eta rol jakin batetik egiten duen balio-ekarpena maximizatzen du. Profesional batek emaitza bikainak ez lortzeak ez du esan nahi beste ingurune batean, beste enpresa batean edo beste lanpostu batean hauek lortu ezin dituenik.

Azkenik, oso garrantzitsua da aipatzea ez dela erraza talentua identifikatzea. Kontzeptu horrek hainbat adiera ditu, eta beti agertzen dira pertsona baten gaitasun, ahalmen, trebetasun, potentziala. Zuzendaritza-mailetakoa talentua lotuta egon ohi da lidergoarekin, antolaketa-gaitasunarekin, gizarte-trebetasunak erabiltzeko abileziarekin eta pertsonekin enpatizatzeke gaitasunarekin, taldeak inspiratzeko eta motibatzeke gaitasunarekin, ezinezkoak diruditen proiektuak errealitate bihurtzeko borondatearekin. Baina erakunde bateko pertsona guztiek dute talentua, neurri handiagoan edo txikiagoan.

Horrekin guztiarekin, lan hau abian jartzeari begira, talentuaren definizio hau proposatzen dugu, Euskadiko Kudeaketa Aurreratuaren Eredutik hartua: Talentua gaitasun handia da lan jakin bat egiteko, jarduera bat egiteko edo zenbait trebetasun gauzatzeko. Talentua berezko trebetasunarekin eta sorkuntzarekin lotuta egon ohi da, baina praktikarekin eta entrenamenduarekin ere gara daiteke, esperientzian, gaitasunetan, erlazioetan, konpromisoan, ezagutzan eta proaktibitatean oinarrituta.

### 3.2 Zer da talentu kudeaketa?

Talentuarekin gertatzen den erara, talentu kudeaketa kontzeptuaren definizio, irismen eta helburuek argitasun falta handia erakusten dute literatura akademikoaren baitan. Gainera, “talentuaren kudeaketa”, “talentuaren estrategia”, “ondorengotza kudeaketa” eta “giza baliabideen plangintza” esapideak askotan modu trukagarrian erabiltzen dira.

Zenbaitentzako talentua kudeatzeko funtsezkoa da une egokian pertsona kopuru zuzena izatea, trebetasun eta motibazio-maila egokiak dituen. Beste batzuek uste dute talentuaren kudeaketak erakunde baten jarduera guztiak hartzen dituela bere baitan; besteak beste, lan-indar onenak erakarri, garatu, hautatu eta atxikitzea lanpostu egokian.

CIPDk honela definitzen du talentuaren kudeaketa: potentzial handiko langileak erakartzea, hedatzea, garatzea eta modu antolatuan atxikitzea, erakundearentzat balio zehatz gisa hartzen baitira (CIPD, 2007). Talentuaren kudeaketa Giza Baliabideen Kudeaketako prozesu guztiekin (HRM) lotuta dago, eta talentuak erakartzea, garatzea eta atxikitzea azpimarratzen du (Lewis eta Heckman, 2006).

Illeset-en (2010) eta Capelliren arabera (2008), talentuaren kudeaketak eta giza baliabideen kudeaketak oinarri teoriko bakarra dute, analisi bereiziek korrelazionatua. Hiru ikuspuntu aurkeztu zituzten talentuaren kudeaketaren definizioari buruz:

1. Talentuaren eta giza baliabideen kudeaketak ez dira funtsean desberdinak: talentuaren kudeaketak giza baliabideen kudeaketako (GBK) jarduera guztiak biltzen ditu eta, beraz, esan daiteke talentuaren kudeaketa giza baliabideen kudeaketaren markaldaketaren terminoa dela, eta termino tradizioaletik kontzeptu berri batera aldatu dela. GBKren etiketa berri horrek talentua estrategikoki nola kudeatu izan du ardatz.
2. Talentuaren kudeaketak giza baliabideen kudeaketa hartzen du bere baitan, eta arreta berezia jartzen du horretarako: talentuaren kudeaketak giza baliabideen kudeaketak eta antolakuntza-garapenak erabiltzen dituzten tresna berak erabiltzen ditu, baina talentuaren kudeaketak talentu handiko pertsonak azpimarratzen ditu, eta, beraz, puntu fokala “talentuaren minbizia” da, bai erakundearen barrukoa, bai kanpokoa.
3. Talentuaren kudeaketa gaitasunak garatzean kontzentratzen da, talentuek korporazioan aurrera egin dezaten kudeatuz. Talentuen fluxuetan jartzen du arreta, ez talentuen erreserban. Teoria operatibo eta logikoetatik sortu da. Talentuak kudeatzeko programak sortzen dira lan-kategoria batzuetarako talentu-erreserbak eskaintzeko eta erakundearen segida sortzeko kalifikatuta dauden pertsona espezifikoak garatzeko (Ariss, Cascio eta Paauwe; 2014).

Talentu kudeaketaren inguruko hiru korrante edo ikuspegi hauetan gehiago sakonduz, lehenengoak giza baliabideen saileko praktika, funtzio, jarduera edo arlo espezializatu tipikoen bilduma bezala definitzen du talentu kudeaketa; hala nola, erreklutamendua, hautaketa, garapena eta karreraren eta ondorengotzen kudeaketa. Ikuspegi hau hartzen duten egileentzat, talentua kudeatzeak Giza Baliabideek beti egin dutena egitea dakar, baina era azkarragoan (adibidez, interneteko LinkedIn bidez) edo enpresa osoan (sail edo funtzio baten barruan egin beharrean). Egile horiek "Giza Baliabideak" terminoaren ordez "Talentuaren Kudeaketa" erabiltzen dute.

Talentuaren kudeaketaren bigarren ikuspegia ingelesezko *Talent Pool* kontzeptuaren inguruan eraikitzen da, aditu horientzat talentuaren kudeaketa erakunde osoko lanpostuetarantz enplegatu-fluxu egokia bermatzeko diseinatutako prozesu-multzoa dela.

Azkenik, hirugarren ikuspegia talentuan zentratzen da orokorrean, hau da, antolaketa-mugak edo lanpostu espezifikoak kontuan hartu gabe. Ikuspegi horren barruan, talentuari buruzko bi ikuspegi orokor sortzen dira. Lehenengoaren arabera, talentua (errendimendu handiko eta potentzial handiko talentua esan nahi duena) kalifikaziorik gabeko ondasuntzat eta batez ere errendimendu-mailen arabera kudeatu beharreko baliabidetzat hartzen da. Hau da, gaitasun handiko betearazleak bilatu, kontratatu eta saritzen dira modu berezian, alde batera utzita haien rol espezifikoak edo, kasu batzuetan, erakundearen behar espezifikoak. Ikuspegi horren defendatzaileek errendimendu-mailaren arabera sailkatzen dituzte enplegatuak (adibidez, "A", "B" eta "C" mailak, goiko, trebezko eta beheko betearazleak adierazteko, hurrenez hurren), eta "C" jokalarien amaiera zorrotza sustatzen dute.

Talentu kudeaketaren definizio ohikoenetako bat Collings eta Mellahirena da (2009). Talentuaren kudeaketa honela definitzen dute: "funtsezko postuak sistematikoki identifikatzea dakarten jarduerak eta prozesuak, erakundearen lehiakortasun-abantaila iraunkorrari modu bereizgarrian laguntzen diotenak; ahalmen handiko eta errendimendu handiko talentu-erreserba garatzea, eginkizun horiek betetzeko; eta giza baliabideen arkitektura berezia garatzea, lanpostu horiek pertsona trebeekin betetzea errazteko eta erakundearekiko etengabeko konpromisoa bermatzeko". Idazle hauek talentua kudeatzeko sistemek lehendabizi erakundearen funtsezko postuak edo misiorako funtzio kritikoak identifikatu behar dituztelakoan daude. Horrela, erakundeetan funtzio estrategikoak daudela aitortzen da, estrategikoak ez direnen aldean. Planteamendu horrek esan nahi du talentu-erreserbak (*talent pool*) garatu behar direla lanpostu horiek betetzeko. Beraz, kontratazioa dagokion funtzioaren eskakizunen arabera kudeatzen da, eta "barne-garapena eta kanpo-kontratazioa" konbinatuz egiten da.

Definizio eta ikuspegi hauek guztiak kontuan izanda, lan honetan, Stahl eta al. (2007)-ek emandako talentu kudeaketaren definizio zabala bide-orri moduan hartu da. Honen arabera, talentu kudeaketa erakunde batek funtsezko langileak erakartzeko, hautatzeko, garatzeko eta atxikitzeke duen gaitasuna (testuinguru global batean) da. Izan ere, kontuan hartu beharrekoa da gaur eguneko globalizazioaren jakinaren gainean egonda eta iraganean herrialdeen artean mugitzeko talentuak izan zitzakeen oztopoak ezabatuta, talentu kudeaketaz baino, beharbada egokiagoa izango litzatekeela talentu kudeaketa globalaz hitz egitea. Talentuaren kudeaketa globalak antolaketa-jarduera guztiak biltzen ditu, enplegaturik onenak maila globalean rol estrategikoetara (erakundearen lehentasun estrategikoak lortzeko beharrezkoak diren rolak) erakartzeko, hautatzeko, garatzeko eta atxikitzeke. Talentuaren kudeaketa globalak kontuan hartzen ditu erakundearen lehentasun estrategiko globaletan eta testuinguru nazionalen arteko desberdintasunetan dauden aldeak, jarduten duten herrialdeetan talentua kudeatzeko moduari dagokionez.

Horrela, talentuaren kudeaketa giza baliabideen kudeaketaren eremu zabalaren parte dela aitortzen da, enplegatuen portaeran, jarreretan eta errendimenduan eragina duten politiken, praktiken eta sistemen multzo gisa definitzen dena. Horrela, talentu kudeaketak giza baliabideak kudeatzeko praktika zehatz eta hautatu batzuk eskatzen ditu, talentu berezia duten (enpresak identifikatutako) helburu den gizabanakoen talde txikiagoa erakartzea eta atxikitzea helburu dutenak, giza baliabideen kudeaketan aurkitu daitezkeen alderdi guztietatik alderatuta; langile guztiak, sindikatuak, bezeroak, hornitzaileak, inbertsoreak, etab. (Festing eta Schäfer, 2014).

Beraz, gaur egun, herrialde garatu askotan, enpresek aurre egin behar diote eskulan kualifikaturik eta lanpostu egokietan pertsona egokirik ez izateari. Giza baliabideen kudeaketa antolakuntzan errendimendu handia lortzeko bidea da. Talentuaren kudeaketa lehentasun bihurtu da erakunde modernoentzat.

### **3.3 Talentua kudeatzeko prozesuaren faseak.**

Aipatu bezala lan honetan abiapuntutzat hartuko den Stahl eta al. (2007)-ek emandako talentu kudeaketaren definizioari jarraiki, eta arestian jorrotutako 3 ikuspuntuetatik bigarren ikuspuntua aukeratuz, talentuaren kudeaketa prozesua 6 fase desberdinetan zatikatuz. Horrela, talentuaren kudeaketaren bigarren definizioak egiten duen bezala, “talentuaren minbizia” da erdigunea, hau erakundearen barrukoa zein kanpoko izan.

#### 3.3.1 Estrategia

Estrategian, goi-zuzendaritzak jarrera positiboa du talentua kudeatzeko, eta Giza Baliabideen estrategia argi eta garbi definituta dago. Goi zuzendaritzaren ustez, talentuaren kudeaketa oso garrantzitsua da emaitzarako, eta, beraz, enpresaren xedearen parte da. Enpresa horiek talentua kudeatzeko estrategia zehaztuta dute, eta oso lotuta egon ohi dira enpresaren helburu estrategikoekin. Giza baliabideen strategiaren arduradunek erakundeentzat ezinbestekoak diren funtsezko talentuen zerrenda aldatu ohi dute, kanpoko baldintza aldakorren arabera. Langile bakoitzaren talentua bilatzen ere saiatzen dira, eta, beraien ustez, planteatutako talentuak beren erakundearen inplementatzeko estrategia aplikatzea ez da zaila.

Talentua kudeatzeko ikuspegi bat izateak zenbait erronka garrantzitsuri aurre egiten laguntzen digu: lidergoa garatzen, lan-indarra gaitzen, berrikuntzak egokitzen, konpentsazio- eta irabazi-politikan, lantokiko aniztasunean, talentu handiko langileak biltzen eta atxikitzen. Talentuaren kudeaketa enpresa askotan hainbat modutan ezartzen den arren, langile talentudunak baliabide baliotsua eta bakarra dira oraindik ere, eta ekarpen baliotsuak egiten dituzte erakundearen helburuak lortzeko. Eraginkortasunez ezarritako talentua kudeatzeko estrategia baten onurekin barne hartzen dituzte langileen kontratazio- eta atxikipen-tasa hobeak eta langileen konpromiso handiagoa. Emaitza horiek jardura operatibo eta finantzario handiagoarekin lotu dira (Hughes eta ROG, 2008). Talentuaren kudeaketa erabiltzen duten enpresentzat beste onura batzuk ere badaude, helburu komertzialekin bat datorren sormen handiagoa barne: langile baliotsuak, garapen profesionala, laneko gogobetetasun-maila eta aldaketen aurrean azkarrago erantzutea. Labur esanda, talentuaren kudeaketa ez da soilik giza baliabideen arloko moda-gai bat, enpresa-arrakastarako funtsezkoa baizik (Collings et al., 2019).

Lan-indarraren plangintzaren arabera, kudeatzaileek ulertu behar dute beren giza baliabideen atazek eta ahaleginak erakarri, bildu, garatu eta atxikitzeko prozesuak lotura zuzena dutela erakundearen helburu nagusiekin, eta, horren ondorioz, kudeatzaileek diru eta ahalegin gehiago gastatzen dute beren eginbeharrak betetzeko, beren rola garrantziaz ohartzen baitira, erakunde osoaren bikaintasunaren mesedetan. Lan-indar talentuduna planifikatzeko jarduerak:

- Talentuen inbentarioa: erakundearen diharduten gaur egungo talentuak eta haien rola biltzen ditu.
- Workforce Forecast: talentuen behar potentzialak aurreratzen ditu.

- Ekintza-planak: prozedurak, langile bat kontratatzen den unetik konpentsazio-etaparaino.
- Kontrola eta ebaluazioa: Giza Baliabideen Sailari aukera ematen dio plantilla planifikatzeko prozesuaren jarraipena egiteko, begizta itxiko atzeraelikaduraren bidez.

Beraz, talentu handiko lan-indarraren plangintzaren helburua berariazko talentuak dituzten langile espezifikoak une egokian egin beharreko lan espezifikoei esleitzea da, eta lan horiek egiteko behar diren trebeziak eskaintzea. Orduan, talentuaren kudeaketa erakundeak bere lan-indarraren plan estrategikoa ezartzeko modua da. Mekanismo horren bidez ere egokitzen du erakundeak bere talentu-eskaintza, negozioaren behar aldakorren eta erakundearen beharren arabera. Gainera, analisi-, aurreikuspen- eta plangintza-prozeduratzat hartzen da talentua kudeatzeko jarduerekin lotuta dagoena, erakunde batek pertsona egokiak izan ditzan leku egokietan eta une egokian. negozio-estrategia ezartzeko prezio egokia.

### 3.3.3 Identifikazioa

Identifikazio-fasean, enpresa arrakastatsuek talentua kudeatzeko eta enplegu guztien artean talentuak identifikatzeko ikuspegi inklusiboa hartzen dute. Neurri batean, bakoitzak bere talentua duela uste dute. Antolakuntza-jarduera hobea duten enpresak prest daude kontratazio-sistema hobetzeko diru gehiago gastatzeko. Horrek, era berean, garatzeko ahalmen handiena duten pertsonak eskuratzeko aukera ematen du.

Talentua antolatzeko eta kudeatzeko estrategiaren ondoren, talentuak identifikatzen dira. Talentua identifikatzea enpresak zein talentu behar dituen identifikatzeaz gain, talentua bai enpresa barnean bai kanpoan identifikatzea ere dakar.

### 3.3.4 Erakarpina.

Talentua kudeatzeko praktika garrantzitsuenetako bat langile trebeak erakartzea eta praktika hori menderatzea da (Pruis, 2011). Shrimali eta Giwaniren ikerketak (2012) dioenez, erakunde baten ospea faktore garrantzitsua da funtsezko langileak erakartzeko. Lyria et al-en ikerketak (2017) erakunde jakin batek jendea erakartzeko faktoreak argitu zituen (monetarioak eta ez-monetarioak). Faktore horiek eragina izan zuten gizabanakoek erakunde bateko lan-aukerak eta erakunde bat hautatzeko orduan (Jenkins, 2009). Langileak erakartzeko faktore garrantzitsuak dira, besteak beste, bizitza pertsonalaren eta lan-bizitzaren arteko oreka, ordainketa lehiakorrak eta lan erronkaria.

Erakundeek berariazko prozedurak jarraitu behar dituzte langile talentudunak erakartzeko (Lockwood, 2006), erakundetik kanpoko langile talentudunak erakartzeko eta erakundean talentu handia duten gainerako langileen trebetasunak hobetzeko estrategia argia ezarriz (Chuai et al., 2008). Talentua erakartzea merkatuko antolamendua irudikatzeko moduaren markaren arabera ere bada, hau da, pertsonak antolakuntzarako lan egiteko irrikitan daude, eta enpresak selektiboak izan daitezke erakundearen kultura-ikuspegian. Collings eta Mellahiren arabera (2009), sektore desberdinetako talentu handiko langile guztiek erronka zirrargarriak, garapenerako aukera handiak eta lan esanguratsua eskaintzen dituen erakunde bat bilatzen dute.

Soldata altua erakarpen garrantzitsua den arren, talentudun pertsonak gehiago erakartzen ditu kultura ireki, fidagarri eta garapenari lotutako lanpostu esanguratsu batek soldatak berak baino. Honako faktore hauek identifikatu izan dira kontratazioaren bultzatzaile gisa: oinarrizko soldata

lehiakorra, bizitza pertsonalaren eta lan-bizitzaren arteko oreka, karreraren aurrera egiteko aukerak, lehiatzeko onurak, lan erronkaria, norberaren lanari lotutako soldata-igoera, ikasteko eta garatzeko aukerak, erretiro-irabazi lehiakorrak.

### 3.3.5 Garapena.

Erakunde baten kalitatea bere lan-indarraren kalitatea da. Talentua gora eramateko modurik onena talentua behean ere izatea da; talentua garatzeko, inspirazio profesionalak, indarrak eta ahuleziak, trebetasunak, gustuak eta asmakizunak behar dira.

Munduko erakunde bakoitzak talentua garatzeko politika propioa du, ez baitago erakunde guztietan aplikatu beharreko estandar komunik. Badira zenbait kontzeptu, bata besteari dagozkionak, lan-espektatibak gaintzen dituzten langileak nola tratatu behar diren azaltzen dutenak. Horri esker, enpresak epe luzeko ikuspegia du, errekrutatze-politika aldatzeko, “lanpostuak betetzeko pertsonak kontratatze” politika batetik “pertsonak kontratatze eta etorkizuneko aukera eta beharrei erantzuteko garatzeko” politika batera pasatuz.

Enpresa arrakastatsuek askotariko moduak eta metodoak erabiltzen dituzte langileen gaitasunak garatzeko, arrakasta gutxiago duten enpresekin alderatuta. Eskura dauden baliabideak gaitasunak hobetzen dituzten garapen-programei esleitzeko aukera hobeak dituzte. Antolakuntza-jarduera hobeak duten enpresetan, langile talentudunentzako ibilbide profesionalen sistema ondo formulatua dago, eta, beraz, talentuak garatzeko aukera hobeak daude. Erakunde horiek buru-belarri ari dira talentuak banaka garatzeko jardueren planifikazioan. Enpresa horietako zuzendariak denbora nahikoa ematen zaie enplegatuen gaitasunak garatzeko, eta garapen-jarduera horiek guztiek finantza-laguntza handia izaten dute antolakundeko goi-zuzendaritzaren aldetik (Lančarič, Savov, eta Chebeň, 2021).

Kontutan hartu beharrekoa da, talentua garatzea talentua atxikitzearekin estuki lotuta dagoela. Izan ere, langileek hazteko eta trebetasunak hobetzeko aukerak ikusten dituztenean, baloratuta eta motibatuta sentitzen dira enpresan jarraitzeko. Horrek konpromiso eta leialtasun zentzua sortzen du. Gainera, garapen profesionala sustatzen duen ingurune batek laneko gogobetetzea sortzen du, eta horrek txandakatzea murrizten du eta talentu berriak erakartzen ditu.

### 3.3.6 Ebaluazioa.

Egia esan, erakundeak garatzeko eta ebaluatzeako programak izan arren, benetako talentua duten pertsona gehienak oraindik ere ez dira ezagunak bere erakundeentzat. Horren ondorioz, erakundeek garapen- eta ebaluazio-plan eraginkor bat ezarri behar dute, talentuaren kudeaketaren osagai nagusi gisa aukerak identifikatzeko xedea lortzeko, eta, horrez gain, lanean garatzeko aukera handiak kapitalizatu behar dituzte eta tutoretza eta entrenamendu eraginkorrak ez ezik, kalitate handiko ebaluazio-jarduerak ere eskaini behar dituzte. Banakako talentuak garatzeko planak egiteko erabiltzen dira ebaluazio-prozesuaren emaitzak.

### 3.3.7 Atxikipena.

Arestian aipatutako gertaera horiek guztiek baldintza hobeak eskaintzen dituzte talentua duten pertsonak erakunde-antolamendu hobeak duten enpresei arrakastaz atxikitzeko. Enpresa horiek



askoz hobeto ase ditzakete talentua duten pertsonen finantza-beharrak beste enpresa batzuek baino. Talentudun pertsonak ere atxiki ditzakete, bere burua hobetzeko prozesuan lagunduz. Gainera, motibazio sistema zuzen eta funtzional bat garrantzitsua da talentuak arrakastaz atxikitzeke antolakuntza-jarduera hobea duten enpresetan. Funtsezkoa da langilerik onenak eta talentudunenak izatea, baina, era berean, haiei eutsi behar zaie erakundearen etorkizuneko helburuetarako.

Aipatutako joera demografikoak eta talentu eskasia dela eta, erakundeek ezagutza galtzea saihesteko estrategien erabilera egungo enpresen kezka kritikoetako bat bihurtu da. Bestalde, Y Belaunaldia ez da hain leiala bere langileekin, eta langile askok bere talentuak galtzen dituzte aurkarien talentu-ehiza dela eta.

Lehenago esan bezala, talentuak erakartzea eta atxikitzea talentuaren kudeaketaren funtsezko bi beharrak direla uste dute batzuek. Gainerakoek uste dute talentuak erakarri eta garatu besterik ez dutela egin behar, eta ez diote jaramonik egiten atxikitzeari. Talde horiek talentuan inbertitzen dute, baina inbertsioaren itzulkinak lortzeko unea iristen denean, talentuek beren enpresa uzten dute. Talentuek enpresa zergatik uzten duten jakin behar dute, eta konponbidea bilatu.

Sariak, aintzatespen-sistemak eta lan-ordutegi malguak erabakigarriak dira talentuari eusteko. Talentuen atxikipen handia eragiten duten beste faktore batzuk enplegatuen konpromisoa, laneko gogobetetasuna eta erakundeko lidergoa dira.

### **3.4 Talentua garatzea.**

#### **3.4.1 Garatzearen garrantzia.**

Orain arte, oro har, talentuaren kudeaketaren marko teorikoa eta honen faseak aztertu ditugu. Fase horietako bakoitza funtsezkoa da erakundeek langile egokiak izatea eta produkzio-laneko ingurunea mantentzea bermatzeko. Hala ere, orain talentuaren garapenean jarriko dugu arreta. Talentua kudeatzeko prozesuan aurki daitezkeen faseen aniztasuna ikusita, ez da harritzekoa galdetzea ea talentua kudeatzeko prozesuaren faseak banan-banan ere garrantzitsuak diren antolakuntza-jarduera orokorrari dagokionez. Hau da, talentuaren kudeaketa zatika banatuz eta haren analisi generikoa alde batera utziz, beste batzuk baino garrantzitsuagoa den berriazko bat aurki dezakegun. Hiru unibertsitate-irakaslek egindako azterlan batean, Eslovakiako 381 enpresa-erakunde aztertu ziren, eta autoreek erregresio linealeko eredu bat erabili zuten, talentua kudeatzeko prozesuaren faseek erakunde baten antolakuntza-jardunaren garapenean duten eragina ebaluatzeko eta talentua kudeatzeko prozesu baten banakako faseetan dauden desberdintasunak azaltzeko. Emaitzen arabera, talentua kudeatzeko fase guztiek ez dute berdin eragiten erakundearen egoera ekonomikoan. Azken bi faseek (garapenak eta atxikitzeak) eragin nabarmena dute antolakuntza-jardueraren aurrerapenean; hasierako faseek (estrategiak, identifikazioak eta ebaluazioak), berriz, badirudi ez dutela inolako eraginik antolakuntza-jardueran. Azterketa honen aurkikuntzak funtsezkoak dira, eraginkortasuna eta efikazia ezinbestekoak baitira antolakuntzan, eta horregatik fase bakoitzaren garrantzi aldakorra ezagutzea funtsezkoa da baliabide mugatuak edo denbora mugatua erabiliz antolamendu-helburuak lortzeko (Lančarič et.al, 2021).

Talentuaren garapenak, langileen gaitasunak eta trebetasunak hobetzeaz gain, enpresarekiko gogobetetzea eta konpromisoa ere areagotzen ditu. Langileen prestakuntzan eta hazkunde profesionalean inbertitzean, erakundeek produktibitatea handitu dezakete, berrikuntza sustatu eta lehia-abantaila iraunkorra bermatu. Gainera, talentuaren garapena funtsezkoa da atxikipenerako; izan ere, enpresaren barruan hazteko aukerak ikusten dituzten langileek epe luzera jarraitzeko joera handiagoa dute.

Guzti hori dela eta, lan honetan hemendik aurrera talentuaren kudeaketa orokorra nola bait alde batera utzi eta garapenean murgilduko gara, talentua garatzeko enpresen adibide errealak aztertuz eta gure talentua garatzeko ereduak sortuz.

### **3.4.2 Talentua garatzea.**

Pilar Jericoren esanetan, garapenean inbertitzeak txandakatzeko indizeak ehuneko 30 murriztea dakar; azken finean, profesionalak garatzen dituzten konpainiak erakundearekiko konpromisoa indartzen ari dira. Ez dezagun ahaztu ikaskuntza jotzen dela profesionalen motibazio tresna nagusienetakotzat, eta horrek ematen diela aukera etorkizunean enpresan hazteko. Horrez gain, garapenak enpresaren lehiakortasunean inbertitzea dakar; izan ere, ezagutzak eguneratzea eta ezaugarriak hobetzea behar-beharrezkoa da, bai langileak mantentzeko bai bezeroen beharrezkoak asetzeko (lehiakor mantenduz).

Hala eta guztiz ere, inor ez da harritzen mundu osoko erakunde askok sistematikoki erantzukizuneko postuak kanpoko jendearekin betetzen dituztela ikustean. Hala ere, enpresa miretsienek eta finantza-eremuak onenak dituzten horiek ezaugarri komun bat dute: sustapena kanpoko jendea hautatzearen aurretik jartzen dute. Orduan, zergatik bilatu talentua kanpoan, bertokoa garatu ordez? Erantzuna sinplea da: talentua identifikatzeko teknikak eta tresnak erabili behar dira, langilea prestakuntza-ikastaro klasiko batera bidaltzea baino inbertso handiagoa beharrezkoa da, eta, bestalde, profesionalen garapena eragozten duen antolamendusabai oro ezabatu behar da (eta horrek ere ez du mundu guztia liluratzen).

Pertsonak ikasteko eta garatzeko gaitasun izugarria dute, eta hezkuntza gaitasun horren erdigunean dago. Pertsonen garapen-prozesuek lotura estua dute hezkuntzarekin. Pertsonak garatzeak ez du esan nahi beraiei informazioa ematea soilik, ezagutza, trebetasun eta trebetasun berriak ikas ditzaten eta, hala, egiten duten horretan eraginkorrak izan daitezkeen oinarriko informazioa ematea baizik, jarrera, irtenbide, ideia eta kontzeptu berriak ikas ditzaten, beren ohiturak eta portaerak alda ditzaten eta egiten duten horretan eraginkorrak izan daitezkeen; izan ere, trebatzea informatzea baino askoz gehiago da, giza nortasuna aberastea baita, eta erakundeak horretaz jabetzen hasi dira.

Alde batetik, garapen-prozesuak modu tradizionalen bideratzen dira, kasu-ereduaren arabera, hau da, aukera edo behar bat sortzen denean bakarrik gaitzen dira pertsonak, ausazko eskema batekin (pertsonak ausaz aukeratzen dira), jarrera erreaktibo batekin (arazo edo behar bat dagoenean), epe laburreko ikuspegi batekin (berehalako arazoari erantzuteko), inposizioan oinarrituta (pertsona ez zaie ezer kontsultatzen), eta egoera egonkor batean (ez da ezer aldatzen), kontserbazio-asmoz (statu quoari eusteko) eta iraunkorra edota behin betikoa mantendu nahian. Hala ere, garapen-prozesuek ikuspegi modernoak izan dezakete, planifikatutako eredu bati (kultura baten parte gisa gaitzea), helburu argi bati (pertsona guztiak gaitzea), jarrera proaktiboari (beharrei aurrea hartzea), epe luzeko ikuspegiari (etorkizunari

begira), adostasunean oinarrituta (pertsonei kontsultatzen zaie eta parte hartzen dute), ezegonkortasun eta aldaketa egoera bati (dena aldatu behar da hobetzeko) eta berrikuntza eta sormen egoera bati (etorkizun hobe eraikitzeko) erantzun ahal izateko, arreta behin-behinekoan eta aldaketan jarrita. Erakundeak ikuspegi tradizionala uzten hasiak dira modernora migratzeko.

Idalberto Chiavenatoren arabera (2009), garapen-prozesuek gainjartzen diren hiru maila dituzte: trebakuntza, pertsonen garapena eta erakundearen garapena. Maila baxuek —hala nola pertsonen gaitasunak eta garapenak (GG)— banakako ikaskuntza eta pertsonen ikasteko eta garatzeko duten modua lantzen dituzte. Antolamendu-garapena (AG) maila zabalena da, eta erakundeek aldaketaren eta berrikuntzaren arabera ikasten eta garatzen duten moduari dagokio.

Hiru kontzeptu horien arteko aldea kontuan hartu behar badugu ere, lan honetan pertsonen garapenean jarriko dugu arreta batez ere.

Trebakuntzak zerikusi handia du ezagutzarekin. Gaur egungo ezagutzaren aroan, hori da baliabiderik garrantzitsuenak. Eta, esan behar bada ezagutza funtsezkoa dela, jakintzaren produktibitatea da garapenaren giltza. Ezagutza produktiboa izango da soilik baldin eta ezberdintasun nabarmena sortzen bada emaitzak lortzeko, prozesuak hobetzeko, balioa gehitzeko eta aberastasuna sortzeko. Mundu informatizatu batean, non denek baitute informazioa eskuratzeko aukera, informazioa interpretatzeko eta azkar —beste batzuek baino lehenago— produktu, zerbitzu, aplikazio, berrikuntza edo aukera berria bihurtzeko gaitasuna duten pertsonak nabarmentzen dira.

Arrakasta izateko, erakundeek pertsona adituak, bizkorak, ekintzaileak eta arriskuak hartzeko prest daudenak izan behar dituzte. Pertsonak dira gauzak gertarazten dituztenak, negozioak zuzentzen dituztenak, produktuak egiten dituztenak eta zerbitzu bikainak ematen dituztenak. Trebakuntza eta garapena ezinbestekoak dira hori lortzeko. Erakunde arrakastatsuenek asko inbertitzen dute trebakuntzan errendimendu bermatua lortzeko. Haien zatik, trebakuntza ez da gastu bat, inbertsio bat baizik, bai erakundearen, bai erakundearen lan egiten duten pertsonengan. Gainera, zuzeneko onurak eragiten dizkie bezeroei.

Gaikuntza, ia beti, betetzen duen lanpostuaren zeregin espezifikoak bikaintasunez betetzeko pertsona prestatzeko prozesutzat hartu izan da. Gaur egun, trebakuntzak pertsonen gaitasunak garatzen ditu, emankorrak, sortzaileak eta berritzaileak izan daitezkeen, erakundearen helburuak hobeto bete ditzaten eta gero eta balio handiagoa izan dezaten. Hala, trebakuntza erabilgarria da, pertsonen negozioren emaitzetan benetan laguntzeko aukera ematen baitie. Horri dagokionez, gaikuntza pertsonen, erakundearen eta bezeroen balioa eransteko modu eraginkorra da. Erakundearen giza ondarea aberastu du, eta bere kapital intelektualaren prestakuntzaren erantzulea da.

Trebakuntza-programa gehienek informazio jakin bat ematen diote kolaboratzaileari erakundeari, haren politika eta jarraibideei, arau eta prozedurei, erakundearen misioa eta ikuspegiari, produktu/zerbitzuei, bezeroei, lehiakideei eta abarri buruz. Informazioak pertsonen portaera gidatzen du, eta eraginkorrak bihurtzen ditu. Beste trebakuntza-programa batzuek pertsonen gaitasunak garatzen dituzte, lanerako hobeto gaitzeko. Azkenik, beste programa batzuk kontzeptuak lantzeaz eta pertsonen abstrakzio-maila jasotzeaz arduratzen dira, modu zabalagoetan pentsatu, arazoitu, epaitu, erabaki eta jardun dezaten.

Pertsonen gaitasunak eta, ondorioz, erakundearen jardura hobetzeko ahalegin etengabearen muina da trebakuntza. Giza baliabideen administrazioaren prozesurik garrantzitsuenetako bat da.

Talentuei beren egungo lanpostuetan behar dituzten ezagutza eta trebetasunak emateko diseinatzen da trebakuntza. Garapenak egungo lanpostutik haratago doan eta pertsonaren karrerara hedatzen den ikaskuntza eskatzen du, epe luzerako ikuspegiarekin, aldaketen erritmoari eta erakundearen hazkunderari jarraitzeko prestatzeko.

Hori guztia gogoan izanik, benetan eragiten duen horretara goaz: pertsonen garapenera.

Trebakuntza ezinbestekoa da, baina ez da nahikoa etengabe aldatzen ari den mundu honetan erakundearen beharrak asetzeko. Erakundea aldatzeko eta hobetzeko ahalegin zabalagoa eta ulergarriagoa behar da. Zergatik? Sinplea: ezegonkortasunaren eta aldaketen garai honetan pertsonak eta erakunde dinamiko, malgu, aldakor eta berritzaileak behar direlako. Garai berriek erakunde berriak eskatzen dituzte, eta pertsonak beste jarrera bat hartzea.

Administrazioaren teoriak frogatu zuen giro egonkorrek erakunde mekanizistak eskatzen dituztela, eta ingurune aldakorrek, berriz, erakunde organikoak. Industria-Aroaren ezaugarria giro egonkorra, iraunkorra eta kontserbaziokoa izan zen. Horregatik, erakunde mekanizista eta burokratikoak ugaltu egin ziren XX. mendearen zatirik handiengan. Ezagutzaren garaiarekin, aldaketa bizkortu egin zen, eta negozioen mundua ingurune ezegonkor eta zurrunbiltsua bihurtu zen, ingurumen-baldintza berrietara hobeto egokitzen diren erakunde organiko eta malguentzat aproposa. Hauek dira eredu organikoaren berezitasunak: hierarkia-mailak murriztea eta deszentralizazioa, jardueraren kontrola eta zuzendaritza pertsonen esku uztea, txandakako lanpostuak eta etengabe birdefinitzen ari direnak, gero eta zeregin konplexuagoak eta bereiziagoak, ez banakakoak, funtzio anitzeko, autogidatutako eta gaitasundun taldeek egiten dituztenak baino, elkarrekintza etengabea eraginkortasuna bilatzeko, organo malguak eta aldakorrak, gero eta gehiagotan taldeek ordezkatuak; azken batean, kanpo-malgutasuna eta munduarekiko egokitzapena bilatzen dituen eredu dinamikoa eta berritzailea.

Pertsona guztiak gara daitezke eta garatu egin behar dira, norbanakoen arteko aldeak alde batera utzita. Ikuspegi tradizionalan, administrazio-garapena langileen atal txiki baterako gordetzen zen, maila altuenetarako bakarrik. Hierarkia-mailak murriztearekin eta lan-taldeak prestatzearekin, langileek parte-hartze handiagoa izan zuten beren lanpostuetako helburuetan, eta kezka handiagoa zuten kalitateaz eta bezeroez. Gaur egun, erakundeek eskatzen dute pertsona guztiek trebetasun, ezagutza eta gaitasun berriak izatea. Orain, garapenak langile guztiak biltzen ditu.

### **3.4.3 Talentua garatzeko metodoak**

Erakundeen barruan talentua garatzeari dagokionez, onartzen da prestakuntza-metodo egokiak ezartzea funtsezkoa dela langileen trebetasunak eta gaitasunak sustatzeko. Hainbat azterlan eta artikulua garrantzitsuren berrikuspen bibliografikoan oinarrituta, talentuaren garapenean eraginkorrak direla erakutsi duten hainbat metodologia eta ikuspegi azpimarra daitezke.

Funtsezko ikuspegietako bat hezkuntza formala eta prestakuntza egituratua dira, entrenamendu-programak eta etengabeko hezkuntza barne. Suutarik eta Viitalak (2008) egindako ikerketaren arabera, gerentzia-garapeneko programak funtsezkoak dira zuzendaritza-gaitasunak indartzeko. Programa horiek barrutik nahiz kanpotik antola daitezke. Barne-programek enpresaren helburu estrategiko espezifikoei erantzun behar duten estuagoa ahalbidetzen dute, eta kanpo-programak, berriz, baliagarriak dira barnean eskuragarri ez dagoen informazio eguneratua eta espezifikoa behar denean.

Prestakuntza formalaz gain, esperientzia-metodoek berebiziko garrantzia dute talentuaren garapenean. Metodo horien artean daude lanpostuen txandakatzea, esleipen bereziak eta proiektuetan oinarritutako ikaskuntza. Lanpostuen txandakatzeak, bereziki, emaitza positiboak erakutsi ditu, langileen ezagutza eta trebetasunak hobetuz, erakundearen barruko funtzioekiko hautemate handiagoa sustatuz eta lankidetzak sustatuz. Hala ere, teknika horrek desabantailak ere izan ditzake, hala nola produktibitatea aldi baterako murriztea, ikaskuntza-kurbaren ondorioz, eta langile txandakatuak lagundu behar dieten ekipo funtzionalak asegabetasuna egotea.

Coaching exekutiboa talentua garatzeko beste teknika garrantzitsu bat da. Rekalde, Landeta, Albizu eta Fernandez-Ferrin – ren (2017) analisiaren arabera, agerian geratu da coaching-ak (artikuluak Executive Coaching bezala izendatua) onura esanguratsuak eskaintzen dituela, bereziki lidergo-trebetasunen garapenean eta banakako jardunaren hobekuntzan. Coaching-ak ikaskuntza pertsonalizatzea ahalbidetzen du, gizabanakoaren behar espezifikoetara egokitzuz, eta horrek ikasitako trebetasunak zuzenago eta eraginkorrago aplikatzea dakar. Artikuluak nabarmentzen du coaching exekutiboa oso eraginkorra dela gerentzia-eskumenak garatzeko, jokabideak modu zuzendu eta pertsonalizatuan aldatzeko gaitasuna duelako, denboran zehar aldaketa iraunkorrak eginez. Rekalde et al.-en ikerketak azpimarratzen duenez, coaching-a asko baloratzen dute exekutiboek eta giza baliabideen kudeatzaileek, eta, horrela, arrakasta izateko probabilitatea handitzen da. Hala ere, coaching-aren kostu altuak, iraupenak eta espezifikotasunak mugatu egiten dituzte haren erabilera eksklusiboa etengabeko prestakuntzako eta prestakuntza orokorreko tresna gisa. Ikerketak, halaber, etengabeko ebaluazioak eta atzerakadak talentua garatzeko teknika eraginkor gisa duten garrantzia azpimarratzen du. Berrelikadura multisource edo 360 gradukoa tresna baliotsua da, eta hainbat iturritako iritziak jasotzeko aukera ematen die langileei, gainbegiraleak, pareak eta mendekoak barne. Teknika horrek, hobetzeko arloak identifikatzen laguntzeaz gain, autoebaluazioko eta etengabeko garapenerako giroa ere sustatzen du.

Azkenik, esperientzietan oinarritutako ikaskuntza, hala nola nazioarteko proiektuetan eta desafio-esleipenetan oinarritutakoa, funtsezkoa da testuinguru global batean gaitasunak garatzeko. Nazioarteko esleipenak, bereziki, ingurune berri eta desafiatsuak egokitu eta ikastera behartzen dituzte gizabanakoak, eta horrek funtsezko gaitasunak azkar garatzea eta merkatu globalak hobeto ulertzea dakar.

Gainera, Barbara Ostrowski Martin eta lankideen "Training Methods: A Review and Analysis" artikuluak oinarritutako hamahiru prestakuntza-metodo identifikatzen ditu: kasu-ikasketak, jokoetan oinarritutako prestakuntza, pasantiak (edo ikasketak praktikak), lanpostuen txandakatzea, lanaren behaketa, hitzaldiak, tutoretza eta ikaskuntza, irakaskuntza programatua, rolen modelatua, rolen jokoa, simulazioa, estimuluetan oinarritutako prestakuntza eta talde-prestakuntza. Metodo horiek hainbat irizpideren arabera aztertu ziren, hala nola ikaskuntza-modalitatea, prestakuntza-ingurunea, prestatzailearen presentzia, hurbiltasuna, elkarreragin-maila, kostuei buruzko gogoetak eta denbora-eskaerak.

Artikuluak egindako azterketak agerian uzten du prestakuntza-metodo gehienek elkarreragileak (interaktiboak) ez izateko joera dutela, eta langileen lan-ingurune zuzenetik kanpo egin ohi direla. Hala ere, aurrerapen teknologikoei esker, emateko moduak urruneko hainbat aukeratarazabaldutara, eta hori bereziki onuragarria da etengabeko prestakuntza malguarentzat. Hedapen teknologiko horrek prestakuntzarako sarbidea errazten du muga geografiko eta tenporal tradizionalik gabe, langileei beren erritmoan eta beren ingurunean ikasteko aukera emanez.

Artikuluak erakundearen eta langileen behar eta helburu espezifikoekin bat datozen prestakuntza-metodoak hautatzearen garrantzia azpimarratzen du. Esate baterako, lanpostuen txandaketa eta ikasketa praktikak bezalako metodoek erakundeko hainbat arlo sakonago ulertzeko aukera ematen diete langileei, eta hori balioezina da funtzio anitzeko trebetasunak garatzeko eta lidergo-roletarako prestatzeko. Bestalde, rolak modelatzea eta rol-jokoa bezalako metodoak eraginkorrak dira pertsonen arteko trebetasunak garatzeko eta benetako lan-egoerak imitatzen dituzten testuinguru simulatuetan arazoak konpontzeko.

Gainera, Martin et al. -en artikuluak esparru integral bat eskaintzen die profesionalei prestakuntza-metodo egokienak hautatzen laguntzeko, beren premien eta egoera espezifikoen arabera. Esparru horrek, inplementatzeko metodoei buruzko erabaki informatuak hartzea errazteaz gain, etorkizunean talentuaren garapenaren alorrean ikerketak eta garapenak egiteko plataforma gisa ere balio du. Hainbat prestakuntza-metodo konbinatzeko eta antolakundearen testuinguru espezifikoetara egokitzeko gaitasunak aukera ematen du funtsezko gaitasunen garapenean ikuspegi holistikoagoa eta eraginkorragoa izateko.

Laburbilduz, Martinek eta lankideek aztertutako prestakuntza-metodoek aukera ugari eskaintzen dituzte langileen talentua garatu nahi duten erakundeentzat. Metodo egokia aukeratzea hainbat faktoreren arabera da, garatu nahi diren trebetasunak, antolamendu-testuingurua eta eskura dauden baliabideak barne. Metodo horiek modu estrategikoan integratzean, erakundeek talentua garatzeko programa eraginkorragoak sor ditzakete, beren langileen eta helburu korporatiboen behar espezifikoetara egokituak.

Artikuluetan aipatzen diren talentua garatzeko metodologiaren artean, hauek dira pertsonak garatzeko metodo nagusietako batzuk:

1. Lanpostuen txandaketa. Pertsonak erakundeko hainbat postutatik pasaraztea esan nahi du, beren gaitasunak, ezagutzak eta gaitasunak zabaltzeko. Lanpostuen errotazioa bertikala edo horizontala izan daiteke. Errotazio bertikalak esan nahi du pertsona lanpostu konplexuago batera igotzen dela behin-behinean. Errotazio horizontalak epe laburreko alboko transferentzia gisa funtzionatzen du, eta pertsonak konplexutasun bereko ezagutzak eta esperientziak bereganatzea du helburu. Lanpostuak txandakatzea metodo bikaina da pertsonak erakundearen eragiketetikiko duen esposizioa handitzeko eta espezialistak jeneralista bihurtzeko; izan ere, norberaren esperientziak areagotu eta ideia berriak garatzeko aukera luzatzen du, langileen jarduerari buruzko ebaluazio zabalagoa eta fidagarriagoa eskaintzeaz batera.
2. Aholkularitza-lanpostuak. Ahalmen handia duen pertsonari erakundearen hainbat arlotan aldi baterako lan egiteko aukera ematea esan nahi du, kudeatzaile arrakastatsu batek gainbegiratuta. Pertsonak staff-laguntzaile gisa edo zuzeneko aholkularitza-taldeetan lan egiten du, eta hainbat lan egiten ditu administratzaile batek gidatuta eta lagunduta.
3. Ikaskuntza praktikoa. Trebatzeko teknika bat da, eta aukera ematen dio pertsonari denbora osoz zenbait proiekturen edo beste sail batzuen arazoak azterketa eta konponketan lan egiteko. Oro har, beste teknika batzuekin batera aplikatzen da. Trebatzen ari diren pertsona askok elkarrekin lan egiten dute lankidetzan eskatzen duten proiektuak garatzeko.
4. Komisioak esleitzea. Pertsonari lan-batzordeetan parte hartzeko aukera ematea esan nahi du. Batzorde horietan erabakiak hartzean parte hartzen du, besteei behatuz ikasten du eta erakundearen arazo espezifikoak ikertzen ditu. Oro har, batzorde horiek aldi baterakoak eta

iragankorrek izaten dira, eta arazo jakin bat konpontzeko diseinatutako zeregin-indar gisa jarduten dute, bai eta txandakako konponbideak eta horiek ezartzeko gomendioak proposatzeko ere. Aldi baterako esleipenak erronka interesgarriak dira, zeren eta aukera ematen dute pertsonak harreman handiagoa izan dezan erakundeko beste kide batzuekin, hobeto uler dezan eta hazteko aukera gehiago izan ditzan.

5. Kanpoko ikastaro eta mintegietan parte hartzea. Ikastaro formalen, klaseen eta mintegien bidez garatzeko modu tradizionala da. Ezagutza berriak eskuratzeko eta gaitasun kontzeptualak eta analitikoak garatzeko aukera ematen du. Barne ikastaro edo mintegiekin egiten da, aholkularien, hornitzaileen eta abarren laguntzarekin. Gaur egun, erakundeek informazioaren teknologia erabiltzen dute urrutiko irakaskuntza eskaintzeko, beste nonbait egon daitekeen bideratzaile batekin, aurkezpena aldi berean hainbat tokitan transmititzen den bitartean, hala nola bideohitzaldian.

6. Simulazio-ariketak. Simulazioak langileen hautaketa estrapolatu du, eta trebatzeko eta garatzeko teknika ere bihurtu da. Simulazio-ariketetan, besteak beste, kasu-azterketak, enpresa-jokoak, funtzioen simulazioa (role playing) eta abar sartzen dira. Kasuen azterketak egiteko, beste erakunde batzuen esperientzia erabiltzen da, pertsonak benetako arazoak deskribatzeko eta diagnostikatzeko, kausak aztertzeko, txandakako konponbideak proposatzeko, bere ustez egokiena aukeratzeko eta inplikatzeko. Kasuen azterketak eztabaida biziak pizten ditu parte-hartzaileen artean, eta aukera bikainak eskaintzen ditu pertsonak bere trebetasun analitikoak eta iritziak defenda ditzan. Enpresa-jokoek eta dramatizazio-ariketek arazo administratiboen egile edo parte-hartzaile gisa jartzen dute pertsona. Simulazio-ariketen abantaila da pertsonak lan egiten duen egoera errealean antzeko giroa sortzeko aukera ematen dutela, baina nahi ez diren ekintza errealek suposatzen dituzten kostu handiak kenduta. Hala ere, zaila da eguneroko bizitzako egoera guztiak simulatzea.

7. Enpresatik kanpoko trebakuntza. Duela gutxiko joera bat kanpo-trebakuntza erabiltzea da; askotan, erakundean ez dauden eta erakundetik kanpo lortu behar diren ezagutza, jarrera eta portaera berriak bilatzearekin lotuta dago. Oro har, trebakuntza-mota hori entrenamenduan eta garapenean espezializatzen diren erakundeek ematen dute, eta eskema integratuak eskaintzen dituzte, langileei taldean lan egiteak duen garrantzia erakusteko.

8. Kasuen azterketa. Garapen-metodo bat da, pertsonari aztertu eta konpondu behar duen antolaketa-arazo baten deskribapen idatzia aurkezten diona. Teknika horren bidez, benetako arazo bat diagnostikatu eta hura konpontzeko alternatibak aurkezten dira, eta analisirako, komunikaziorako eta konbentzitzeko trebetasunak garatzen dira.

9. Enpresa-jokoak, management games edo business games izenekoak. Garapen-teknikak dira, non langile- edo administratzaile-taldeak elkarren artean lehiatzen diren eta enpresa-egoera erreal edo simulatuetan erabaki konputarizatuak hartzen dituzten.

10. Garapenerako barne-zentroak edo in house development centers. Metodo horiek enpresa barruan dauden zentroetan aplikatzen dira, eta administratzaileei eta pertsonari ariketa errealistak egiten erakustea dute helburu, beren trebetasun pertsonalak garatu eta hobetu ditzaten, adibidez, unibertsitate korporatiboak.

11. Coaching-a. Administratzaileak hainbat funtzio integratu ordezkari ditzake, hala nola lider berritzailea, prestatzailea, orientatzailea eta bultzatzailea, coach bihurtzeko. Coaching-a alderdi horiei guztiei dagokie.

Laburbilduz, prestakuntza-programa egituratuen, esperientzia-metodoen, coaching exekutiboaren eta etengabeko ebaluazioen konbinazioak esparru sendoa eskaintzen du talentua garatzeko. Teknika horiek modu estrategikoan eta antolaketa-helburuekin lerrokatuta ezartzen direnean, banakako gaitasunak hobetzeaz gain, erakundearen arrakasta globalari ere laguntzen diote.

#### **4. TALENTUAREN KUDEAKETAN SARIA IRABAZI DUTEN PRAKTIKA EGOKIEN AZTERKETA.**

Gure autonomi erkidegoko enpresa-ekosistema gero eta handiagoa da, eta giza kapitalaren balorazioa lehenetsia da. Hasi startup txikietatik eta korporazio handietaraino, langileen garapen pertsonal eta profesionalarekiko konpromisoa etengabea da. Ikuspegi horrek, enpresen barne-kohesioa indartzeaz gain, hazkunde ekonomiko iraunkorren eta horietako askoren nazioarteko proiektioan ere lagundu du. Testuinguru horretan, Euskadi erreferentetzat jotzen da pertsonen eta talentuaren kudeaketa eraginkorrean, eta langileen ongizatean eta garapenean oinarritutako antolaketa-kulturak epe luzeko enpresa-arrakastarako izan dezakeen garrantziari buruzko eredu inspiratzaileak eskaintzen ditu.

Euskal Herriaren bihotzean, pertsonengan eta talentuan oinarritutako kudeaketaren garrantziaren adibide nabarmena da Euskaliti. Erakunde hori 1993an sortu zen, eta enpresa-bikaintasuna bultzatzeko erreferente gisa finkatu da kudeaketa-praktika aurreratuak sustatuz. Euskalitek, euskal enpresen lehiakortasuna hobetzeko tresnak eta baliabideak eskaintzeaz gain, lantaldeak osoki garatzeko ahaleginak ere egiten ditu. Prestakuntza, aholkularitza eta aintzatespen programen bidez, giza talentua berrikuntzaren eta hazkundearen eragile nagusitzat hartzen duen enpresa-kultura sustatzen du Euskalitek. Enplegatuen parte-hartze aktiboan eta lan-ingurune egokia sustatzean oinarritutako kudeaketa-ereduak eskualdeko enpresa asko bultzatu ditu eredu horri jarraituz, eta, hala, euskal enpresa-sarea indartzearekin batera, gure herriari pertsonen eta talentuaren kudeaketaren arloan erreferente izaten lagundu dio.

Honen ondorioz, EUSKALIT - Kudeaketa Aurreratuak, CEXeko lehendakaria da. CEX elkarteak 2006an sortu zen, berrikuntzaren kulturaren garapena eta enpresa-kudeaketaren bikaintasuna elkarrekin eta koordinatuta bultzatzeko hainbat autonomia-erkidegotan egiten ari ziren ahaleginak batzeko asmoz.

Atal honetan, talentua kudeatzeko jardunbide egokien hiru kasu aztertuko ditugu, gure autonomi erkidegoan edo beste batzuetan. Aukeratutako hiru erakundeek enpresa mota desberdinak islatzen dituzte, lehena pribatua, bigarrena kooperatibista eta hirugarrena publikoa. Desberdintasun honek enpresa munduaren marko zabala erakusten badigu ere, hirurek Talentua kudeatzeko modu apartaren eredu dira. Horri esker, ikuspegi zabalagoa izango dugu talentua kudeatzeko eredu bat garatzeko ibilbide-orria sortzean.

##### **4.1 INYCOM: Talentua identifikatu, kudeatu eta garatzeko praktika onenaren CEX Sarien Estatuko irabazlea.**

2022an, CEX elkarteak “Talentuaren identifikazioa, kudeaketa eta garapena” saritu zituen Bilboko Euskalduna Jauregian. CEX Elkarteak (Bikaintasun Zentroak) urtero antolatzen du sari



honen deialdia, enpresen eta erakundeen arteko kudeaketa-praktika onak trukatzeko. Enpresa-kudeaketaren arlo edo alderdi jakin bati buruzkoa da saria edizio bakoitzean.

Bost erakunde finalisten hautagaitzak aurkeztu ziren ekitaldian: EROSKI (Euskadi), INYCOM (Aragoi), EULEN (Gaztela eta Leon), CAPSA FOOD (Asturias) eta ENCAMINA (Valentziako Erkidegoa). Talentua kudeatzeko jardunbide egokien adibide gisa aztertuko eta hartuko dugun lehen kasu horretan, INYCOM izan zen irabazlea, “MacGyver programa: 2030 estrategia eta belaunaldi-erreleborako prestakuntza” izeneko praktikari esker.

### **Enpresaren aurkezpena.**

Inycom, 2022an 40 urte bete zituen, konpainia teknologikoa da, Espainiako leku askotan dago eta mundu osoan bezero ugari ditu. Eraldaketa digitalean espezializatua, Inycomek soluzio teknologikoak eskaintzen ditu erakunde publiko eta pribatuen eguneroko erronketan laguntzeko. Gainera, energi eraginkortasuna lortzeko soluzioetarako sail bat du, eta ospitale-sektorean eta laborategietan espezializatutako unitate bat ere bai. Berrikuntzaren alde egiten duen apustu nabarmenaren ondorioz, zeharkako sailak ditu, hala nola I+G saila edo i3 saila (ingeniaritza, integrazioa eta berrikuntza), teknologia berriak aztertu eta integratzen dituena. Gaur egun, 900 profesional inguruk osatzen dute, eta ilusioa, etengabeko lana eta gizartearekiko konpromiso handia dira bere baloreak.

### **Talentua kudeatzeko INYCOMen praktika onaren laburpena.**

Inycomek urtero lantzen du bere plangintza estrategikoa, eta, horren harira, “MacGyver Programak” lankidetzaz-espazio bat sortu du, epe luzera bi interes-talde hausnarketa berean elkartu eta aritzeko aukera ematen duena: egungo zuzendaritza eta etorkizuneko liderrak.

Prestakuntza-programa aitzindaria da, Inycomen estrategiarekin bat datozen jarduera-planak diseinatzeko. Topaketak eta lankidetzaz-espazioak sortzen ditu, eta, bertan, potentzial handiko pertsonak, konpainiako zuzendariekin eta espezialisten kanpo-laguntzarekin, estrategia bakoitzerako jarduera zehatzak definitzen dituzte: Etengabeko Berrikuntza Plana, “Serbituzazio” eta “ekoizpenerako” Plana, Eragiketaz Integratzeko Plana, Berrikuntza-plan disruptiboa, Pertsonen politikak eta garapena eta Employer branding Plana.

Metodologia horren bidez, lankidetzaz eta ikasteko gune berriak landu nahi dira, hilean behin, egun eta erdian, zuzendaritza etorkizuneko liderrekin elkartzuz. Jardunaldi horien agenda honela banatzen zen:

- 1) Arratsaldea bere ezagutza jakitera ematen zuen aditu batekin partekatzea.
- 2) Alderdi emozionala lantzeko afaria.
- 3) “Eguneko platera prestatu”: adituak jorratutako gaiari buruz hausnartzea egunean zehar; lehenik, guztiek batera, eta, gero, talde bakoitzaren plana ardatz hartuta.
- 4) Kanpoko coach batek plana definitzen eta haren ezarpena lortzen laguntzea.

Emaitzak bi urte geroago nabari dira: beste eskaintza bat, gaitasun berriak eta pertsonen kudeaketa hobea.

MacGyver programa Inycomek enpresaren etorkizuna diseinatzeko eta bere plantillaren hazkunde pertsonal eta profesionalean laguntzeko sortutako prestakuntzako programen parte da. Hiru talde identifikatu dira:

- Hazteko gaitasuna duten juniorrak: Da Vinci programa.
- Hazteko gogoia duten erdi-mailako arduradunak: Nadal programa.

- Potentzial eta konpromiso handiko pertsonak, erantzukizun-karguak dituztenak: MacGyver programa.

MacGyver programaren bidez, pertsonak inplikatu dira eta, etorkizunean pentsatzeaz gain, beren sorkuntzan aktiboki parte har dezaten sustatu da. Horretarako, enpresak aurre egin behar zien ekosistema, gaitasunak eta erronkak ulertzen ikasi zuten.

Programa horretan, egungo zuzendaritza, etorkizuneko liderrak eta erreferenteak inplikatu ziren, azken hauek ikuspegi korporatiboa eta proiektu estrategikoak lantzeko prozesuan lagun zezaten.

Ez zen ohiko prestakuntza-programa, benetako eta zuzenean aplikatu beharreko ikaskuntza-ekosistema bat baizik eta, beraz, espazio bereziak antolatu ziren jakintza partekatze eta proiektu berriak sortzeko, lan-saioetan, InycomTeam-en “esperientzia-kontaktetan” eta kanpoko espezialisten laguntzaz ikasten ikasiz.

Lan talde desberdinak sortu ziren helburu estrategiko orokorren inguruan eta formakuntza berezi hau aurrera eramateko, espazio presentzial eta birtualen antolaketa “desberdina” gauzatu zen. Horien artean:

A GUNEA. Kanpoko ponentziak: arlo horretako adituen txostenak, arlo horretako praktika onak eta joerak azaltzen dituztenak. Talde guztiak joaten dira horietara, gaia edozein dela ere, zeharkako ikuspegia izan dezaten.

AFARIAK. InycomTeam-eko pertsonak beren esperientzia profesionalak partekatzen dituzten esperientzia-kontakteta.

B GUNEA. “Eguneko platera prestatzen” talde dinamikoan lan egitea. Lantaldeak ausaz eraten dira (jende guztia biratzen ari da), hizlariak adierazitako eguneko gaia lantzeko eta lehenetsuneko jarduerak identifikatzeko.

C GUNEA. “Gure proiektuetan aurrera egiten” talde-lana; lan taldeak beren proiektuak lantzeko biltzen dira eta kanpoko coach bat (ordu-poltsa) erabil dezakete.

D GUNEA. “Adosteko garaia da” izeneko talde-lana. Gune honetan lan-taldeak eta gai bakoitzarekin lotutako zuzendaritzako pertsonak biltzen dira, jarduerak adosteko, baliabideak esleitzeko eta Zuzendaritza Batzordeari baimena eskatzeko.

BAZKARIAK. Taldeekin partekatze eta elkar ezagutzeko.

E GUNEA. “Segimenduaren ordua da” deritzan talde-lanaren erakusketak. Talde bakoitzeko bozeramaile batek proiektuaren aurrerapenak eta identifikatutako eta egindako jarduerak azaldu ditu.

MOODLE IKASTAROA eta elkarlanerako ataria, taldeen informazioa partekatze.

Proiektu bakoitzean beharrezko baliabideak esleitu ziren, bai teknikoak bai laguntzakoak (kanpoko tutoreak eta coacheak). Azpimarratzekoa da 37 parte-hartzaileek -erdi mailako kargudunek- eta taldeei lagundu zieten 14 zuzendaritzako pertsonak eta kanpoko zazpi coachek emandako ordu kopurua:

- 2.880 orduko prestakuntza.
- 1.500 ordu ekintza planen garapenerako.

Ez da ariketa teoriko bat izan, baizik eta benetako aldaketa ekarri dio konpainiari funtsezko bi alderditan:

- Pertsonak: enpresaren kultura eta balioak indartu dira eta eguneroko inplikazioa aldatu da.

- Balioa sortzea.
- Lorpenak kudeaketan, bai funtzionamenduan, bai eraldaketan.
- Alor guztietako produktu eta zerbitzu berriak: energia-komunitateak, Cadia proiektua, segurtasun-plan zuzentzailea, cloud-eko bikaintasuna, herritarren txartela, etab.

MacGyver programaren ondorioz sortu da Inycom Inverte. Enpresaren barruan proiektu berritzaileak ekonomikoki laguntzeko ekimena da, eta landutako ekintza-planetatik aterako diren, estrategiarekin bat etorriko diren eta 'plug and play' izango diren proiektuak bilatzen ditu. Orain arte 16 proiektu onartu dira, 320.000 € guztira.

Inycom jada etorkizuneko enpresa irudikatzen ari zen, eta programa horren bidez aldaketa egiteko beharrezko baldintzak sortu zituen: sormena eta berrikuntza gaitu egiten zituen eraldaketa hori xedearekin, ikuspegiarekin eta estrategiarekin lerrokatuta lan egiteko, orain ere konpromiso jarraitua lantzen ari ziren interes-taldeekin identifikatuta, eta taldearen etorkizuna diseinatzeko ekarpena egiten zuen.

Prestakuntza-programa honek balio jasangarria sortzeko aukera eman dio konpainiari, produktuak, zerbitzuak eta irtenbideak aldatuz eta egungo beharretara egokituz. Eragiketa komertzialen kudeaketa eta eraldaketa orokorra ere aldatu dira.

Inycomek dio: "Eredu berriaren filosofiarekin prestakuntza-programak diseinatu aitzindari izan gara, eta beti hiru dimentsioak kontuan hartuta: 1) Nor garen. 2) Nola egiten ditugun gauzak. 3) Nola hazten garen.

Gaur esan dezakegu gure hazkundeak eta egungo egoerak asko zor diotela MacGyver programa honi."

### **Emaitzak**

Emaitzak oso argiak izan dira eta Inycomen etorkizunaren oinarria dira:

- Pertsona-komunitate bat sortzea 2030 oinarria prestatzeko eta enpresa barruan hazteko duten aukeraz ohartzeko.
- Etorkizuneko liderrei bide naturala ematea.
- Estrategia Zuzendaritza Batzordetik harago zabaltzea.
- Gaitasun berriak. Ekipoetan parte hartzen duten pertsonak negozio-arloetako zuzendariak dira orain.
- 6 plan espezifiko kontzeptualizatu, eta horien hedapenari esker pandemia osteko aldiari egokitu ahal izan zaio.
- Portfolio berria. Programa honetan aipatutako negozio-ideia berriak merkaturatu ditugun produktuen eta zerbitzuen jarraipena izan dira; adibidez, energia-komunitateak 'Inycom Energy'ren oinarria dira; merkataritza-lanak automatizatu dira Dynamics 365i esker; segurtasun-plan zuzentzaile bat sortu da; herritarren txartel-ekipoa sortu da; DevOps talde bat; "Cloud" garapena sustatu da.
- i3 zerbitzua (ingeniaritza, integrazioa eta berrikuntza).
- Zuzendaritza talde berritua enpresako garai berrirako.

**Gainera, ezin dugu ahaztu programa honek berekin ekarri duela:**

- 320.000 euroko inbertsioa, landutako egitasmoetatik sortutako eta dagoeneko abian diren proiektuetan.

- i3 saila (ingeniari-tza, integrazioa eta berrikuntza) garatzea, Inycomen izaera berritzailea erakusten duena.

- Enpresaren Zerga Aurreko Mozkina biderkatu egin da, eta uste dute MacGyver efektuak zerikusi handia izan duela horrekin.

- Programari soilik bagagozkio, gogobetetze-maila oso handia izan da, eta egindako inkesten batez bestekoa 10etik 9koa baino handiagoa da.

Hala ere, Inycomek onartu du prozesua ez zela erraza izan. Pandemiari eta online saioak egiteko premiari egin behar izan zieten aurre, eta horrek konfiantza-loturak eta ekosisteman harreman berriak sortzea oztopatzen du. Gainera, kontuan hartu beharreko zerbait, honelako prozesu bat sustatzen bada: parte hartzen duten pertsona askoren lan-karga handia da, eta maila horretako programa bat intentsiboa da denboran eta ahaleginean, eta, beraz, nekea sor dezake.

Ibilbideko arazoak alde batera utzita, asko izan dira konpainiak ikasitakoak:

- Programari esker, Inycomen etorkizunerako funtsezkoak diren pertsonak inplikatu, garatu eta atxiki ahal izan dira.

- Talentua ikasi eta garatzeko ekosistemak sortzea funtsezkoa da *VUCA* (volatility, uncertainty, complexity and ambiguity) une honetan, egoera berrietara bizkor egokitzen laguntzen baitigute. Batzuegandik besteenganako ezagutza erraztu egiten da.

- “Ikasten ikastea” eta desikasteko gai izatea beharrezkoa da talentua garatzeko eta eraldatzeko.

#### **Arrakastaren gakoak:**

- Programa apurtzailea eta desberdina.

- Laguntza jarraitua duten taldeentzako barneko eta kanpoko laguntza.

- Erabakiak hartzeko gertaerak eta ezagutzak erabiltzen dituzten plataformak.

- Ekintzak enpresaren egunerokora eramatea, taldeek beren lana merkatura ez ezik, funtzionatzen duela eta errentagarria dela ikusteko “quick wins”-ak izan ditzaten.

- Guztiok batera oztoporik gabe inplikatzeko eta ikastea.

## **4.2 EROSKI TALDEA. Talentuaren kudeaketaren irabazlea Euskadin 2022.**

Zuzendaritza-lanpostu hutsak identifikatzea, ebaluatzea, garatzea eta estaldura estrategikoa ematea, gaitasunak dituzten pertsonen bidez.

### **Enpresaren aurkezpena.**

Eroski Taldea elikagai-banaketako enpresa bat da, kooperatiba-matrizea duena, 1969an sortua, eta Espainian 1.600 zentro baino gehiago ditu; 30.000 langile ditu (horietatik 9.000 Kooperatibako bazkideak dira) eta 5.000 milioi euro baino gehiago fakturatzen ditu urtean. Hipermerkatuak, supermerkatuak, gasolindegia, kirol-dendak eta bidai-bulegoak kudeatzen ditu. Kooperatibaren bulego nagusiak Elorrión (Bizkaia) daude.

### **Praktika onaren laburpena.**

Eroski Taldea, CEX sarietako finalista, 2022an saritu zuten 'Zuzendaritza Garapena eta Talentuaren Kudeaketa' izeneko ereduagatik. Konpainiaren hitzetan, eredu hori bideratzaile bat da, eta, horri esker, Eroskik egungo eta etorkizuneko estrategia betetzeko behar dituen pertsonak eta ekipoak izan ditzake eta gaitasun egokiak bermatu, talentua zuzendaritza-postuetan txertatuz eta garatuz lehiakor izango dela ziurtatzeko.

Indarrean dagoen Plan Estrategikoak erakunde arin, eraginkor eta bezeroaren eskakizunetara egokitzeko moduko bat eskatzen du, pertsona konprometituekin, zeharka lan egiten duten eta helburuak lortzen dituzten pertsonekin, beharrezko errentagarritasuna ziurtatuz eta merkatuak baloratutako eredu eta zerbitzuetan berrikuntzak eginez.

Horregatik, Garapen Eredua eskakizun horietara egokitu behar da, eta kudeatzen dituen prozesuen artean, Potentziala duten pertsonen identifikazioan eta garapenean jartzen du arreta nagusia.

Baldintza estrategiko horien ondoriozko helburuetako bat da zuzendaritza-postuak betetzeko prestatutako pertsona bat gutxienez prest izatea. Zuzendaritza-postuen «ordezkatzeta-tasa» deritzan adierazlea da eremu horretako kudeaketaren neurgailu nagusia.

### **Talentuaren kudeaketan praktika ona garatzea**

Funtsezko jardueren artean, hauek dira EROSKIik potentziala duten pertsonak kudeatzeko planteatzen dituen fase nagusiak:

1. Talentuaren Garapen eta Kudeaketa Eredua indarrean dauden eskakizun estrategikoetara egokitzea. Antolamendu-estrategia ondo ulertu behar da, eta pertsonak kudeatzeko prozesuak ongi egokitu behar dira; kudeatu beharreko jardueren berri eman behar da, eta edukien berri ere bai (beharrezkoa da «Lanpostuen Maparen» diseinua doitzea, «Beharrezko Profilen» deskribapena Zuzendaritzan, «Jakintzaren Mapa», etab.). Eredua strategiaren zerbitzura jarri behar da.

2. Rolak eta erantzukizunak ziurtatzea: kudeaketa bereizgarri bat hasteko, beharrezkoa da kudeaketa horretako rolak eta erantzukizunak identifikatzea eta lantzea. Parte hartzen duten eragileak identifikatu ziren (Zuzendaritza Kontseilua, gainerako zuzendariak, ahalmena duten kudeatzaileak, arduradunak, Pertsonal Buruzagitza eta Pertsonen Garapenerako Saila), bai eta zein talderi aplikatzen zaion ere; eta horiekin guztiekin, rolak, zereginak eta lotutako erantzukizunak ziurtatu ziren.

3. Potentziala duten pertsonak identifikatzeko prozedura. Denboran jarraitutako sistematika da, urteko une jakin bati lotu gabea. EROSKIko zuzendariak ordezkapen-tasa nahikoa bermatzeko sarrera nagusia da. Zenbait jarduera ditu, ez beti linealak:

- Zuzeneko arduradunaren lehen identifikazioa: Potentziala duen pertsonaren nagusi zuzenak egiten du lehenengo identifikazioa eta kolaboratzailea proposatzen du «Talent Pool»ean kontuan har dezaten. Saitetik Pertsonen Garapenerako Sailak elkarrizketa gidatua egiten du aukera hori baloratzeko, eta zuzendaritza-postuetan «Eskatutako Profila»ren arabera pertsona ebaluatzeko eskatzen zaio.

Ondoren, egoitzako Pertsonal Burutzarekin alderatzen da emandako izena, pertsonaren balorazio-argazki ahalik eta integratuena lortzeko. Pertsonaren urteroko gaitasun-ebaluazioak ere aztertzen dira.

Kontraste horiek aldekoak badira, lehenengo elkarrizketa egingo da proposatutako pertsonarekin. Hitzorduan, gauzei eta trebetasunei buruz hitz egiteaz gain, arreta pertsonen interesetan eta itxaropenetan jartzen da.

Elkarrizketa irekia da, positiboa, eta pertsona da protagonista. Bere etorkizun profesionala nola ikusten duen eta hazteko zer gogo eta gaitasun duen adieraz dezake. Une hau aprobetxatzen da pertsonak bere burua ebaluatzeko Zuzendaritzan behar den Profilari dagokionez, eta beste balorazio-tresna batzuk (nortasuna, ikasteko arintasuna, etab.) ematen zaizkio.

Bildutako informazio hori guztia integratzen da, eta, aldekoa bada, pertsona «Pool Talentuaren» parte bihurtzen da. Formalki jakinarazten da, eta hurrengo fasera igarotzen da. Fase horretan ibilbide profesionala zehazten da, eta "Banakako Garapen Plana" sortzen da.

- «Zuzendaritza-postuen okupazio-mapa». Eroskiko zuzendaritza-postu guztiak potentziala duten pertsonekin gurutzatzeko ariketa da, etorkizunean egin daitezkeen ibilbideak eta okupazioak zehazteko. Hau da mapa, eta zenbait irizpideren arabera, une bakoitzean posible den «ordezkapen-tasa» maila adierazten du.

- Garapena: Pertsona bakoitzarentzat garapen ibilbidea diseinatuz doa, egungo lanpostuan nola funtzionatzen duen eta etorkizuneko lanpostu bat lortzeko zer egin behar duen oinarritzat hartuta. Kasu batzuetan, etorkizuneko zuzendaritza-postua nolabait ezar daiteke «Okupazio-mapan» baina, beste askotan, Sail edo, oro har, zuzendaritza-rol bati buruz ari gara, lanpostu zehatz bat zehaztu gabe.

4. Potentziala duten pertsonen garapena: une horretan hasten da etengabe garatzeko prozesua; pertsonak «Banakako Garapen Plana» izango du, bere nagusiarekin eta «Pertsonaren Garapenerako» gure Sailarekin koordinatuta. Banakako prestakuntza-ekintzak sortzen dira, baina taldekako eta taldeko ekintzak ere bai, «talde-nortasuna» sortu eta mantentzeko (orain arte, urte eta erdiko barne-ikastaro baten hiru edizio egin dira, MONDRAGON Unibertsitatearekin lankidetzan diseinatuta, eta talentua duten pertsonak parte hartzen dute, erakundearen eta Retail sektorearen ikuspegi osoa eta integratua lortzeko).

5. Jarraipena: Alderdi hau nabarmen lantzen da, unean uneko pertsona eta beharrak kontuan hartuta. Gaur egun, potentziala duten 28 pertsonarekin lan egiten dute, eta, talde txikia denez, beraiekin harreman estua eta jarraitua egon daiteke. Harremana eta akonpainamendua funtsezko elementua da garatu den eredu horretan. EROSKIn Globalean pentsatzen eta diseinatzen dute, baina Lokalak ere garrantzi handia du.

6. Adierazleak: Hainbat neurketa-maila behar dira: egindako prestakuntza-ekintzak eta dedikazio-orduak ebaluatzen dira, emandako zerbitzuarekiko gogobetetasuna, lanpostuari erantsitako transferentzia, lortutako «ikasketa-helburuak»... eta, azkenik, lortutako «ordezkapen-tasa» (zuzendaritzako balizko lanpostu hutsen ordezkapena).

## **Emaitzak**

- Talentuaren Garapena eta Prestakuntza Eroskiren beharrezan estrategikoetara moldatzea lortu da.

- Pool talentu dinamikoa dute, eta hazten joango da; gaur egun, 28 pertsona dira. Lehenengo bi urteak prestakuntzara bideratuta ematen dituzten heinean, «Alumni» estadio batera igarotzen dira, eta, egoera horretatik, hazten segitzen dute.

- Pool Talentu horretako lau pertsonak zuzendaritza-postuetara igotzea lortu dute azken bi urteotan.
- Zuzendaritza-postuak betetzea barne-ikuspegitik planteatzeak pertsona horiengan konpromisoa sortzen laguntzen du.
- Arduradunek ardura handiagoa hartu dute beren laguntzaileen garapenari dagokionez (beren taldeetan potentziala identifikatzen dute, «Ekosistema» ahalbidetzen dute, trebakuntzak iradokitzen eta gonbidatzen dituzte, prestakuntza-ibilbideak prestatzen laguntzen dute, kasu batzuetan trebatzaileak dira, transferentzia ebaluatzen dute...).
- 4.000 prestakuntza-ordu baino gehiago potentziala duten pertsonen taldean; programatutako prestakuntza-ibilbidean egindako proiektu errealak.
- Dagoeneko 4 edizio egin dira Retail espezializazio-programan.
- Ereduaren “Emandako Zerbitzua” izeneko adierazlearen nota bikaina da.
- «Norbanakoaren Garapen Plana», agintariarekin eta pertsona zehatzarekin batera identifikatzen eta ezartzen diren «ikaskuntza-helburuak» diseinatzean eta gauzatzean oinarritzen da; ikaste-helburuak urteko lanbide-erronkei lotuta daude, baliabide elkartuekin, arduradunaren rol eta ekarpen argiarekin eta, geroago, helburu horiek lortu diren ala ez zehaztuko duten adierazleekin. Denboran adostu eta neurtutako «ikaskuntza-helburu» bat edo bi mugatu behar dira, haietan arreta handia jarritz. Hala ere, pertsonak beste eduki batzuei buruzko prestakuntza ekintza gehiago izan ditzake.

#### **Ikasitakoa.**

- Pertsonaren autoerantzukizunean eta autonomian eragin handia duen Garapen Eredu batek, bere hazkunde profesionalaren jabe izan dadin, antolakuntza-heldutasuna behar du prestakuntzaren paradigma ikaskuntzarantz aldatzeko, eta pertsona Bezero izatetik Jabe izatera pasatzeko.
  - «Pertsonen Garapena» izeneko talde bat behar du, pertsonarengan arreta jartzen duena eta ikasketa-metodologietan espezializazio handiagoa duena; «ikastaro-sortzaile» rola minimizatzen behartzen du, ikaskuntzan laguntzeko aholkularitza mota baterantz.
  - Konpromiso eta laguntza maila handia behar da zuzendaritzaren aldetik.
  - Prestakuntzaren zerbitzurako teknologia aliantza ona da, aukerak ematen dituelako (interakzioa, liburutegia, edukiak, komunitateak, ebaluazioa, izaera...).
  - Hezkuntza-entitateekin (unibertsitateekin eta beste batzuekin) lankidetzan aritu da berriro eta aurrera egin du, eragile eta ikaskuntza-joera berriak bilatzean.
- ... eta, azken batean, ikusi da baliabide asko inbertitu beharrik gabe, baina ikuspegi horretan parte hartuz eta arreta eskainiz, Garapen Eredu eraldatzailea lor daitekeela, unean uneko beharretara ondo bideratutako esker oneko kolektiboa, eta Erakunde prestatuagoa.

### **4.3 ELIKA. Pertsonen elementuko kudeaketa aurreratuaren saria: “Pertsonak eta talentua, gure asmakuntzarik onena”.**

#### **Erakundearen aurkezpena.**

ELIKA Fundazioa (aurrerantzean ELIKA) Nekazaritzako Elikagaien Segurtasunerako Euskal Fundazioa da, Eusko Jaurlaritzaren Garapen Ekonomiko, Jasangarritasun eta Ingurumen Sailari atxikia, eta duela 20 urte legez sortua (2001eko urtarrilean). Nekazaritza, Arrantza eta Elikadura Politikako Sailburuordetzari lotutako sozietate eta fundazio publikoen taldekoa da, NEIKER eta HAZI elkarteekin batera. Horiek, AZTIrekin batera, ELIKA sortu zuten.

### **Praktika onaren laburpena.**

Pertsona guztiek estrategiaren definizioan, hedapenean eta berrikuspenean parte hartzea eta lidergo parte-hartzailea dira ELIKAREN arrakastaren oinarria. Horregatik, konpromiso sendoa dute pertsonekin eta beraien talentuaren garapenarekin. Horretarako, jarduera hobetzeko, garapen profesionalaren eta pertsonalaren arteko orekarako, prestakuntzarako eta lorpenak onartzeko politikak garatzen dituzte, une oro beraien gogobetetze-maila handia bilatuz.

Pertsonen talentuak, ezagutzak, trebetasunak eta jarrerak ez ezik (gaitasunen terminoaren barruan sartzen duguna), pertsonen ikaskuntza-, hazkunde- eta eboluzio-potentziala eta erakundearen emaitzak hobetzeko konpromisoa ere hartzen ditu kontuan.

ELIKAK egiaztatu duenez, pertsonok gure talentua garatu eta gauzatzen dugunean, ilusioz eta motibazioz lan egiten dugu, gure eraginkortasun-, konfiantza-, sormen- eta motibazio-balioekin bat, barne- eta kanpo-harremanak lantzen ditugu, eta etengabe bilatzen ditugu hobetzeko eta ikasteko aukerak. Talentua garatzeak eta mantentzeak duen garrantziaz jabetuta, urte asko daramatzate ELIKAN pertsonen esparruan lanean, garapen profesional eta pertsonalerako planak egiten, gaitasunak hainbat tresnarekin lantzen, indarguneak eta ahuleziak atzemateko autoebaluazioak egiten, hobetzeko planak eta banakako eta taldeko prestakuntza-planak ezartzen, eta talentua eta pertsonen jarrera garatzeko espazioak sustatzen. Hori guztia, pertsona gisa ikasten, aurrera egiten eta hobetzen jarraitzeko, bai bizitza profesionalean, bai pertsonalean, eta erakundearen barruan eta kanpoan balioa sortzeko.

ELIKAKO pertsonen kudeaketa guztia, hala nola hautapen- eta harrera-prozesuan talentua erakartzea, pertsonak zaintzea eta beraien gaitasunak garatzea, balioaniztasuna sustatuz eta berrikuntza-erronka eta -proiektuak bultzatuz, pertsonen talentua eta jarrera garatzera bideratuta dago.

ELIKAKO pertsonen talentuaren kudeaketaren esparruan, urtero, pertsona bakoitzaren garapen profesional eta pertsonalerako plana egiten da, eta, horri esker, pertsona guztien banakako portaerak erakundearen estrategiarekin lerrokatzen dira.

Plan honek atal hauek ditu:

- Urteko Kudeaketa Planaren esparruan garatu beharreko banakako helburuak.
- Kudeaketa Planean esleitutako eginkizunak betetzeko behar diren eskumenak.
- Gaitasunen ebaluazioa hobetzeko banakako plana.
- Prestakuntza plan bat, identifikatutako prestakuntza beharren arabera.

Urte hasieran, ELIKAKO pertsona guztiek bilera egiten dute zuzendaritzarekin, urtean bete beharreko banakako helburuak adosteko, erantzukizunak eta eginkizunak garatzeko eta prestakuntza-plana zehazteko behar diren gaitasunen aurrerapen-maila aztertzeko.

Bestalde, pertsona guztiek parte hartzen dute balio, gaitasun eta portaera elkartuen identifikazioan eta definizioan, baita bai hedapenean, jarraipenean eta ebaluazioan ere. Era



berean, pertsonen %100ek jarduten du prestakuntza-plana egiten eta gauzatzen, benchmarking-ekintzetan eta ezagutzaren sozializazioetan.

### **Gaitasunak kudeatzeko sistemaren xehetasuna**

Gaitasunak kudeatzeko sistema erakundeako pertsona guztien hobekuntza eta hazkunde pertsonal eta profesionalerako tresna da.

Gaur egun, ELIKAren gaitasunak bi talde handitan banatzen dira: gaitasun teknikoak eta giza eta pertsonen arteko gaitasunak. Gaitasun bakoitza erakundearen balio bati lotzen zaio, eta, aldi berean, ezagutzetan, trebetasunetan eta jarretan banatzen da. Era berean, gaitasun bakoitzerako behargarriak eta neurgarriak diren portaera edo ebidentziak definitu dira, eta horrek ondorengo ebaluazioa errazten du.

### **Gaitasunen ebaluazioa**

2010ean gaitasunen ebaluazioa abian jarri zenean, Zuzendaritzak egiten zuen ebaluazioa, eta pertsona bakoitzari gaitasun bakoitzerako garapen-maila bat esleitzen zion. 2012. urtera arte, balorazio hori ordainsarien sistemari lotuta zegoen, lanaren ebaluazioarekin batera.

2013. urtean, gaitasunen ebaluazioak egiten hasi ziren ELIKAko pertsonen artean (360° ebaluazioa). Hasieran, hiru indargune eta hiru hobekuntza-eremu identifikatzen ziren pertsona bakoitzarentzat, balorazio hori banakako garapen planetan sartzeko.

Dinamika horrekin jarraitu zen 2017ra arte, non, gaitasun berriak definitu ondoren, ebaluazio osatuagoa egin baitzen, tresna informatiko komertzial baten bidez. Tresna horri esker, antolakundeak pertsona bakoitzarentzat dituen gaitasun guztiak ebaluatu ahal izan genituen, eta lanaren eta gaitasunen inguruko atzeraelikadura lortu. Ebaluazio horretan ELIKAko talde osoak hartu zuen parte. Sistema hau hasierako autobalorazio batean oinarritzen da, non pertsona bakoitzak gaitasun bakoitzari lotutako portaeren aurretiazko balorazioa egiten baitu. Ondoren, ELIKAko talde osoak heterobalioespen batean (360°) parte hartzen du, pertsona bakoitzari indarguneak eta banakako hobekuntza-arloak dituen txostena emateko. Ebaluazio horren ondorioz, gaitasun horiek hobetzeko banakako planak garatzen dira.

360° ebaluazio hori urtero egiten da 2018az geroztik. Hori dela eta, ELIKAk 3 urteko historia du, eta tarte hori nahikoa da pertsona guztien gaitasunen garapenaren bilakaeraren berri izateko. Urte hasieran zuzendaritzarekin egiten den banakako bileran, gaitasunen ebaluazioaren emaitzak aztertu eta beraien bilakaera aztertzen da, banakako hobekuntza planak prestatzeko.

Pertsonen garapen profesionalarekiko gogobetetasuna urtero ebaluatzen da, “Garapen profesionalarekiko gogobetetze-maila” deritzan adierazlearen bidez; adierazle hori 8,5 baino handiagoa izan da azken 10 urteetan.

### **Prestakuntza planak**

2011. urtetik, urtero definitzen da ELIKAren Prestakuntza Plana, erakunde osoari eta hura osatzen duten pertsoneri zuzendutako prestakuntza jasotzen duena. Urteek aurrera egin ahala, hobetu egin da Plana, gaur egun duten sistematikaraino.

Lehenik eta behin, Prestakuntza Beharren Diagnostikoa egiten da (PBD), eta hor sartzen dira gaitasunak ebaluatzeko 360° inkestatik eta zuzendaritzarekin bakarka egindako bileratik ateratzen den informazioa eta pertsona bakoitzak egindako prestakuntza-eskaerak.

PBD honetan, identifikatutako prestakuntza-behar guztiak zehazten dira, bai eta premia hori nondik sortzen den ere: autoebaluazioa, Kudeaketa Planean egin beharreko jarduerak, pertsonen inkestak, gaitasunen ebaluazioa edo zuzendaritzarekin egindako elkarrizketak.

Era berean, pertsona bakoitzak hobetu beharreko gaitasuna, proposatzen den prestakuntzarekin aldatuko den portaera eta prestakuntza horrekin ELIKAn lortuko den helburua identifikatzen ditu, hori guztia erakundearen helburu estrategikoekin eta prozesuekin bat datorrelarik.

ELIKAn talde osoak PBDa bete ondoren, zuzendaritzaren prestakuntza lehenetsiko da, irizpide hauen arabera: prestakuntzaren beharra, eragin ekonomikoa eta enpresarentzako garrantzia edo eragina.

Azkenik, pertsona batek prestakuntza ikastaro bat egiten duen bakoitzean, jasotako prestakuntza eta lanpostuan duen aplikagarritasuna baloratzen dira, Prestakuntza Erregistroa osatuz.

Duela zenbait urtetatik, prestakuntzaren eraginkortasunaren ebaluazioa sartu da sisteman, eta PBDan, ordura arte zeuden adierazleez gain, beste arlo batzuk ere sartu dira, hala nola aldatuko diren portaerak edo prestakuntza-planaren bidez lortuko den helburua. Horrela, urtea bukatutakoan, errazagoa da prestakuntzaren eraginkortasuna ebaluatzea, jasotako prestakuntza eta PBDan hasieran aurreikusitakoarekin duen aplikagarritasuna alderatuz.

Ariketa hau bakarka egiten da, eta, horretarako, pertsona bakoitzak kontraste hori egiten du, prestakuntza horren baliagarritasunari buruzko balorazio pertsonala osatuz eta helburua lortu den, hau da, gaitasuna edo portaera aldatu den baloratuz. Balorazio hori egiteko, semaforo gisa diseinatu den sistema bat erabiltzen da. Sistema horretan hau adierazten da:

**Berdea:** helburua lortu bada, lehia hobetu bada edo hasieran adierazitako portaera aldatu bada.

**Laranja:** prestakuntza egin arren, hasieran ezarritako helburua lortu ez bada.

**Gorria:** prestakuntza egin ez bada, nahiz eta premia gisa diagnostikatu den. Gai horri buruzko eskaintzarik ez egotea edo beste arrazoi batzuk izan daitezke arrazoiak.

Azkenik, zuzendaritzak pertsona bakoitzaren prestakuntza-plana betetzen dela egiaztatzen du, pertsona bakoitzeko prestakuntza-adierazleak kontuan hartuta: jasotako prestakuntza-orduak, prestakuntzako inbertsioa eta jasotako prestakuntzarekiko gogobetetze-maila. Hori guztia pertsona bakoitzarekin alderatzen da urteko lehen hiruhilekoan, zuzendaritzarekin egindako banakako elkarrizketetan.

Azken urteetan, trebakuntzari lotutako errendimendu-adierazleak handitu egin dira: jasotako prestakuntza-orduak eta prestakuntzako inbertsioa. Nabarmendu behar da 2020an, pandemiak eraginda, prestakuntza handiagoa eta on-line formakintzak areagotu zirela, eta prestakuntza-politikarekiko gogobetetze-maila aurreko urteetan baino handiagoa izan dela, eta 9 puntu lortu direla. Era berean, egiten den prestakuntza-ikastaro bakoitzaren ondoren, ikasitakoa partekatu behar den eta ikasitakoa taldeko gainerakoei helarazi behar zaien baloratzen da. Halaber, ezagutza etengabe transmititzen da pertsonen arteko elkarrekintzaren bidez, bai eta interes-taldeekin ere.

ELIKAn edozein pertsonak jasotzen duen prestakuntzari lotutako dokumentazio guztia sharepointeko karpeta partekatuetan artxibatzen da. Horri esker, ezagutza eta dokumentazioa partekatzean, pertsona batek baino gehiagok eremu bera ezagutu dezake, eta, hartara, balio-aniztasuna eta egoera aldatetara egokitzeko malgutasuna sustatzen ditu.

## **Emaitzak**

Praktika on horren garapenari esker, ELIKAre emaitzak hobetzea lortu da, bai pertzepzioari, bai errendimenduari dagokienez, eta hori Aginte Taula Integralean eta Adierazleetan islatzen da. Pertsonen pertzepzio-adierazleak Pertsonen Gogobetetasun Inkestaren bidez jasotzen dira nagusiki.

Antolakundean pertsona motibatuak, konprometituak eta oso asebateak nahi dituzte; horregatik, pertsonen gogobetetasun-maila dute giltzari-adierazle. 2004. urtean pertsonen gogobetetasuna 6 puntu ingurukoa zen, eta 2012. urtetik aurrera 8 puntu baino gehiagokoa da. 2020an egindako azken inkestan, pertsonen gogobetetasun orokorra 8,56koa izan da.

Pertsonak hazi eta eboluzionatu ahala, beraien motibazioa, lana eta erakundearen emaitzak hobetzeko konpromisoa areagotzen dira.

Hobekuntza hori nabarmen daiteke, batez ere, Aginte Taula Integralean sartutako adierazleen emaitzetan, batzuk aipatzearen: parte hartzen duten administrazioaren lan-ildoen kopurua, aliantza-kopurua, ezarritako berrikuntzen kopurua, parte hartzen duten lan-taldearen kopurua, txostengile gisa ditugun partaidetzen kopurua, web orriko albiste-kopurua, landutako informazio-materialen kopurua, etab. Adierazle horiek guztiek bilakaera positiboa izan dute azken urteotan, Aginte Taula Integralaren emaitzetan ikus daitekeenez.

## **Talentuaren garapenerako ELIKAK erabiltzen dituen metodologiak.**

### **MBTI testa**

Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) ebaluazioa pertsonen beren autokontzientzia handitzen, besteekiko desberdintasunak ulertzen eta baloratzen laguntzen dien tresna bat da, eta nortasun-ezagutzak aplikatzen ditu beren eraginkortasun pertsonala eta profesionala hobetzeko. Besteen autoezagutza eta ulermena aberastean, mundu osoko erakundeei laguntzen die talde-lana hobetzen, lider inspiratzaileak garatzen, aniztasuna sustatzen eta erronka pertsonal konplexuenak konpontzen. Testak lau nortasun-mota neurtzen ditu: kanporakoia-barnerakoia, sentimentala-intuitiboa, pentsakoia-sentsitiboa, zentzuduna-pertzepziokoa.

2015. urtean, ELIKAK berak tresna hau erabili zuela adierazten du, pertsona bakoitzaren lidergo-estiloa ezagutzeko, Myers-Briggs (MBTI) inbentario tipologikoa erabiliz. Horretarako, banakako galdetegiak egin ziren, pertsona bakoitzak bere pentsaera eta jokaera ezagut zitzan, pertsonen ingurunea nola hautematen duten eta erabakiak nola hartzen dituzten ebaluatzeko. Ondoren, emaitzak ELIKAKo talde osoarekin partekatu ziren. Ariketa hori berriro egin zen 2019an, taldean pertsona berriak sartu baitziren, eta emaitzak berriz ere osoko bilkura batean partekatu ziren.

### **Belbinen testa**

Euskaliteko ebaluazio-taldearen gomendioari jarraituz, ELIKAn 2020. urtean rolen testa egin zuten. Belbinen testak taldeetako pertsonen rola identifikatzen ditu eta izan ditzakeen gabeziak edo bete beharreko rola antzematen ditu. Belbin txostenak tresna indartsua, fidagarria eta baliozkotua dira; izan ere, pertsona batek lanean nola jokatzen duen ulertzeko aukera ematen dute, eta norbanakoaren, harremanen eta taldearen esparruan nola laguntzen duten erakusten dute.

Txosten horien emaitza oso baliagarria da gure indarguneak erakundearentzat ahalik eta onuragarriena den moduan erabiltzen direla ziurtatzeko eta trebetasunak ahalik eta ondoen

kudeatzeko. Era berean, Belbinen txostenek gure zailtasunen jakitun izaten laguntzen digute, eta, beraz, horiek saihesteko ahalegina egiten. Horrek errendimendu handiko taldeak eraikitzeko, lan-harremanak maximizatzeko eta pertsonak beren buruaz ikasteko abagunea eskaintzen digu. ELIKAren taldeari dagokionez, lortutako emaitza ageri da irudian, eta agerian geratzen da rola oso konpentsatuta daudela, guztiak ordezkaturata baitaude, bai gizarte-rolak, bai mentalak, bai ekintza-rolak. Talde oso eraginkorra da, eta haren ezagutza eta esperientzia ahalik eta gehien aprobetxatzen dira.

### **Bridge tresna**

Pertsonen Gogobetetasunari buruzko azken Inkestan, barne-komunikazioaren arloan identifikatutako hobekuntza-arlo baten ondorioz, 2021ean erakundeko pertsona guztien harreman-estiloak aztertu ditugu, Bridge tresna psikosometrikoaren bidez. Tresnak harreman-estilo bakoitza sinbolikoki irudikatzen duten naturako lau elementuak erabiltzen ditu (ura, airea, sua eta lurra). Pertsona bakoitzak lau estilo horien konbinazio bakarra eta desberdina du, komunikatzeko eta erlazionatzeko modua zehazten duena. Banakako txostenak pertsona bakoitzak duen estilo bakoitzaren batez bestekoa erakusten du, balio ekarpenaren eta estilo bakoitzaren erabilera ez-eraginkorraren azalpen zehatza ematen du eta gainerako estiloekin harremanak izateko pista zehatzak ematen ditu.

Tresna honek ematen dituen txostenei esker, elkar hobeto ezagutu eta taldeko pertsona guztien komunikazio-estiloak uler ditzakegu. Horrela, bakarka hainbat estrategia landu ditzakegu elkar hobeki komunikatzeko eta estilo guztiak elkar ulertzeko, bai barrura begira, bai kanpora begira, eta pertsonen arteko harremanak errazten ditu.

Era berean, emozionalagoa edo gogoetatsuagoa den beste estilo bateko kideek estilo menderatzailerantz jotzeko joera izateko arriskua egon liteke eta, ondorioz, taldeak estilo horren balio-ekarpena gal lezake. Hala ere, estilo anizkoitzeko pertsonak ere badituztela azpimarratzen dute, “harreman-hizkuntza” desberdinak garatzeko gai direnak.

## **5. TALENTUA KUDEATZEKO EREDU BAT SORTZEN.**

Pertsonen talentua garatzea funtsezkoa da edozein enpresaren hazkunderako eta iraunkortasunerako. Lehen azaldutako teoria eta praktika konplexuak edo gehiegizkoak izan daitezke enpresa batentzat, enpresa horrek bere talentua kudeatzen hasi nahi badu. Hori dela eta, eredu sinplifikatu, erabilgarri eta praktikoa bat garatu dut, berariazko jarraibideak dituen, talentuaren garapena kudeatzen hasteko. Eredu horrek jarraibide argi eta zehatzak ematen ditu, talentuaren kudeaketan hasierako inplementazioa eta egokitzapena errazteko diseinatuak, eta, hala, erakundearen etengabeko hobekuntza eraginkorra sustatzen du.

Oinarrizko eredu horrek esparru malgu eta moldagarria eskaintzen du, eta edozein erakundetan ezar daiteke, tamaina edo sektorea edozein dela ere. Helburua langileen hazkunde profesionala eta pertsonala sustatzea da, bakoitzaren helburuak enpresaren helburuekin bat eginez.

### **5.1 Pertsona talentudunen, “High Performance”-n eta talentu gutxiagokoen arteko bereizketa.**

Ereduarekin hasi baino lehen, kontuan izan behar da erakunde batean talentua kudeatzeak ez dakarrela soilik arrakastarako beharrezkoak diren kompetentziak identifikatzea eta garatzea, baizik eta enpresan dauden talentu-mailak ezagutzea eta bereiztea ere bai. Bereizketa hori

funtsezkoa da “talent pool” sendoa sortzeko eta baliabideak eta garapen-aukerak behar bezala esleitzeko.

Talentua duten pertsonak enpresarentzat funtsezkoak diren zenbait arlotan ahalmen nabarmena duten langileak dira. Pertsona horiek gaitasun tekniko espezifikoak izateaz gain, sormena, ikasteko gaitasuna eta etengabeko hobekuntzarako jarrera proaktiboa ere badituzte. Gakoa lanpostu klabeak identifikatzeaz gain, horietan aritzeko pertsona klabeak eta beharko dituzten talentu klabeak ere identifikatzea da.

Talentua duten pertsonen talde horren barruan, “high performance” izeneko azpikategoria aurkitzen da. Errendimendu handiko langileek talentua izateaz gain, emaitza bikainak ematen dituzte. Pertsona horiek lidergo-rolak hartu ohi dituzte beren gain, itxaropenak gaintzen dituzte eta eragin nabarmena dute erakundearen produktibitatean eta jarduera orokorrean.

Bestalde, talentu txikieneko pertsonak ez dute zertan enpresarentzat baliorik izan, baina baliteke erakundearen helburu estrategikoetarako kritikotzat jotzen diren trebetasunak edo potentziala ez izatea. Langile horiek beren gaitasunetara egokitzen diren roletan benetan lagun dezakete, baina ez dira hautagai nagusiak erantzukizun handiko roletarako edo talentua garatzeko programa intentsiboetarako.

Talentu-maila horiek antzematea eta bereiztea funtsezkoa da proposatzen dudana ereduari begira, hainbat arrazoiengatik:

1. Talent Pool baten sorrera. Talentua eta “high performance”-a duten pertsonak identifikatzeak aukera ematen dio enpresari gaitasun eta motibazio handiko langile-talde bat eraikitzeko, etorkizunean funtsezko rolak bereganatzeko prestatuak. *Talent pool* hori funtsezkoa da ondorengotza planerako eta lidergoaren jarraipena ziurtatzeko erakundearen barruan. Ondo kudeatutako *talent pool* batek aukera ematen dio enpresari lanpostu huts kritikoei azkar erantzuteko, ondorengotza eraginkorra ziurtatzeko eta jarraitutasun operatiboari eusteko.

2. Baliabideen esleipena: Enpresak modu eraginkorragoan zuzendu ditzake bere garapen- eta prestakuntza-baliabideak, inpaktu-potentzial handiena duten enpleguen gehiago inbertituz. Horrek, trebakuntzan inbertitzeko itzulera optimizatzeaz gain, garapen-programak enpresaren behar estrategikoekin lerrotatuta daudela ere bermatzen du.

3. Ondorengotzaren plangintza: Funtsezko enpleguak nortzuk diren eta etorkizunean nortzuk izan daitezkeen jakitean, enpresak modu eraginkorrean planifika ditzake bere eragiketen segida eta jarraitutasuna. Hori funtsezkoa da talentu kritikoaren galerarekin lotutako arriskuak arintzeko eta beti rol garrantzitsuak hartzeko prest dauden hautagaiak egongo direla ziurtatzeko.

Talentua garatzeko sortutako ereduak langile guztiei oro har aplikatzeko diseinatuta dago, potentzial eta errendimendu handiena duten enpleguak identifikatzeko eta garatzeko ikuspegi berezi batekin. Ikusiko dugun bezala, Gallup tresnak eta 360° feedback-aren erabilera erakundearen dauden kompetentzien eta talentuaren ebaluazio zehatza ahalbidetzen dute. Ikuspegi integral horrek “high performer”-ak identifikatzen laguntzeaz gain, garapen egokiaren bidez horiek bihurtzeko ahalmena duten langileak identifikatzen ere laguntzen du.

PARKEko talentu zuzendariak berak hurrengo dio: *“Lo más importante, a mi juicio, es poner en marcha estrategias para captar y retener a los/as profesionales con mayor capacidad para*

*el desempeño de sus funciones, alineadas con la estrategia de la organización, y desarrollar al máximo el potencial de las personas que integran la organización. Para ello es necesario crear unas condiciones de trabajo y un clima laboral favorables, y ofrecer oportunidades de desarrollo personal y profesional.”*

Laburbilduz, ereduak erakunde osoan talentua ebaluatzeko eta garatzeko balio duen bitartean, haren egitura eta tresnak bereziki diseinatuta daude potentzial eta errendimendu handiko gizabanakoak nabarmentzeko. Horrek “talent pool” sendo bat sortzea errazten du, eta enpresa etorkizuneko erronkei gaitasun eta motibazio handiko lan-indarrarekin aurre egiteko prest egotea ziurtatzen du.

## **5.2 Talentua garatzeko eredu bateratua.**

### **5.2.1 Hasierako diagnostikoa.**

Helburua: Langileen eta enpresaren gaitasunak/talentuak eta egungo beharrak ebaluatzea

Hasierako diagnostikoan, identifikatu egin behar da zer talentu dugun eta zer behar dugun.

#### *5.2.1.1 Talentuen inbentarioa*

Talentua garatzeko ereduaren lehen urratsa errazteko, talentuen inbentario bat sortu dut (1. eranskina). Baliabide horri esker, enpresak bere langileek egun dauzkaten gaitasunak/talentuak ebaluatu eta garatu behar dituztenak antzeman ditzake. Inbentario horren bidez, enpresak funtsezko trebetasunak eta gaitasunak/talentuak identifikatu eta kategorietan sailka ditzake, eta oinarri argia ezar dezake etorkizunean garapen-plan pertsonalizatuak eta estrategikoak diseinatzeko, langileen eta, oro har, erakundearen behar espezifikoei erantzuteko.

Talentuen inbentario hori gidari dela, enpresak adierazi beharko luke zein diren beharrezkoak erakundearentzat. Hala, gaitasunak/talentuak alderdi hauek kontuan hartuta zehaztuko dira:

- Etorkizunean estrategian ezarritako erronkak lortzeko garatu beharko diren gaitasunak eta talentuak (enpresaren plan estrategikoa eta hurrengo hiruzpalau urteetan lortu nahi dituen emaitzak).
- Garrantzitsua da gaitasun/talentu teknikoan, kudeaketa eta antolaketa gaitasunen, giza gaitasunen eta pertsonen arteko gaitasunen eta talentuen arteko oreka izatea.
- Profil bakoitzeko talentuak, gure enpresako sail edo sektorearen batean proiektu jakin bat garatzeko behar ditugun berriazko talentuak eta abar ere kontuan hartu ahal izango dira.
- Dagoeneko enpresa batzuek badituzte gaitasunak eta talentuak identifikatzeko datuak, eta adibide gisa erabil litezke beharrezko talentuak identifikatzeko. Bisiten, benchmarking-ekintzen, trebakuntzen edo kanpoko aholkularien laguntzaren bidez, enpresak gaitasun eredu edo zerrenda horiek eskura ditzake, esaterako, mundu osoan ezaguna den GALLUP erakundeak eskaintzen digun talentu-zerrenda.

#### *5.2.1.2 Gallup StrengthsFinder.*

Talentuen inbentarioa aztertu ondoren, hurrengo urratsa langileen egungo talentua identifikatzea izango litzateke. Pertsona baten talentua identifikatzeko, Gallup StrengthsFinder tresna erabil daiteke. Tresna hori online ebaluazio bat da, eta pertsona baten talentu nagusiak identifikatzen

ditu, pentsamendu, sentimendu eta portaera ereduak neurtzeko diseinatutako galdera batzuen bidez.

Gallup enpresa estatubatuarrak mundu osoko joera sozioekonomikoak eta demografikoak aztertzen ditu, Donald Clifton psikologoarekin batera, eta 40 urte eman ditu gizarte-kategoria guztietako 300.000 pertsona arrakastatsu baino gehiago aztertzen (ikasleak, etxeoandreak, bulegoko langileak, kirolariak, profesionalak, gerenteak, enpresaburuak, etab.), helburuak lortzera eraman zituzten pentsaeraren, ekintzaren eta portaeraren ezaugarriak zein diren ulertzen saiatzeko.

Azterketa luze horren emaitzak 34 talentu identifikatu zituen, eta 177 galderako proba bat egin zuen, norbanako bakoitzaren bost talentu nagusiak azaltze aldera. Talentuak aurkitzea urrats garrantzitsua da, eta ikasketa-kurba aldatzen du, eta hazkunde azkarra eta etengabea eragiten du.

Gure gizarteak sinetsarazten digu arrakasta gure ahuleziak eta hobetu beharreko arloak konponduz bakarrik lortzen dela, eta dagoeneko egiten dakiguna ziurtat jotzen dugu. Ikuspegi horrekin, nor bere buruarekin hainbat urtez lan egin ondoren, askotan ez dugu lortzen gure eremu ahulak sendotasunez eraldatzea, eta, gainera, ez dugu garatzen lehendik daukaguna baino askoz potentzial handiagoa.

Hauxe da, hain zuzen ere, Gallupen ereduaren puntu nagusia: gure talentuetatik hasia, gure ezagutza eta esperientziekin konbinatuz denbora eta energia inbertitzea eta gotorleku bihurtzea. Pertsona bakoitzaren talentuak iraunkorrak eta bakarrak dira, eta hazteko esparrurik handiena osatzen dute.

Gallup StrengthsFinder tresnaren erabilera:

1. Online ebaluazioa: Norbanakoak galdera batzuk osatzen ditu, bere nortasunaren eta portaera naturalen hainbat alderdi aztertzen dituztenak.
2. Talentuak identifikatzea: Erantzunetan oinarrituta, sistemak antzematen eta sailkatzen ditu norbanakoaren bost talentu nagusiak, 34 gai posiblek osatzen duten "CliftonStrengths" izeneko zerrenda batean.
- 3.- Txosten xehatua: Tresnak txosten pertsonalizatu bat sortzen du, talentu nagusi horiek zehatz-mehatz deskribatzen dituen, eta talentu bakoitza lan-ingurunean nola aprobeatza daitekeen azaltzen duen informazioa ematen duena.
- 4.- Garapena eta aplikazioa: Txostena eskura izanda, norbanakoak eta enpresak elkarrekin lan egin dezakete talentu horiek garatzeko, rol egokiak esleitzeko eta langileen potentziala maximizatuko duten garapen-planak sortzeko.

Aplikazioa enpresan:

1. Taldearen ebaluazioa: Enpresak Gallup StrengthsFinder erabil dezake langile guztiak ebaluatzeko eta taldearen barruan dauden talentuak kokatzeko.
2. Rol optimizazioa: Kide bakoitzaren talentuak ezagutzeak aukera ematen du bere indargune naturalekin bat datozen rola eta zereginak esleitzeko.
- 3.- Garapen pertsonalizatua: Enpresak garapen eta prestakuntza programak diseina ditzake, identifikatutako talentuak indartu eta bultzatzeko.

Laburbilduz, Gallup StrengthsFinder tresna eraginkorra da talentu indibidualak identifikatzeko eta garatzeko, eta langileen errendimendua eta gogobetetzea optimizatzen laguntzen du.

Zein dira gure bost talentu nagusiak? Hori jakiteko, Gallup ereduaren 34 talentuen zerrendara jo (2.eranskina) eta bakoitzak baieztapen bakoitzari 0tik 5era balio bat eman beharko dio (0-talentua garaturik gabe edo ia garatu gabe badago; 5-talentua guztiz garatuta badago).

Testa amaitu ondoren, puntuatutako talentuetatik 4 edo 5 hautatu behar dira. Horiekin zerrenda egin eta bere burua ebaluatu duenak emaitza aztertutako du, bere burua bertan identifikatuta ikusten duen ala ez ondorioztatzeko (emaitza ezezkoa izanez gero, testa birpasatu). Horrela, hurbilekoen emaitzak eta norbanakoarenak alderatuko dira, item bakoitzeko puntuazioen batez bestekoa aztertuz eta behin betiko zerrenda osatuz.

### *5.2.1.3 360° Feedbacka.*

Bizkaiko Foru Aldundiaren PREMIE programaren barruan dagoen tresna (3. Eranskina).

Tresna hori hainbat urtez erabili izan da Bizkaiko enpresetako liderren gaitasunak ebaluatzeko, autoebaluazioaren bidez eta ebaluatuko zaituzten zure taldeko pertsonak edo kolaboratzaileek emandako iritziak alderatuz.

Tresna horiekin, erakundeak behar dituen talentuak eta gizabanako batek dituen eta gara ditzakeen talentuak identifikatu ondoren, 360 Feedback moduko tresna bat erabil daiteke GAPa kalkulatzeko, hau da, gaur egungo gaitasunen eta erakundeak eskatzen dituenen arteko tartea kalkulatzeko. Pertsona bakoitzak bere buruari zein talentu aitortzen dion, zer talentu “esleitzen” dioten ikaskideek, eta, oro har, enpresa-mailan zer gabezia edo indargune hautematen diren ikusteko modu bat da.

Aitor Elorduyren, PARKEko talentu zuzendariaren, esanetan, 360° tresnaren erabilera ondorengoa da: “erakundea osatzen duten pertsonen hazkunde pertsonala eta profesionala sustatzeko tresna gisa erabiltzen dugu. Ebaluazioa hobetzeko aukera gisa bizitzen ikastea da kontua. Gainera, uste dugu elkarrizketaren bidez lankideen aintzatespena sustatzeko eta, horrela, haien motibazioa areagotzeko balio duela tresna honek.”

### **Nola funtzionatzen du 360° ebaluazioak?**

Behin gaitasun-profil horiek ezarrita, 360 Feedback tresna funtsezko tresna bihurtzen da enplegatuen trebetasunak eta lana hainbat ikuspegitatik zehatz-mehatz ebaluatzeko, gainbegiraleak, lankideak eta autoebaluazioak barne. Ikuspegi holistiko horrek langileen gaitasunen/talentuen ikuspegi integrala eskaintzen du, bai eta lan-ingurunean haien errendimenduari eta portaerari (ekintzan jarritako talentuari) buruzko pertzepzioak ere.

GAParen kalkulua. Laburpen-taula, 360°ko ebaluazioa egin ondoren.

1. Beharrezko gaitasunak/talentuak zedarritzea: Erakundeak zehazten ditu bere helburu estrategiko eta operatiboak lortzeko funtsezko gaitasunak/talentuak.
2. Egungo gaitasunak/talentuak ebaluatzea: Gallup StrengthsFinder eta 360° Feedbacken bidez, langileen egungo trebetasunei eta talentuei buruzko datu zehatzak lortzen dira.
- 3.- Bretxaren azterketa (GAP): Beharrezko gaitasunak/talentuak gaur egungoekin konparatuz, GAP kalkulatu da, hobekuntzak edo garapen gehigarriak behar diren aldeak eta arloak identifikatzeko.



## **Aplikazio praktikoa:**

GAPen azterketari esker, erakundeak garapen-plan espezifikokoak eta pertsonalizatuak diseina ditzake, gaitasun/talentu arrakala horiek ixteko. Horretarako, prestakuntza-programak, mentoriak, lan-errotazioak eta garapen profesionaleko beste ekimen batzuk egin daitezke, langileek erakundearen eskakizunak betetzeko behar dituzten gaitasunak eskuratuko dituztela bermatzeko.

Laburbilduz, Gallup StrengthsFinder eta 360° Feedback tresnen erabilera konbinatuak metodologia sendoa eskaintzen du talentua erakundearen identifikatzeko, ebaluatzeko eta garatzeko. Ikuspegi horrek ez du soilik laguntzen eskumen-arrakalak ixten, baizik eta etengabeko hobekuntza-giroa eta lerrokatze estrategikoa sustatzen ditu norberaren gaitasunen eta erakunde-beharren artean.

GAP hori kalkulatzeko, Bizkaiko Foru Aldundiak 360° ebaluaziorako sortutako Excel tresna da lanabesik egokiena. GAP kalkulatzeko, sistemak autobalorazioa eta heterobalioespena behar ditu. Erakunde bakoitzera egokitzen den tresna da, enpresak bere talentuak ezartzen baititu egungo egoeraren eta erronka estrategikoen arabera.

### **- Autobalorazioa (A)**

Pertsona bakoitzak bere autobalorazioa egingo du Premieren *Excel Autoebaluazioa* izeneko atalaren bidez. Galdetegiko 32 itemei Orik 4ra bitarteko eskalan erantzun ahal izango die. Adibidez, lehen enuntziatua hau izango litzateke: “Erabakiak beste batzuek har ditzatela eta egoki deritzotena egin dezatela onar dezaket.” Norbanakoak honako erantzun hauetako bat aukeratu ahal izango du: “0-Inoiz ez; 1-Gutxitan; 2- Batzuetan; 3- Nahiko maiz; 4- Beti edo ia beti”. Hau lider baten portaerari buruzko adibidea baino ez da, eta enpresa bakoitzak identifikatutako talentuarekin lotutako itemekin egokitu eta osatuko litzateke.

Excel honetan, talentu bakoitzeko, identifikatutako 8 talenturekin eta 4 portaera behagarriekin (itemak) lan egitea proposatzen dugu. Jakina, enpresa bakoitzak talentu gehiagorekin edo gutxiagorekin lan egin dezake, baina kopuru hori nahikoa izan daiteke hasten diren enpresen garapenean aurrera egiteko.

Aldundiaren tresna horretatik abiatuta, pertsona liderren eta Bizkaiko beste enpresa batzuen gaitasunak neurtzen dituen, pertsona bakoitzak bere enpresan izan ditzakeen 8 talentuak identifikatu dituzte, eta 360° tresnaren bidez ebaluatzen da.

Galdetegia bete ondoren, tresna informatikoak taula bat eta barra bisualen grafiko bat sortuko ditu, pertsona jakin batek duen edo garatu behar duen talentua grafikoki irudikatuko duena. Prozesu horrek norberaren zailtasun eta mugen jatorriari buruz hausnartzen eta profesionalki hazteko estrategiak fintzen lagunduko du.

### **- Heterobalorazioa, pertsona laguntzaileen kontrastea (C)**

Heterobalorazioa pertsona edo talde batek beste bati buruz egiten duen balorazio oro da. Zertarako ebaluatu 360°rekin?

- Gure “eremu itsua” ezagutu ahal izateko eta, ondorioz, pertsonak berak ezagutzen ez dituen hobekuntza-eremu edo talentu berriak zehazteko.
- Gure inguruko pertsonen nola hautematen gaituzten jakiteko.
- Ohiturak eta portaerak neurtzeko

- Erakundearen indarguneak eta talentuak gero eta gehiago bereizteko
- Parte-hartzea eta garapena areagotzeko.
- Pertsona bakoitzaren eta erakundearen neurrira egindako prestakuntza-plana egiteko

Pertsona bakoitza honako hauek baloratuko dute (bere talentuetan):

- Hurbileneko nagusiak
- Bere mailako pertsonak (bere konfiantzakoak direnak, bere lana ezagutzen dutenak eta berari buruzko feedbacka emateko irizpidea dutenak)
- Bere ardurapean dauden pertsonak (baldin baditu)
- Beste batzek, kontuan hartzen bada

Excelen ikus daitekeen bezala, *kontraste-ebaluazioa* izeneko atalean (kolaboratzaileak), langilea zehazki baloratzeaz arduratzen den kolaboratzaile bakoitzak langileak berak bere buruaz erantzun dituen 32 item berdinei erantzungo die; eta sistemak, berriz ere, taula bat eta grafiko bat sortuko ditu, prozesuaren erantzun bisualarekin. Eta, lehen adierazi dugunez, Excel honetan, identifikatutako 8 talenturekin eta 4 portaera behagarrirekin (itemak) lan egitea proposatzen dugu, talentu bakoitzeko.

#### - **Galdetegia betetzea**

Betetzeko moduari dagokionez, ziur dakiguna islatu behar da. Ebaluatzen ari den norbaiten gaitasun/talentu jakin baten garapenari buruz ez badakigu, hobe da onartzea eta laukia hutsik uztea. Jarrerak eta portaerak baloratuko dira; beraz, balorazioek ebidentzietan oinarritu beharko dute.

Kontraste guztien emaitzak konfidentzialak izango dira, eta pertsonak berak bakarrik eskuratu ahal izango ditu, eta zuzendaritza-taldeko nagusi hurrenak.

**EUSKARRI INFORMATIKOA:** Sistema bizkortu egin behar da, anonimotasuna eta neurrira egindako txostenak egiteko aukera emango duen tresna informatiko baten bidez. Horregatik, aipatu dugun bezala, kontrasteetan jasotako informazio guztia jaso eta aztertu ondoren, emandako erantzun guztiak laburbiltzen dituen txosten bat egingo da, bai Autoebaluazioa (A), bai kolaboratzaileen kontrastea (C) jasoko dituen.

## 5.2.2 Garapen Planaren diseinua.

*Helburua: langile bakoitzarentzat garapen-plan pertsonalizatu bat sortzea.*

Banakako garapen-plan bat sortzeko, langile bakoitzarekin elkarriketa pertsonalizatua egingo da. Langile baten informazioa jaso ondoren (norberarena, goranzkoa, beheranzkoa, horizontala), datuak txosten batean sartzen dira, eta txosten hori izango da aztertutako pertsonarekin bakarka egingo den elkarriketaren oinarria.

Prozesu hori funtsezkoa da taldeko kide bakoitzaren beharrak eta asmoak hobeto ulertzeko eta garapen-planak erakundearen helburuekin eta langileen helburu pertsonalekin bat datozela bermatzeko.

Hobekuntzarako laguntzailea / nagusi hurrena (Zuzendaritza Taldeko kide bat edo arduradun bat) pertsona bakoitzarekin elkartuko da honetarako:

- Txostena eta lortutako emaitzak entregatzeko

- Txostenari buruzko feedbacka emateko. Indarguneak eta hobetu beharreko arloak aztertzen dira, eta baloratzailen pertzepzioen eta autobalorazioaren arteko aldeak ikusten dira.
- Laguntzaileek identifikatu dituzten eta pertsona kontziente ez den talentuak identifikatzeko.

Aitor Elorduyren gomendioa pertsona bakoitzaren garapen plana sortzerako orduan zintzotasun-, konfiantza- eta erantzukizun-giroa mantentzearen garrantzia azpimarratzea da.

### 5.2.2.1 Elkarrizketa.

Talentua kontrastatzeko eta kudeatzeko sistema osoaren puntu neuralgikoa da. Elkarrizketa, metaforikoki, talentua kudeatzeko sistemaren “aurpegia” da. Elkarrizketak kalitatezko espazio bat behar du. Laguntzaileak elkarrizketa prestatu eta bere burua prestatu behar ditu. Alde batetik, elkarrizketa prestatu behar du, pertsona horren indarguneak eta hobetu daitezkeen arloak ikusi. Bestalde, bere burua prestatu behar du, denbora pixka bat hartu behar da pertsonarentzat eta erakundearentzat onura bilatzeko asmoz.

Amankomuneko konpromisoen kontzeptua azpimarratzekoa da. A priori, norbaitek uste du ebaluazioak bere talentuan ebaluatutako langilea bakarrik konprometitzen duela. Aitzitik, konpromiso bateratuei buruz hitz egiteak erakusten du talentua garatzeko elkarrizketak konpromiso bat dakarrela denontzat, baita erakundeko liderrentzat ere, pertsonen garapen profesionalarekiko kezkaren bidez.

### **Elkarrizketa baten faseak.**

#### 0. FASEA. ELKARRIZKETATZAILEAK BERE BURUA PRESTATZEA IRISTEN DEN PERTSONAREN AURREAN

Pertsonari buruzko informazioa biltzea, elkarrizketaren helburuaren arabera datuak izatea. Gogoan izan talentua kudeatzeko eta garatzeko elkarrizketaren helburua, zertarako egiten ari den.

#### I. FASEA. KONFIANTZA-TESTUINGURUA SORTZEA

Elkarrizketaren helburua eta nola egingo den gogoratzea: entzutea, erakundearen ikuspegia kontatzea, erronka estrategikoak, behar diren talentuak, eta, hala badagokio, harengandik zer espero den azaltzea.

#### II. FASEA. EGUNGO EGOERA (AMAITZEAR DAGOEN URTEARI BURUZKOA)

- Zure ustez, zer talentu dira garrantzitsuak enpresarentzat?
- Zein dira zure talentu eta indargune nagusiak?
- Zer talentu hobetu ditzakezu?
- Pertsonak kontatzen duena entzutea eta parafraseatzea

#### III. FASEA. EGOERA IDEALA (ERAKUNDEAREN ETORKIZUNEKO IKUSPEGIA ETA INPLIKAZIOA)

- Erakunde gisa zer proiektu eta talentu nahi diren kontatzea.
- Pertsona bakoitzak dituen itzaropenei buruz hitz egitea. Garatu ahal duen proposatzen zaio.
- Pertsonari zerbait aitortzea, hala badagokio.

#### IV. FASEA. ERAKUNDEAN ERABAKIAK HARTZEKO INTERPRETAZIOA

Entzundakoa parafraseatzea eta esandako guztia laburtzea. Hortik aurrera, elkarrizketaren ondorioak: Zer daramazu elkarrizketa honetatik? Bada beste zerbait esan nahi didazuna? Talentua garatzeko konpromisoa hitzez adieraztea.

## V. FASEA. ITXI SAIOA

Agurra eta esker ona. Gure egungo eta etorkizuneko prestasuna eskaintzea, eta argi uztea berari laguntzeko gaudela. Garapen, segimendu eta berrikuspen-konpromisoaren fitxa betetzea. Norberaren elkarrizketari eta antolaketari buruzko ikaskuntza.

### 5.2.2.2 Planaren ezarpena.

Helburua: Planifikatutako garapen jarduerak martxan jartzea.

Langile batek garatu beharreko talentuen indarguneak eta hobetzeko arloak identifikatu eta erakundearen helburuak pertsonaren helburu indibidualekin bat datozela egiaztatu ondoren, funtsezkoa da ziurtatzea elkarrizketak eta egindako ahaleginak ez direla alferrik geldituko. Horretarako, ezinbestekoa da ekintza-plan espezifikoa eta zehatz bat ezartzea, talentuak garatzea eta elkarrizketan identifikatutako beharrei erantzutea ahalbidetuko duena.

Ekintza-plan hori taula baten bidez egituratu behar da, eta taula horrek argi eta zehatz deskribatu behar ditu egingo diren ekintza zehatzak. Ekintza bakoitzarekin batera egutegia aurkeztu behar da, eta egutegi horrek epeak zehaztu behar ditu ekintza horiek gauzatzeko, bai eta ekintza horiek ezartzeko arduradunak ere. Gainera, segimendu eta ebaluazio-sistema zorrotz bat ezarriko da, abian jarritako ekintzen aurrerapena monitorizatzeko eta talentuaren kudeaketan eraginkortasuna ziurtatzeko.

Segimenduak aukera emango du planifikatutako jarduerak betetzen direla egiaztatzeko, eta, horrez gain, aukera emango du langilearen garapen profesionalaren eta talentuaren prozesuan doikuntzak eta hobekuntzak egiteko. Ikuspegi proaktibo eta sistematiko horrek bermatzen du bai banakako helburuak, bai antolakuntzakoak modu sinergikoan lortzen direla, hazkunde integrala eta iraunkorra sustatuz.

Hauek izan daitezke azken urrats hori behar bezala egiten dela ziurtatzeko modu batzuk:

- Prestakuntza eta gaikuntza: Barneko eta kanpoko prestakuntza-saioak antolatzea. E-learning plataformak erabiltzea, egokia denean.
- Mentoria eta coaching-a: langileei mentoreak edo coach-ak esleitzea, haiek gidatzeko eta haien garapenean laguntzeko.
- Proiektu bereziak: langileak proiektu berezietan sartzea, trebetasun berriak aplikatu eta garatzeko.

Ikusi 4. Eranskinean PARKEk ahalbidetutako Elkarrizketa-fitxa eta talentua garatzeko plana.

### 5.2.3 Jarraipena eta ebaluazioa.

Helburua: Aurrerapena monitorizatzea eta plana behar den bezala doitzea.

Funtsezkoa da onartzea talentua garatzeko prozesua ziklo jarraitua eta dinamikoa dela, eta ez dela inoiz amaitzen. Eredu hori ez da hasiera eta itxiera definituak dituen proiektu bat, etengabe aldatzen ari den praktika bat baizik. Indarrean egon behar du beti, eta langileen zein erakundearen behar aldakorretara egokitu eta hobetu behar da. Atzeraelikadura etengabea eta aldizkako ebaluazioa funtsezkoak dira estrategiak doitzeko eta helburu indibidual eta

korporatiboekin bat datozela bermatzeko. Ikuspegi malgu eta betiereko horren bidez bakarrik berma daiteke garapen profesional eraginkorra eta antolaketa-hazkunde iraunkorra.

- Aldizkako berrikusketak: Bilerak egitea, aldian-aldian, aurrerapena ebaluatzeko eta garapen-planari doikuntzak egiteko.
- Etengabeko feedbacka: langileen eta gainbegiraleen artean etengabeko atzeraelikadura sustatzea.
- Eraitzen neurketa: Errendimenduaren funtsezko adierazleak (KPI) erabiltzea garapen-planak langilearen jardunean duen eragina neurtzeko.

#### **5.2.4 Aintzatespena eta Saria.**

Helburua: Langileak motibatzea eta saritzea beren hazkunde eta kontribuzioengatik, baloratuta eta erakundearekin konprometituta sentitzen direla ziurtatuz.

- Aintzatespen publikoak: Langileen lorpenak eta aurrerapenak modu nabarian eta esanguratsuan ospatzea funtsezkoa da moralari eta motibazioari eusteko. Horretarako, iragarkiak jar daitezke talde-bileretan, barne-buletinetan, mezu elektronikoko korporatiboetan eta ekitaldi berezietan. Langileen ahaleginak eta arrakastak jendaurrean onartzeak portaera positiboa sendotzeaz gain, taldeko beste kide batzuentzat jarraitu beharreko adibideak ere ezartzen ditu.
- Pizgarriak eta sariak: Pizgarri zehatzak eskaintzea ondo egindako lanaren estimua erakusteko modu eraginkorra da. Hobari ekonomikoak, igoerak eta garapen profesionalerako aukera gehigarriak izan daitezke, hala nola prestakuntza aurreraturako ikastaroak, hitzaldietan parte hartzea edo proiektu bereziak. Pizgarriak argi eta garbi komunikatu behar dira, eta bat etorri behar dute erakundearen helburuekin eta norberaren jarduerarekin. Hala, harreman zuzena sortu behar da ahaleginaren eta sariaren artean.
- Estimazioaren kultura: Etengabeko garapena eta hobekuntza pertsonala oso balioetsiko dituen antolaketa-kultura sustatzea funtsezkoa da epe luzera arrakasta izateko. Horretarako, langileak aintzatetsi eta saritzeaz gain, taldeko kide guztiak hazteko eta hobetzeko inspiratuta sentiarazten dituen ingurunea landu behar da. Liderrek portaera hori modelizatu behar dute, aldiro-aldiro berrelikadura konstruktiboa eman behar dute, eta aukerak sortu behar dituzte langileek erronka izan dezaten eta profesionalki gara daitezten. Estimua eta errekonozimenduaren kultura sustatzean, motibazio, jarduera eta laneko gogobetetasunaren ziklo bertutetsua sortzen da.

## **6.ONDORIOAK**

Talentuaren kudeaketa eta garapena funtsezko zutabeak dira erakundeek egungo lehiakortasun-testuinguruan arrakasta eta iraunkortasuna izan dezaten. Lan honek langileen gaitasun individualak identifikatu, landu eta sustatzearen garrantzia azpimarratu du, ikuspegi estrategiko batek erakundearen errendimendua eta laneko gogobetetasuna nabarmen hobetu ditzakeela azpimarratuz. Proposatutako ereduak aitortutako tresnak biltzen ditu, hala nola Gallup eta 360 ebaluazioa, hainbat inguruetan eraginkorrak direla frogatu dutenak, erakundeen barruan talentua etengabe garatzeko egitura argia eskainiz.

Proposatutako oinarrizko ereduaren langileen talentua garatzeko esparru egituratua eskaintzen du, edozein enpresaren behar espezifikotara egokitzeko modukoa. Hasierako diagnostikoan, planaren diseinuan, inplementazioan, segimenduan (talentua kontrastatzeko eta garatzeko

elkarrizketen bidez) eta sarian zentratzen direnez, erakundeek langileen hazkundera eta gogobetetzea sustatuko duen ingurunea sor dezakete, eta, hala, enpresaren arrakasta orokorrari lagunduko diote.

Eredu hori modu eraginkorrean ezartzeko, goi-zuzendaritzaren konpromisoa, langileen parte-hartze aktiboa eta prozesua hobetzeko eta egokitzeko etengabeko ikuspegia behar dira.

Funtsezkoa da aitortzea talentuaren garapena ez dela ekimen isolatu gisa ikusi behar, baizik eta estrategia integral baten zati gisa, langileen atxikipena eta motibazioa barne hartzen dituena. Etengabeko hazkundera, aintzatespena eta gogobetetze profesionala sustatuko dituen ingurune bat sortzea funtsezkoa da talentuari epe luzera eusteko. Ildo horretan, talentuaren kudeaketa prozesu dinamiko eta egokitzaile gisa ikusi behar da, etengabeko doikuntzak eta inplementatutako praktiken ebaluazio kritikoa eskatzen dituena, haien eraginkortasuna eta denboran duten garrantzia bermatzeko.

Garrantzitsua da azpimarratzea lan honetan aurkeztutako talentua garatzeko eredu bateratua, neurri handi batean, ondo ezarritako tresnetan eta metodologietan oinarritutako proposamen teorikoa dela, hala nola Gallup eta 360 ebaluazioa. Hala ere, eredu horren eraginkortasuna eta aplikagarritasuna baliozkotzeko, azterketa sakonagoak egin beharko lirateke, tresna eta ikuspegi gehiago sartzeko. Horri esker, ikuspegi osoagoa eta sendoagoa lortuko litzateke testuinguru eta erakunde-mota desberdinetako praktika onenei buruz.

Gainera, eredu hori praktikan jartzeko prozesuak funtsezko proba- eta errore-fase bat eskatzen du, haren abantailak eta mugak identifikatzeko. Ezarpen praktikoaren bidez bakarrik ebaluatu ahal izango da modu zehatzean nola erantzuten dien erakunde bakoitzaren behar espezifikoei, eta estrategiak behatutako emaitzen arabera doitu ahal izango dira.

Azkenik, lan hau talentuaren garapenean oinarritu bada ere, egungo talentua mantentzearen eta motibatzearen garrantzia modu mugatuan jorratu da. Alderdi horiek ere erabakigarriak dira, eta sakonago txertatu beharko lirateke etorkizuneko ikerketetan eta talentua kudeatzeko ereduetan.

## 7. ERANSKINAK

### 1. Eranskina. Talentuen inbentarioa. IFH Consulting-ek emandako adibideetatik abiatuta landua.

TALENTO	Definición	Comportamientos
1. Formación y desarrollo de profesionales.	Desarrollar activamente las habilidades y capacidades de los demás dándoles información y refuerzos positivos. Facilitarles entrenamiento, oportunidades de formación y tareas que retan y motivan su desarrollo.	Ofrece oportunidades de aprendizaje o progreso a sus subordinados.
		Destina tiempo para desarrollar a los trabajadores más brillantes.
		Ayuda y desarrolla a sus subordinados eficazmente
		Da feedback o informaciones útiles y constructivas.
2. Tomar decisiones.	Tomar decisiones con agilidad y firmeza, implicándose en las acciones o procesos; si es necesario, decidir incluso sin tener información suficiente.	Decide con resolución.
		No se demora en tomar decisiones
		Es decidido para tomar decisiones si son necesarias, aunque disponga de poca información.
		Toma decisiones basándose en la lógica y en los hechos.
3. Flexibilidad.	Ser adaptable y abierto a nuevas ideas. Ser capaz y predispuesto a adaptarse a demandas y circunstancias cambiantes.	Se adapta fácilmente a los cambios.
		Está abierto a diferentes métodos y formas de hacer las cosas.
		Adapta sus métodos de trabajo cuando las demandas cambian.
		Se integra con facilidad en su equipo de trabajo
4. Orientación al cliente	Preocuparse por ofrecer a sus clientes un servicio ágil, eficiente y personalizado. Comprometerse o buscar soluciones extras para que se satisfagan las necesidades particulares del cliente.	Atiende o analiza con seriedad las quejas de los clientes.
		Identifica con exactitud las necesidades particulares de cada cliente.
		Se preocupa por cómo mejorar el servicio al cliente.
		Se asegura de que las necesidades de los clientes han sido resueltas.
5. Control de gestión.	Establecer prioridades con claridad. Programar acciones para asegurar el óptimo aprovechamiento del tiempo y de los recursos. Controlar la adecuación del trabajo a los objetivos preestablecidos.	Establece prioridades claras.
		Se responsabiliza y organiza los recursos eficazmente.
		Establece criterios de comprobación, verificación y control en el trabajo.
		Se puede confiar en él para que no se salten las normas de calidad.
6. Innovación.	Aportar ideas nuevas e imaginativas. Desarrollar nuevos enfoques. Apartarse de lo tradicional.	Es innovador.
		Aporta ideas originales.
		Es capaz de aportar nuevos puntos de vista.
		Aporta alternativas, opiniones o soluciones originales.
7. Captación y desarrollo de profesionales brillantes.	Identificar, atraer y seleccionar a profesionales altamente valiosos. Invertir tiempo y esfuerzo en desarrollar individuos brillantes.	Capta personal con talento.
		Selecciona individuos con valores demostrados.
		Identifica y desarrolla al personal más brillante.
8. Persuasividad.	Ser capaz de influir sobre las actitudes y opiniones de los demás, logrando acuerdos en propuestas, planes e ideas. Ser muy hábil negociando.	Convince a los demás con sus puntos de vista.
		Logra hacer cambiar de opinión a los demás.
		Es capaz de hacer cambiar de rumbo a los demás.
		Es hábil negociando.

## 2. Eranskina. GALLUP galdetegia.

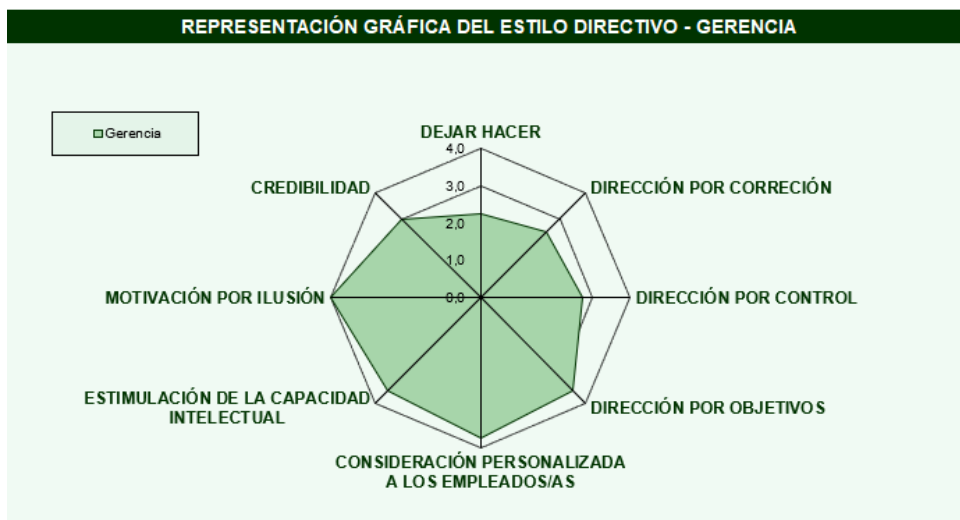
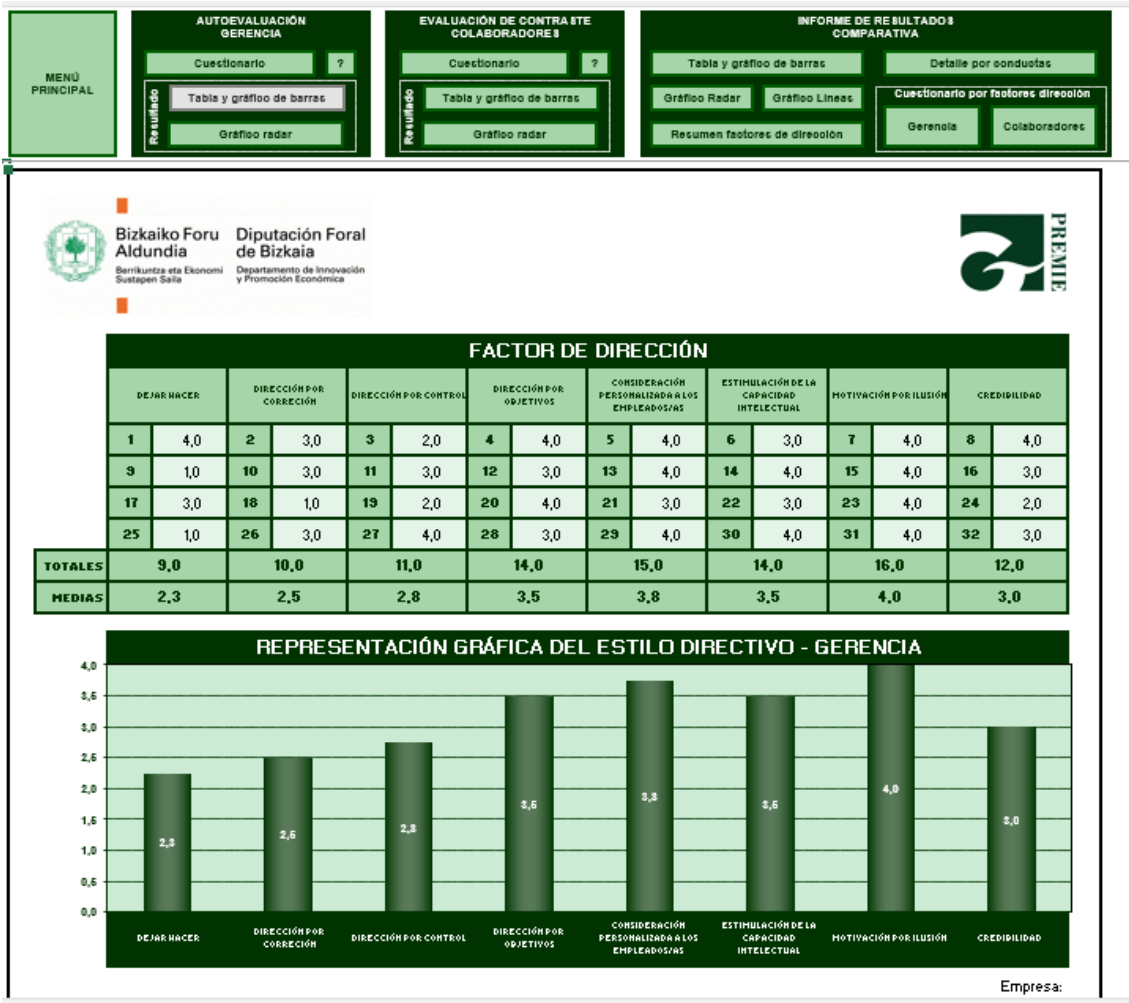
Talentuak eta deskribapena	Puntuazioa	Hurbielkoen b/b puntuazioa
1. <b>Langilea, egilea</b> – Beti zerbait egin beharra duten pertsonen ezaugarria da, hiperaktiboak dira esapidearen zentzu positiboan. Gauzak gertatzea eragiten dute.		
2. <b>Aktibatzailea, abiarazlea</b> – Bere bikaintasun-eremua gauzak abiaraztea da. «Ondo, bagoaz hara?» Ekintzara pasatzeko irrikaz.		
3. <b>Moldagarritasuna/Malgutasuna</b> – Orainean bizi den eta ustekabeko gertaerak erraz onartzen dituen pertsonaren talentua. Ongi sentitzen da gauzak programatutakoaz bestelako modu batean gerta daitezkeelako ideiarekin. Ustekabera egokitzea.		
4. <b>Analitikoa, objektiboa</b> – Bizitzari zentzuz heltzen dio, gertaerak maite ditu, aurrera egiten dela erakusten duten frogak izan nahi ditu, pertsona logikoa da eta, batzuetan, bere emozioetatik urrun dagoena.		
5. <b>Antolatzailea, orkestra-zuzendaria</b> – Badaki aldi berean hainbat aldagai kudeatzen eta antolatzen, emaitza optimizatzeko. Zeregin anitzetan funtzionatzea.		
6. <b>Uste pertsonalak</b> – Balioen eta sinesmenen kontzientzia handia. Horien bidez ekiten dio munduari. Balio horien aldeko «Militantzia. Osotasuna eta koherentzia.		
7. <b>Liderra</b> – Bere ardurapean dituen egoerak bere gain hartzen ditu. Agintzea, zuzentarauak ematea. Haren ustez, norgehiagoka ez da arazoa. Aitzitik, arazo bat konpontzen hastea da.		
8. <b>Komunikazioa</b> – Mezua pasatzen jakitea, hura erakargarri egitea. Gertakariak aipatzearekin pozik ez egotea. Animatzen jakitea, arreta erakartzea. Eraginkortasunez eta emozioz komunikatzea.		
9. <b>Lehiaketa</b> – Besteen gaitasun-mailaz jabetzen den pertsonaren talentua. Bere pizgarria onena izatea da. Besteak behar ditu lehiatzeko. Motibatzeke behar duen energia da.		
10. <b>Sinesmenak, zerbait zabalagoaren zati sentitzea</b> – Besteekin eta unibertsoarekin lotuta sentitzea. Osotasunaren jakitun. Elkarreraginekiko errespetua. Fedea. Aliantza.		



11. <b>Iragana, testuingurua</b> – Iragana erreferentzia gisa hartzen duen eta beraren arabera egoera bati heltzen dion pertsona. Iraganak orainaldia ulertzeko balio du. Nondik datorren jakitea, non dagoen ulertzeko eta zer egin jakiteko. Testuinguruan jarri.		
12. <b>Zuhurtasuna / Zaintza</b> – Arreta berezia jartzen du oinak jartzen diren lekuan. Serioa, zuhurra, bere denbora hartu, egiaztatu.		
13. <b>Potentzialen aurkitzailea</b> – Besteen potentzialak ikusten dituen eta haien arabera kopia ditzakeen pertsona. Talentu-errebelatzailea.		
14. <b>Diziplina</b> – Pertsonak eboluzionatzen duen unibertsoa aurreikusi egin behar da. Mundua horren arabera egituratu eta mundua eraiki beharra. Xehekaria da. Zehatza. Proiektuak etapaka eta helburu txikitik banatzen ditu.		
15. <b>Enpatia</b> – Bestearen lekuan jartzeko eta sentitzen duena sentitzeko gaitasuna.		
16. <b>Koherentzia, justizia</b> – Uste du pertsonak arau argiekin tratatu behar direla eta arau horiei atxiki behar zaizkiela. Garrantzi handia, oreka eta justizia.		
17. <b>Fokalizazioa</b> – Erabaki bat hartu ondoren, ez du alde batera uzten. Helburuan zentratzen da, lortu arte.		
18. <b>Futurista, ameslaria</b> – Besteek baino lehenago detektatzen du zer gertatuko den. Joeraren korranteak hartzen ditu. Ameslaria. Etorkizun-ikuspegia oraingoa bezain indartsua da. Aitzindaria.		
19. <b>Harmonia</b> – Harmonia sortzen du bere inguruan. Badaki bitartekari izaten.		
20. <b>Sortzailea</b> – Jolastu, trebetasunez maneiatu ideiak sortzeko gaitasuna. Aztertu ideiak: zer gertatuko litzateke...?, eta gero...?, eta bai...? Brainstorming. Munduari begi berriekin ekitea		
21. <b>Integrazioa</b> – Pertsonak talde batean sartzen jakitea. Federatzea. Etxean onartua sentitzea. Pertenentzia-sentimendua sortzea.		
22. <b>Indibidualizazioa</b> – “Norbaiten neurriak hartzea”. Norbaitengan berezia dena detektatzea eta espezifikotasun horren arabera maneiitzea.		
23. <b>Input, informazioaren sarrera</b> – Informazio gehiago ematea gustatzen zaio. Bildumagilea. Dokumentalista. “Horrek egunen batean balio dezake”.		

24. <b>Intelektualtasuna</b> – Jarduera intelektualarekiko gustua. Sakontzea. Hondeatzea.		
25. <b>Ikaskuntza</b> – Ikasteko egarria. Plazer bidez ikastea, arlo batean edo bestean ezagutzak garatu beharrik gabe.		
26. <b>Optimizatzea</b> – Badaki non dagoen aztarnategia. Sistema edo egoera batetik onena ateratzea. Ondo funtzionatzen duena are hobeto egitea. Tarte berriei bide egitea.		
27. <b>Konpontzea, irtenbidea aurkitzea</b> – Apurtuta dagoena konpontzeko zaletasuna. Diagnostiko bat egin eta konpontzeko irtenbideak aurkitzen ditu.		
28. <b>Jarrera positiboa</b> – Gogo bizia duen pertsona. Basoa erdi beteta dago.		
29. <b>Harremanak</b> – Harreman bat elikatzea eta mantentzea, konfiantza-maila handia sortzea, fidelizatzea.		
30. <b>Erantzukizuna</b> – Erantzukizunaren zentzu handia. Esaten duenarekin eta egiten duenarekin konprometitzen da. Zintzotasuna eta leialtasuna. Haren ospea horretan datza.		
31. <b>Bere buruarekiko konfiantza</b> – Beti aurrera ateratzeko konbentziturata dagoen pertsona. Bere buruarekiko segurtasuna eta konfiantza. Kritikek ez dute bere onetik ateratzen. Erresistentzia.		
32. <b>Ezberdintasuna / originaltasuna</b> – Pertsona honentzat garrantzitsua da besteengandik bereiztea. Entzuna, begiratua eta miretsia izan behar du, eta nabarmendu egin nahi du. Eszentrikoa.		
33. <b>Zentzu estrategikoa</b> – Aurrea hartzea, abiapuntuko ikuspeirik onenak aukeratzea.		
34. <b>Konbentzitzeko ahalmena</b> – Gainerakoak konbentzitzeko, beren borrokarekin bat egiteko, azkar konbentzitzeko talentua. Konkistatzea, limurtzea, saltzea... (Geroa gutxiago interesatzen zaio).		

3. Eranskina. 360° PREMIE tresna, adibidetzat hartzen den atalentua kudeatzeko 360° tresna garatzeko. Iturria: Bizkaiko Foru Aldundia.



## CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN DE ESTILO DIRECTIVO

1. Siempre que puedo dejo que sean otros quienes tomen las decisiones y hagan lo que estimen más conveniente.	4 - Siempre o casi siempre
2. Una vez fijados los objetivos no intervengo y espero hasta que se produzcan los resultados.	3 - Con bastante frecuencia
3. Una de mis preocupaciones fundamentales es prevenir errores, y si se producen, corregirlos lo antes posible.	2 - En algunas ocasiones
4. Procuero exponer con claridad lo que yo haré y lo que espero que hagan ellos/as.	4 - Siempre o casi siempre
5. Estoy atento/a a las preocupaciones y necesidades profesionales y personales de los empleados/as.	4 - Siempre o casi siempre
6. Despierto la curiosidad y el interés en mis empleados/as sobre nuevas maneras de hacer las cosas.	3 - Con bastante frecuencia
7. En mi trabajo con el personal trato de conocer cuáles son sus expectativas e intento que se satisfagan.	4 - Siempre o casi siempre
8. Demuestro determinación y capacidad profesional cuando trabajo en un problema difícil.	4 - Siempre o casi siempre
9. A mis empleados/as les resulta difícil conocer qué es lo que pienso.	1 - Raras veces
10. No intervengo en el trabajo de los empleados/as salvo que surja algún problema y tenga que solucionarlo.	3 - Con bastante frecuencia
11. Considero fundamental el cumplimiento de las reglas, normas y procedimientos por parte del personal de la empresa.	3 - Con bastante frecuencia
12. Me preocupo de procurar que los empleados/as tengan los recursos que precisan para alcanzar los objetivos.	3 - Con bastante frecuencia
13. Trato a cada empleado/a de forma cercana y personalizada más que como un mero miembro del grupo.	4 - Siempre o casi siempre
14. Estimulo a los empleados/as a que reexaminen sus problemas desde otros puntos de vista, fundamentalmente desde el punto de vista del cliente.	4 - Siempre o casi siempre
15. Procuero que los empleados/as encuentren un sentido al trabajo que realizan.	4 - Siempre o casi siempre
16. Asumo completa responsabilidad en las acciones.	3 - Con bastante frecuencia
17. Procuero no incidir en el trabajo que desarrollan mis empleados/as.	3 - Con bastante frecuencia
18. Considero que es irrelevante cambiar o mejorar si las cosas marchan de acuerdo con lo planeado.	1 - Raras veces
19. Procuero estar permanentemente informado/a de todo lo malo que ocurre para que no pase desapercibido.	2 - En algunas ocasiones
20. Cuando los empleados/as logran los objetivos, les manifiesto mi reconocimiento y los elogio.	4 - Siempre o casi siempre
21. Me preocupo de ofrecer retos y oportunidades de aprendizaje para cada empleado/a.	3 - Con bastante frecuencia
22. Estoy dispuesto/a a proponer o a considerar y aceptar ideas diferentes a las mías.	3 - Con bastante frecuencia
23. Me esfuerzo por presentar a mis empleados/as una perspectiva optimista de un futuro asequible.	4 - Siempre o casi siempre
24. Consigo que los empleados/as confien en mí y en mis habilidades.	2 - En algunas ocasiones
21. Me preocupo de ofrecer retos y oportunidades de aprendizaje para cada empleado/a.	3 - Con bastante frecuencia
22. Estoy dispuesto/a a proponer o a considerar y aceptar ideas diferentes a las mías.	3 - Con bastante frecuencia
23. Me esfuerzo por presentar a mis empleados/as una perspectiva optimista de un futuro asequible.	4 - Siempre o casi siempre
24. Consigo que los empleados/as confien en mí y en mis habilidades.	2 - En algunas ocasiones
25. Soy una persona desorganizada en cuanto al orden de prioridades.	1 - Raras veces
26. Presto especialmente atención a los errores y a las desviaciones negativas.	3 - Con bastante frecuencia
27. Presto especial atención a que mis empleados/as aprendan a corregir los errores que cometen.	4 - Siempre o casi siempre
28. Indico a mis empleados/as cuál será el beneficio o recompensa que obtendrán del esfuerzo que cada uno pone en su trabajo.	3 - Con bastante frecuencia
29. Procuero delegar al máximo en los empleados/as para ayudarles en su desarrollo.	4 - Siempre o casi siempre
30. Procuero crear campos de confianza con el fin de que los empleados/as ejerciten su creatividad.	4 - Siempre o casi siempre
31. Logro que los empleados/as se propongan a sí mismos mayores retos.	4 - Siempre o casi siempre
32. Soy una persona coherente con lo que digo y lo que hago.	3 - Con bastante frecuencia

FACTOR DE DIRECCIÓN															
DEJAR HACER		DIRECCIÓN POR CORRECCIÓN		DIRECCIÓN POR CONTROL		DIRECCIÓN POR OBJETIVOS		CONSIDERACIÓN PERSONALIZADA A LOS EMPLEADOS/AS		ESTIMULACIÓN DE LA CAPACIDAD INTELECTUAL		MOTIVACIÓN POR ILUSIÓN		CREDIBILIDAD	
1	1,5	2	1,5	3	2,3	4	3,5	5	3,0	6	2,7	7	2,3	8	3,5
9	1,0	10	2,3	11	2,0	12	3,3	13	3,8	14	3,0	15	3,5	16	4,0
17	2,5	18	1,3	19	1,3	20	3,5	21	2,0	22	3,0	23	3,3	24	3,5
25	1,3	26	2,0	27	3,0	28	1,5	29	2,3	30	3,0	31	2,3	32	3,8
<b>TOTALES</b>		<b>6,3</b>		<b>7,0</b>		<b>8,5</b>		<b>11,8</b>		<b>11,1</b>		<b>11,7</b>		<b>14,8</b>	
<b>MEDIAS</b>		<b>1,6</b>		<b>1,8</b>		<b>2,1</b>		<b>3,0</b>		<b>2,8</b>		<b>2,9</b>		<b>3,7</b>	



DEJAR HACER	DIRECCIÓN POR CORRECCIÓN	DIRECCIÓN POR CONTROL	DIRECCIÓN POR OBJETIVOS	CONSIDERACIÓN PERSONALIZADA A LOS EMPLEADOS/AS	ESTIMULACIÓN DE LA CAPACIDAD INTELECTUAL	MOTIVACIÓN POR ILUSIÓN	CREDIBILIDAD
-------------	--------------------------	-----------------------	-------------------------	--	--	------------------------	--------------

Empresa:

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTRASTE DEL ESTILO DIRECTIVO	COLABORADOR 1	COLABORADOR 2	COLABORADOR 3	COLABORADOR 4	COLABORADOR 5	COLABORADOR 6	MEDIA COLABORADORES
1. Siempre que puede deja que sean otros quienes tomen las decisiones y hagan lo que estimen más conveniente.	2 - En algunas ocasiones	1 - Raras veces	3 - Con bastante frecuencia	0 - Nunca			1,5
2. Una vez fijados los objetivos no interviene y espera hasta que se produzcan los resultados.	3 - Con bastante frecuencia	2 - En algunas ocasiones	1 - Raras veces	0 - Nunca			1,5
3. Una de sus preocupaciones fundamentales es prevenir errores, y si se producen, corregirlos lo antes posible.	3 - Con bastante frecuencia	2 - En algunas ocasiones	1 - Raras veces	3 - Con bastante frecuencia			2,3
4. Procura exponer con claridad lo que hará y lo que espera que hagamos nosotros/as.	3 - Con bastante frecuencia	4 - Siempre o casi siempre	4 - Siempre o casi siempre	3 - Con bastante frecuencia			3,5
5. Está atento/a a nuestras preocupaciones y necesidades profesionales y personales.	1 - Raras veces	4 - Siempre o casi siempre	4 - Siempre o casi siempre	3 - Con bastante frecuencia			3,0
6. Despierta nuestra curiosidad e interés sobre nuevas maneras de hacer las cosas.	3 - Con bastante frecuencia	2 - En algunas ocasiones	3 - Con bastante frecuencia				2,7
7. En su trabajo con el personal trata de conocer cuáles son nuestras expectativas e intenta que se satisfagan.	2 - En algunas ocasiones	3 - Con bastante frecuencia	2 - En algunas ocasiones				2,3
8. Demuestra determinación y capacidad profesional cuando trabaja en un problema difícil.	3 - Con bastante frecuencia	4 - Siempre o casi siempre	3 - Con bastante frecuencia	4 - Siempre o casi siempre			3,5
9. A sus empleados/as nos resulta difícil conocer qué es lo que piensa.	2 - En algunas ocasiones	1 - Raras veces	1 - Raras veces	0 - Nunca			1,0
10. No interviene en nuestro trabajo salvo que surja algún problema y tenga que solucionarlo.	3 - Con bastante frecuencia	4 - Siempre o casi siempre	2 - En algunas ocasiones	0 - Nunca			2,3
11. Considera fundamental el cumplimiento de las reglas, normas y procedimientos por parte de los empleados/as.	4 - Siempre o casi siempre	2 - En algunas ocasiones	0 - Nunca				2,0
12. Se preocupa de procurar que los empleados/as tengamos los recursos que precisamos para alcanzar los objetivos.	4 - Siempre o casi siempre	3 - Con bastante frecuencia	3 - Con bastante frecuencia				3,3
13. Nos trata a cada empleado/a de forma cercana y personalizada más que como un mero miembro del grupo.	3 - Con bastante frecuencia	4 - Siempre o casi siempre	4 - Siempre o casi siempre	4 - Siempre o casi siempre			3,8
14. Nos estimula a que reexaminemos nuestros problemas desde otros puntos de vista, fundamentalmente desde el punto de vista del cliente.	4 - Siempre o casi siempre	2 - En algunas ocasiones	3 - Con bastante frecuencia				3,0
15. Procura que los empleados/as encontremos un sentido al trabajo que realizamos.	4 - Siempre o casi siempre	3 - Con bastante frecuencia	3 - Con bastante frecuencia	4 - Siempre o casi siempre			3,5
16. Asume completa responsabilidad en las acciones.	4 - Siempre o casi siempre	4 - Siempre o casi siempre	4 - Siempre o casi siempre	4 - Siempre o casi siempre			4,0
17. Procura no incidir en el trabajo que desarrollamos sus empleados/as.	3 - Con bastante frecuencia	3 - Con bastante frecuencia	2 - En algunas ocasiones	2 - En algunas ocasiones			2,5
18. Considera que es irrelevante cambiar o mejorar si las cosas marchan de acuerdo con lo planeado.	2 - En algunas ocasiones	2 - En algunas ocasiones	0 - Nunca	1 - Raras veces			1,3
19. Procura estar permanentemente informado/a de todo lo malo que ocurre para que no pase desapercibido.	2 - En algunas ocasiones	0 - Nunca	1 - Raras veces	2 - En algunas ocasiones			1,3
20. Cuando logramos los objetivos, nos manifiesta su reconocimiento y nos elogia.	4 - Siempre o casi siempre	3 - Con bastante frecuencia	3 - Con bastante frecuencia	4 - Siempre o casi siempre			3,5
21. Se preocupa de ofrecernos retos y oportunidades de aprendizaje diferenciados para cada uno de nosotros/as.	1 - Raras veces	3 - Con bastante frecuencia	2 - En algunas ocasiones				2,0
22. Esta dispuesto/a a proponemos o a considerar y aceptar ideas diferentes a las suyas.	3 - Con bastante frecuencia	4 - Siempre o casi siempre	2 - En algunas ocasiones	3 - Con bastante frecuencia			3,0
23. Se esfuerza por presentarnos una perspectiva optimista de un futuro asequible.	3 - Con bastante frecuencia	4 - Siempre o casi siempre	3 - Con bastante frecuencia	3 - Con bastante frecuencia			3,3
24. Consigue que los empleados/as confiemos en él/ella y en sus habilidades.	3 - Con bastante frecuencia	4 - Siempre o casi siempre	4 - Siempre o casi siempre	3 - Con bastante frecuencia			3,5
25. Es una persona desorganizada en cuanto al orden de prioridades.	2 - En algunas ocasiones	2 - En algunas ocasiones	1 - Raras veces	0 - Nunca			1,3
26. Presta especialmente atención a los errores y a las desviaciones negativas.	2 - En algunas ocasiones	2 - En algunas ocasiones	2 - En algunas ocasiones	2 - En algunas ocasiones			2,0
27. Presta especial atención a que aprendamos a corregir los errores que cometemos.	3 - Con bastante frecuencia	3 - Con bastante frecuencia	3 - Con bastante frecuencia				3,0
28. Nos indica cuál será el beneficio o recompensa que obtendremos del esfuerzo que cada uno de nosotros/as ponemos en el trabajo.	0 - Nunca	0 - Nunca	3 - Con bastante frecuencia	3 - Con bastante frecuencia			1,5
29. Procura delegamos al máximo para ayudarnos en nuestro desarrollo.	2 - En algunas ocasiones	2 - En algunas ocasiones	3 - Con bastante frecuencia				2,3
30. Procura crear campos de confianza con el fin de que ejercitemos nuestra creatividad.	3 - Con bastante frecuencia	3 - Con bastante frecuencia	3 - Con bastante frecuencia	3 - Con bastante frecuencia			3,0
31. Logra que nos propongamos a nosotros mismos, mayores retos.	2 - En algunas ocasiones	2 - En algunas ocasiones	3 - Con bastante frecuencia				2,3
32. Es una persona coherente con lo que dice y lo que hace.	3 - Con bastante frecuencia	4 - Siempre o casi siempre	4 - Siempre o casi siempre	4 - Siempre o casi siempre			3,8

4. Eranskina. LANBIDE GARAPENAREN ETA TALENTUAREN FITXA. Iturria: Euskadiko parke teknologikoak. Talentuaren zuzendaria.



ENTREVISTADOR-A		Entrevistado-a:	
Lugar	Fecha	observaciones	
<b>Contraste de las competencias y de los talentos de la persona:</b>			
Puntos fuertes (talentos) a mantener		Áreas de mejora o talentos a desarrollar para el próximo año	
<b>Resultados obtenidos por la persona en el año en línea con los objetivos marcados:</b>			
Logros alcanzados (reconocer y agradecer)		Logros Pendientes (acordar, pedir y/o exigir)	
<b>Escucha a la persona y conversación general sobre la organización:</b>			
Talentos de la organización ¿qué mantendrías?		Oportunidades de Mejora ¿qué mejorarías?	
<b>Propuestas de mejoras o cambios</b>			
Propuestas de la persona entrevistadora		Propuestas de la persona entrevistada	
<b>Compromisos adquiridos a partir de la conversación. Plan de Desarrollo de Talentos</b>			
Que	Quien	Cuando	Seguimiento compromiso
<b>Otros</b>			

## 8. BIBLIOGRAFIA

ARISS, A. A., CASCIO, W. F., eta PAAUWEE, J. (2014). *Talent Management: Current theories and future research directions*. Journal of World Business, 49(2), 173-179 orr. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.001>

BEECHLER, S. eta WOODWARD, I. C. (2009). *The global “war for talent”*. Journal of International Management 15. 273–285 orrialdeak.

CAPELLI, P., (2008). *Talent on demand: managing talent in an age of uncertainty*. Harvard Business School Press. Boston.

CAPELLI, P. (2008). *Talent Management for the Twenty-First Century*. Harvard Business Review.

CENTROS DE EXCELENCIA (2023). *Guía de buenas prácticas. Identificación, gestión y desarrollo del talento*. <https://www.centrosdeexcelencia.com/wp-content/uploads/2023/07/BUENAS-PRACTICAS-GESTION-TALENTO-PREMIO-CEX.pdf>

Chartered Institute of Personnel and Development, (2007). *Learning and development*. London.

Chartered Institute of Personnel and Development, (2007). *Talent management: Strategy, Policy, Practice*. London.

CHIAVENATO, I. (2009). *Gestión del talento humano (e-book)*. MC Graw Hill. ISBN 978-970-10-73407

COLLINGS, D., eta MELLAHI, K., (2009). *Strategic talent management: a review and research agenda*. Human Resource Management Review. 19 (4) 304-313 orr.

COLVIN, G. (2009). *Talent is overrated: What really separates world-class performers from everybody else*. Portfolio.

FESTING, M., eta SCHÄFER, L. (2014). *Generational Challenges to Talent Management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective*. Journal of World Business, 49(2), 262-271 orr. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.010>

GALLARDO-GALLARDO, E., DRIES N., eta GONZÁLEZ-CRUZ, T. F. *What is the meaning of ‘talent’ in the world of work?* Human Resource Management Review, Volume 23, Issue 4, 2013, Pages 290-300, ISSN 1053-4822, <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.002>.

ELIKA. *Guía premio vasco a la gestión del talento. Personas.* (2021). Nekazaritako elikagaien segurtasunerako Euskal fundazioa.

HIRSH, W. (2014). *Four steps to effective talent management.* Strategic HR Review, 13(3). <https://doi.org/10.1108/shr-01-2014-0009>

HUGHES, J. C. eta ROG, E. (2008). *Talent Management: A Strategy for Improving Employee Recruitment, Retention and Engagement within Hospitality Organizations.* International Journal of Contemporary Hospitality Management. 20 (7),743 – 757 orr.

ILES, P., CHUAI, X., eta PREECE, D. (2010). *Talent management fashion in HRD: Toward a research agenda.* Journal of Human Resource Development International. 13 (2), 125-145 orr.

Instituto Nacional de Estadística (INE). (2023). *Estadísticas de la Fuerza Laboral.*

JENKINS, A.K., (2009). *Keeping the talent: Understanding the needs of engineers and scientists in the defense acquisition workforce.* Defense AR Journal. 16 (1), 164-170 orr.

JERICÓ, P. (2011). *La nueva gestión del talento (e-book): Construyendo compromiso.* Pearson Educación.

LANCARIC, D., SAVOV, R., eta CHEBEN, J. (2021). *Organizational performance: Are the phases of the talent management process equally important?* Ekonomicky casopis. 69(10), 1038–1061 orr. <https://doi.org/10.31577/ekoncas.2021.10.03>

LEWIS, R.E., eta HECKMAN, R.J. (2006). *Talent management: A critical review.* Human Resource Management review, 16, 139-154 orr.

LOCKWOOD, N.R., (2006). *Talent management: Driver for organizational success.* HR Magazine. 51(6), 1-11 orr.

LYRIA, R. K., NAMUSONGE, G. S., eta KARANJA, K. (2017). *Role of Talent Management on Organisation Performance in Companies Listed in Nairobi Securities Exchange in Kenya.* Journal of Human Resource and Leadership. 1 (3), 1-17 orr.

ManpowerGroup. (2024). *Talent shortage 2024: Global infographic.* [https://go.manpowergroup.com/hubfs/Talent%20Shortage/Talent%20Shortage%202024/MPG\\_TS\\_2024\\_GLOBAL\\_Infographic.pdf](https://go.manpowergroup.com/hubfs/Talent%20Shortage/Talent%20Shortage%202024/MPG_TS_2024_GLOBAL_Infographic.pdf)

MARTIN, B. O., KOLOMITRO, K., eta LAM, T. C. M. (2014). *Training Methods: A Review and Analysis.* Training Methods: A Review and Analysis Human Resource Development Review. Vol. 13(1), 11–35 orr.

MICHAELS, E., HANDFIELD-JONES, H., eta AXELROD, B. (2001). *The war for talent.* Harvard Business School Press, Boston, MA.



PARKE. Euskadiko parke teknologikoak. (2022). *Sistema contraste de competencias*

PRUIS, E., (2011). *The five key principles for talent development*. Industrial and Commercial Training, 43 (4), 206-216 orr.

REKALDE, I., LANDETA, J., ALBIZU, E., eta FERNÁNDEZ-FERRIN, P. (2017). *Is executive coaching more effective than other management training and development methods?* Management Decision, Vol. 55 Issue: 10, 2149-2162 orr. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2016-0688>

SCULLION, H., COLLINGS, D. G., eta CALIGIURI, P. (2010). *Global talent management*. Journal of World Business, 45(2), 105–108 orr. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.011>

SHRIMALI, H., eta GIDWANI, B. (2012). *Role of talent management in sustainable competitive advantage: Rising to meet business challenge*. Pacific Business Review International, 4 (3), 29-33 orr.

STAHL, G.K., BJÖRKMAN, I., FARNDALE, E., MORRIS, S., PAAUWE, J., STILES, P., TREVOR, J., eta WRIGHT, P.M. (2007). *Global Talent Management: How Leading Multinationals Build and Sustain Their Talent Pipeline*.

SUUTARI, V., eta VIITALA, R. (2008), "*Management development of senior executives*", Personnel Review, Vol.37 Iss 4 pp. 375 – 392 orr. Permanent link to this document: <http://dx.doi.org/10.1108/00483480810877561>

TANSLEY, C. (2011). *What do we mean by the term “talent” talent management?* Industrial Commercial Training, 43(5), 266-274 orr

The Economist, (2006). *The CEO’s role in talent management: How top executives from ten countries are nurturing the leaders of tomorrow*. The Economist Intelligence Unit, London.

#### WEBGRAFIA:

The Myers-Briggs Company. "Myers-Briggs Type Indicator® (MBTI®)." The Myers-Briggs Company, <https://www.themyersbriggs.com/en-US/Products-and-Services/Myers-Briggs>.

EUSKALIT. Kudeaketa aurreratua. *Eroski y Vicomtech premiadas por su gestión del talento*. <https://www.euskalit.net/es/otros-premios/eroski-vicomtech-premiadas-gestion-talento-14817.html>