

UNIVERSITATEA DE VEST DIN TIMIȘOARA
FACULTATEA DE ECONOMIE ȘI DE ADMINISTRARE A AFACERILOR
ȘCOALA DOCTORALĂ DE ECONOMIE ȘI DE ADMINISTRARE A AFACERILOR

TEZĂ DE DOCTORAT

Managementul talentelor în firmele I.T. din România
în contextul globalizării

- Rezumat -

Conducător de doctorat:

Prof. univ. dr. habil. ABRUDAN MARIA- MADELA

Student – doctorand:

TAMAȘ IOAN CLAUDIU

2024

Cuprins

Introducere

Partea I

Sinteze din literatura de specialitate și considerații teoretice asupra conceptelor de talent și management al talentului

Capitolul 1

Cadrul conceptual de definire al talentului

- 1.1. Importanța abordării talentului și managementul talentului în strategiile de resurse umane
- 1.2. Cadrul conceptual în definirea talentului
 - 1.2.1. Importanța talentului și diversitatea înțelegerii conceptului
 - 1.2.2. Etimologia termenului talent și evoluția lui lingvistică
 - 1.2.3. Talentul în diverse contexte socio-culturale
 - 1.2.4. Definirea talentului în domeniul organizațional și al pieței muncii
 - 1.2.4.1. Abordarea talentului ca obiect
 - 1.2.4.2. Abordarea talentului ca subiect
 - 1.2.5. Implicații ale înțelegerii talentului pentru practica resurselor umane

Capitolul 2

Cadrul conceptual al managementului talentului

- 2.1. Valoarea managementului talentului
- 2.2. Avantajul competitiv
- 2.3. Managementul talentului – cadrul conceptual și direcții
- 2.4. Managementul talentului – definire
- 2.5. Componentele managementului talentului
- 2.6. Recrutarea talentului – cheia unui management al talentului de succes
- 2.7. Modele de management al talentului
 - 2.7.1. Modelul D.I.M.E. al managementului talentului
 - 2.7.2. Modelul Cluster de management al talentului
- 2.8. Relația culturii organizaționale cu practicile de management al talentului

Capitolul 3

Considerații privind managementul talentului în domeniul I.T

- 3.1. Managementul talentului în domeniul I.T. din România
- 3.2. Perspective asupra unui management al talentului în organizațiile I.T.
 - 3.2.1. Managementul talentului la Microsoft
 - 3.2.2. Managementul talentului la Google
- 3.3. Managementul talentului în realitatea post-pandemică
 - 3.3.1. Criza COVID-19 și firmele din domeniul I.T
 - 3.3.2. Criza de talente în domeniul I.T și managementul talentului în post pandemie

Partea a II –a

Aspecte metodologice privind managementul talentului în domeniul I.T. din România

Capitolul 4

Metodologia cercetării

- 4.1. Scopul cercetării
- 4.2. Obiectivele cercetării
- 4.3. Ipotezele cercetării
- 4.4. Variabilele cercetării
- 4.5. Metodele cercetării
- 4.6. Instrumentele cercetării

Capitolul 5

REZULTATELE CERCETĂRII

5.1.Analiza cantitativă a datelor (QualtricsXM Survey)

5.2.Prelucrarea statistică și interpretarea rezultatelor (SPSS)

5.3.Analiza calitativă privind percepția subiecților asupra talentului și programelor de management al talentului (Nvivo)

5.3.1. Analiza dimensiunilor tematice identificate în cadrul interviului de tip focus-grup

5.3.2. Discuții asupra dimensiunilor analizate

5.4.O analiză comparativă: cercetarea cantitativă versus cercetarea calitativă prin prisma literaturii de specialitate

Concluzii

Recomandări pentru firmele din domeniul I.T. din România

Limite ale cercetării și direcții viitoare de cercetare

BIBLIOGRAFIE

Webografie

Anexe

Anexa nr.1

Chestionar Managementul Talentului

Anexa nr. 2

Derularea testului Kolmogorov-Smirnov și analiza indicilor Z K-S

Anexa nr. 3

Interviu focus grup managementul talentului

LISTĂ TABELE

LISTĂ FIGURI

Cuvinte cheie: resurse umane, management, talent, managementul talentului, strategie, competență, succesul organizațional, adaptabilitatea la cultura organizațională

Introducere

În ultimele două-trei decenii, nevoia corporațiilor de a rămâne competitive pe piața globală a crescut semnificativ, în mare parte datorită globalizării, care a amplificat competitivitatea economică. Astfel, organizațiile se confruntă cu provocări majore în atragerea și păstrarea talentelor.

Percepția asupra resurselor umane a evoluat de-a lungul timpului, trecând de la termenul de "resursă umană" la "talent." Succesul organizațiilor este strâns legat de capacitatea lor de a recruta, păstra și dezvolta angajații talentați.

Conceptul de management al talentului a început să se dezvolte în anii 1990 datorită consultanților de la McKinsey & Company și a cunoscut mai multe etape atât teoretice, cât și practice. Acest concept a devenit un subiect intens dezbătut în mediile academice și printre specialiștii în resurse umane.

În evoluția sa, termenul "talent" a fost definit în funcție de diferite criterii și contexte, referindu-se la competențe, abilități speciale, potențial și angajați performanți care aduc valoare organizației.

Managementul talentului a evoluat de la un proces administrativ de gestionare a resurselor umane, la unul care implică recrutarea, selectarea, păstrarea și dezvoltarea angajaților talentați și, acum, este esențial pentru atingerea obiectivelor strategice ale organizației. Specialiștii în resurse umane folosesc diverse practici, procese și valori organizaționale pentru a identifica și dezvolta aceste talente. În contextul globalizării, talentul este esențial pentru succesul organizațional și poate fi considerat un element crucial pentru supraviețuirea și prosperitatea oricărei organizații.

În această lucrare, ne propunem să prezentăm dovezi empirice privind percepția angajaților din domeniul I.T. asupra importanței practicilor de management al talentului în cadrul organizațiilor. Într-un mediu competitiv, organizațiile recunosc că abilitățile angajaților sunt esențiale pentru succes, iar lipsa talentului constituie o amenințare majoră. Atragerea și menținerea talentelor sunt provocări considerabile, motiv pentru care companiile investesc în diverse strategii pentru a menține un fond de talente solid.

Orientarea strategiilor corporative către identificarea, recrutarea, menținerea și dezvoltarea angajaților potriviți, pentru a atinge obiectivele organizaționale, necesită atât înțelegerea evoluției conceptelor abordate, cât și aplicarea acestora în practică. În acest context, analizăm cadrul conceptual al talentului – de la origine și evoluție la caracteristici și tendințe – și modul în care strategiile manageriale răspund provocărilor competiționale contemporane.

Studiul nostru evidențiază că înțelegerea și implementarea eficientă a practicilor de management al talentului sunt cruciale pentru succesul organizațiilor din domeniul I.T. în contextul competitivității globale.

Cadrul conceptual

În prima parte a lucrării, în primele trei capitole, vom prezenta o sinteză a literaturii de specialitate privind conceptele de talent și management al talentului și relația cu domeniul I.T. Obiectivul nostru este să definim aceste concepte și să explorăm percepțiile existente, să evidențiem practicile și componentele managementului talentului și avantajele acestuia pentru organizații. De asemenea, vom analiza diverse modele de management al talentului și vom sublinia rolul esențial al culturii organizaționale în implementarea cu succes a programelor de management al talentului.

De-a lungul istoriei, fiecare cultură a avut propria interpretare unică a termenului de talent, determinând modul în care indivizii din acea cultură percep talentul. Analiza acestui termen este atât istorică, cât și comparativ lingvistică. Cultura europeană are tendința să considere talentul ca pe ceva înnăscut, în timp ce în cultura asiatică, talentul este văzut ca o realizare care necesită efort. În cultura europeană, talentul este perceput drept o aptitudine naturală, în timp ce în Japonia acesta este considerat un rezultat al muncii asidue pentru a obține excelența.

Definițiile talentului variază și în dicționarele britanice contemporane, reflectând interpretările diferite ale acestui concept în funcție de fiecare cultură. Conceptualizarea talentului în domeniul organizațional este diversificată, fără o definiție unitară, acceptată atât în mediul academic, cât și în practica profesională. Talentul este abordat din perspective multiple, fie ca aptitudine individuală, talent colectiv sau ca subiect referitor la întreaga forță de muncă a unei organizații sau doar la un grup select de angajați.

Termenul de talent a fost utilizat în literatura organizațională și de afaceri încă din anii 1970, cu diverse definiții și interpretări, reflectate și de căutările pe Google, care au crescut de la 2.700.000 în 2004 la 2.860.000.000 în 2023 (Google, 2023). Definirea talentului în cadrul organizațiilor variază și nu există o rigoare teoretică clară, ceea ce complică distincția între termeni asociați precum aptitudine, capacitate, competență, angajament, experiență, cunoaștere, performanță și potențial. În literatura de specialitate, talentul este definit pe baza unor criterii diverse, accentuând aptitudini, potențial, deprinderi, motivație, competențe sau alte trăsături de personalitate (Tansley, 2011). Exemplele includ organizații ca Gordon Ramsay Holdings, unde talentul este asociat cu flerul creativ al bucătarilor, Google, care definește talentul ca fiind persoane cu idei inovatoare, și Price Waterhouse Coopers (PWC), unde talentul înseamnă coordonatori energici și inteligenți (CIPD, 2007).

La nivel individual, talentul este adesea definit ca un angajat cu competențe excepționale, capabil să facă o diferență semnificativă în performanțele organizației prin competență, aspirație și devotament (Tansley, 2011). McKinsey definește talentul ca suma abilităților personale, inclusiv inteligența, discernământul și capacitatea de a conduce și de a învăța (Michaels et. al, 2001). O definiție revizuită în 2014 accentuează importanța talentului la toate nivelurile carierei (NHS Leadership Academy, 2014).

Talentul nu este analizat doar individual, ci și la nivel de grup, inclusiv liderii și specialiștii organizației, care contribuie la performanțele și avantajul competitiv al organizației (Tansley, 2011). De exemplu, talentele-cheie reprezintă aproximativ 3-5% din totalul angajaților și sunt esențiale pentru succesul organizațional (Tansley, 2011). De asemenea, talentul de bază al organizației include angajații esențiali pentru operațiunile curente, iar talentul periferic cuprinde contractorii și furnizorii care pot fi înlocuiți (Tansley, 2011).

Astfel, literatura de specialitate sugerează faptul că talentul este definit în funcție de contextul organizațional și de influențele dinamice de pe piața muncii. Aceasta implică o clasificare a definițiilor talentului pe baza diferitelor accente puse în conceptualizarea acestuia. Ne-am focalizat pe două abordări principale ale talentului - talentul ca obiect și talentul ca subiect, ambele încurajând dezbateri și analize aprofundate (Gallardo, 2013). Este crucial ca organizațiile să recunoască și să valorizeze talentele pe care le au în interiorul lor, oferindu-le sprijin și oportunități de creștere pentru a-și atinge întregul lor potențial și a contribui la reușita organizației. Definiția și înțelegerea talentului variază în funcție de contextul organizațional și de percepțiile experților în domeniu.

Studiul literaturii de specialitate arată lipsa unui consens în privința înțelegerii talentului în organizații. Nu există un acord clar între elementele naturale și cele dobândite ale talentului, accentul fiind pus pe realizările în practică ale resurselor umane. Înțelegerea talentului poate fi influențată de misiunea și cultura organizației, iar talentul poate include atât aptitudini înnăscute, cât și deprinderi dobândite. Definițiile talentului variază, dar în general implică aptitudini naturale care, prin dezvoltare și experiență, devin competențe care contribuie la performanța organizațională.

Din analiza literaturii de specialitate, talentul este înțeles ca aptitudini naturale cu potențial, care, prin dezvoltare, se transformă în competențe. Aceste competențe se reflectă în comportamente, atitudini și aptitudini care plasează angajatul talentat deasupra celorlalți, având un impact semnificativ asupra performanței și succesului organizației.

De la introducerea conceptului "war for talent" de McKinsey în 1997, interesul pentru managementul talentului a crescut exponențial, ajungând la peste un miliard de articole în 2023 (Google, 2023; Michaels et al., 2001). Într-o piață globală competitivă, managementul talentului devine esențial în politicile de resurse umane. Organizațiile concurează pentru angajați talentați,

iar managementul talentului variază în funcție de nevoile și obiectivele fiecărei organizații (Kaliannan et. al., 2023).

Managementul talentului implică identificarea, coordonarea și organizarea talentelor pentru a maximiza performanța organizației. Companii de succes precum Microsoft, PepsiCo, 3M și Google recunosc valoarea strategică a talentului și implementează programe de management al talentului pentru a-și asigura succesul pe termen lung. Nu există un model universal de management al talentului aplicabil tuturor organizațiilor. Managementul talentului trebuie adaptat în funcție de activități, obiective, piața muncii și cultura organizațională. Managementul talentului a evoluat de la un proces administrativ la o practică strategică, esențială pentru succesul organizațional.

Astfel, managementul talentului integrează procesele și strategiile de identificare, atragere, menținere și dezvoltare a angajaților talentați pentru a crea un avantaj competitiv și a asigura succesul pe termen lung al organizației.

Analiza conceptuală a literaturii de specialitate indică faptul că, managementul talentului presupune o coordonare la nivel organizațional a talentelor, unde specialiștii în resurse umane folosesc practici și valori organizaționale pentru a identifica, selecta, păstra și dezvolta resurse umane, în scopul atingerii obiectivelor strategice ale organizației.

Managementul talentului reprezintă un concept esențial într-o piață globală competitivă, implicând practici, procese și valori organizaționale, care ajută la identificarea, selectarea, dezvoltarea și păstrarea resurselor umane talentate în cadrul unei organizații. Cu toate acestea, definirea și abordarea conceptului pot fi subiect de critici din cauza lipsei de claritate și uniformitate în interpretare.

Concluzia privind conceptul de management al talentului, conform literaturii de specialitate, subliniază importanța crucială a acestuia în succesul organizațional. Într-o lume a afacerilor în continuă schimbare, managementul talentului este esențial pentru adaptabilitatea și dezvoltarea organizațiilor. Această practică strategică implică un set integrat de procese, inclusiv atragerea, recrutarea, dezvoltarea, păstrarea și motivarea angajaților talentați, cu scopul de a îndeplini obiectivele strategice ale organizației și de a menține avantajul competitiv.

Studiile arată că un management eficient al talentului are un impact semnificativ asupra performanței financiare și operaționale a unei organizații. Directorii executivi la nivel global recunosc că succesul unei organizații depinde într-o mare măsură de implementarea unui management eficient al talentului.

Totuși, definirea exactă a managementului talentului variază în literatură, unele definiții punând accent pe dezvoltarea continuă a angajaților, altele pe procesele de recrutare și retenție, iar altele pe alinierea talentelor cu obiectivele organizaționale. Consensul general este că managementul talentului trebuie să fie adaptat specificului organizației și culturii acesteia, fără a

exista un model unic aplicabil universal. Managementul talentului trebuie să fie sincronizat și să sprijine strategiile de afaceri ale organizației. Acest lucru asigură o legătură directă între managementul talentului și rezultatele în afaceri.

Modelele evidențiază procese esențiale ca: atragerea și selectarea talentului, evaluarea competențelor, revizuirea și planificarea activităților pentru talente, dezvoltarea și manifestarea talentului, angajarea și păstrarea acestuia. Toate aceste modele și abordări subliniază importanța integrării managementului talentului în strategia globală a organizațiilor, evidențiind că succesul în acest domeniu depinde de alinierea clară cu obiectivele și cultura organizațională.

Managementul talentului în domeniul I.T. din România este esențial pentru dezvoltarea economică și competitivitatea țării în acest sector din ce în ce mai dinamic. În România, industria I.T. a devenit un pilon central al economiei, cu o creștere semnificativă în ultimii ani, datorată în mare parte investițiilor străine și sprijinului acordat de stat. Numărul angajaților din sectorul I.T. a crescut considerabil, depășind 220.000 de persoane în 2022, cu o concentrare ridicată în orașele mari precum București, Cluj, Iași, Timișoara, Brașov și Oradea. Această expansiune a sectorului I.T. în România a avut un impact major asupra economiei naționale, contribuind semnificativ la Produsul Intern Brut și la veniturile statului. Chiar dacă industria I.T. din România se confruntă cu un deficit persistent de talente, există o recunoaștere a importanței managementului talentului pentru atragerea și retenția specialiștilor. Organizațiile investesc în programe de dezvoltare personală, mentorat și alte practici pentru a îmbunătăți competențele și satisfacția angajaților. Deși piața tech din România este în plină expansiune, încă se resimte o subutilizare a potențialului său. Emigrarea talentului reprezintă încă o problemă majoră, iar sistemele de management al talentului trebuie să fie bine structurate și integrate în organizații pentru a menține competitivitatea pe termen lung.

În concluzie, managementul talentului în industria I.T. din România reprezintă un element critic pentru sustenabilitatea și performanța organizațiilor, având un impact direct asupra creșterii economice și a inovației într-o piață globală competitivă. Managementul talentului în industria I.T. din România este crucial pentru dezvoltarea economică și competitivitatea la nivel regional și internațional. Recrutarea, selecția, păstrarea și dezvoltarea talentelor sunt aspecte cheie care pot asigura succesul în această industrie. Implementarea programelor de management al talentului poate contribui la menținerea ritmului de creștere susținut al industriei I.T. din România și la adaptarea la noile provocări.

În perioada pandemiei, managementul talentului în industria I.T. a devenit esențial, cu organizațiile nevoite să se adapteze la schimbările dificile. Investiția în talentul existent, sprijinirea angajaților și ajustarea strategiilor de resurse umane sunt esențiale pentru supraviețuire și performanță pe termen lung într-un mediu de lucru în continuă schimbare.

Am aprofundat relația dintre managementul talentului și domeniul I.T, subliniind importanța acestui sector pentru economie și criza de talent cu care se confruntă. De asemenea, am identificat modalități de implementare a managementului talentului în organizații de top din I.T. la nivel mondial, precum Google și Microsoft, și implicațiile crizei Covid-19 asupra domeniului I.T. și provocările post-pandemice. Pandemia a reprezentat o provocare majoră, considerată unul dintre cei mai mari factori de distrugere a locurilor de muncă din istoria umanității, evidențiind vulnerabilitatea crescută a talentului uman în contextul crizei sanitare globale.

Analizând modelele de succes ale companiilor din domeniu, bunele practici de management al talentului evidențiază faptul că, în cazul Microsoft, programul CareerCompass oferă modele de carieră pentru toate pozițiile, seturi clare de competențe și experiențe, iar performanța angajaților este armonizată cu obiectivele organizației prin feedback regulat și procese dinamice de evaluare și dezvoltare a leadership-ului, totul într-o cultură de transparență și încredere; la Google, o cultură organizațională deschisă și distractivă este susținută de beneficii neobișnuite, un proces riguros de angajare, stimulente motivaționale și recunoașterea meritelor, atribuirea semnificației muncii și focusul pe leadership emergent, promovând lideri modești și conștiincioși. Aceste bune practici demonstrează faptul că, aceste companii implementează strategii de management al talentului, care nu doar atrag și păstrează talentele, dar le și dezvoltă, pentru a maximiza performanța organizațională și individuală.

Metodologia cercetării

Pornind de la această realitate manifestată atât în plan teoretic cât și în plan organizațional, am fost provocați să răspundem la următoarele probleme de cercetare:

Cum este perceput managementul talentului în domeniul I.T.? Se rezumă înțelegerea și definirea talentului doar la potențial sau aptitudine, sau talentul este considerat și deprindere ca urmare a experienței de învățare a persoanei? Este implementat managementul talentului în organizațiile din domeniul I.T. în România? Cum se realizează implementarea? Care sunt avantajele implementării strategiilor de management al talentului? Care sunt provocările cu care se confruntă organizațiile în implementarea programelor de management al talentului? Care este percepția celor care lucrează în domeniul I.T. despre posibilitatea dezvoltării personale și profesionale? Există o relație cauză-efect între dezvoltarea personală și a carierei și implementarea eficientă a unor practici de management al talentului? Reprezintă implementarea unui management al talentului un factor explicativ al dezvoltării organizației?

În concluzie, scopul cercetării este de a identifica rolul managementului talentului în succesul corporațiilor I.T., modul în care companiile percep talentul, îl identifică și îl păstrează în

organizație, prin implementarea unui management al talentului. De asemenea este analizat modul în care angajații din acest domeniu percep dezvoltarea lor profesională în cadrul organizațiilor.

Ne-am propus o serie de **obiective specifice** care pot fi sintetizate astfel:

1. Identificarea modului în care este perceput talentul și managementul talentului în organizațiile I.T. din România
2. Identificarea practicilor de implementare a managementului talentului în organizațiile I.T. din România
3. Identificarea de către angajați a modului de înțelegere a evoluției personale și profesionale în organizație
4. Identificarea unor provocări generale cu care se confruntă organizațiile în implementarea strategiilor de management al talentului
5. Propunerea unor măsuri care să contribuie la implementarea cu succes al unui management al talentului în organizațiile I.T. din România

Având în vedere întrebările de cercetare și obiectivele cercetării, am formulat următoarele **ipoteze**:

H₁: Angajații din sectorul I.T. înțeleg și definesc talentul într-o măsură semnificativ mai mare ca aptitudine decât ca potențial sau competență într-un domeniu specific, experiență într-un anumit domeniu, deprinderi învățate sau angajați care performează.

H₂: Provocările în implementarea unui management al talentului la nivel organizațional, în sectorul I.T., reprezintă un predictor eficient al practicilor de management al talentului în organizație, care ar trebui implementate.

H₃: Utilizarea talentului de către managementul organizației ca un criteriu semnificativ în recrutarea angajaților, reprezintă un factor explicativ, eficient al implicării în practici de management al talentului în organizație.

H₄: Există o corelație pozitivă semnificativă între percepția angajaților cu privire la practicile de management al talentului în organizație care ar trebui implementate și practicile de management al talentului efectiv implementate în organizație.

H_{5a}: Există o corelație pozitivă semnificativă între evaluarea eficienței practicilor de management al talentului implementate în organizație și valorificarea aptitudinilor și deprinderilor personale de către organizație.

H_{5b}: Există o corelație pozitivă semnificativă între evaluarea eficienței practicilor de management al talentului implementate în organizație și oportunitățile de dezvoltare personală și a carierei.

H_{5c}: Există o corelație pozitivă semnificativă între valorificarea deprinderilor personale de către organizație și oportunitățile de dezvoltare personală și a carierei.

H₆: Există o corelație pozitivă semnificativă între importanța practicilor de management al talentului și crearea unui avantaj competitiv pentru organizație.

Metodologia cercetării descrise în text se bazează pe două tipuri de cercetare, **cantitativă și calitativă**, fiecare având metode și instrumente specifice.

În cercetarea cantitativă, în testarea ipotezelor și obținerea unei obiectivități maxime, s-a folosit un chestionar structurat, format din 16 întrebări cu scala Likert, pentru a colecta și analiza date prin platformele QualtricsXM Survey și SPSS.

În cercetarea cantitativă prin chestionarul structurat, vom utiliza un model de eșantionare probabilistică, aceasta însemnând faptul că, în populația supusă studiului, fiecare angajat din domeniul vizat are șansa de a fi în eșantion. Eșantionul cercetării este format din 115 participanți, angajați în domeniul I.T. Participanții au fost selectați din domeniul I.T. din companii românești și multinaționale care sunt active pe piața din România și, sunt în topul companiilor I.T., atât angajați programatori, web-designeri, coordonatori de proiect sau manageri de proiect, manageri de departament, manageri generali, manageri de resurse umane în domeniul I.T. Astfel, avem o distribuție demografică a celor care au răspuns la chestionar: 30 din București, 28 din Cluj, 23 din Timișoara, 19 din Oradea și 15 din Iași.

În a doua etapă a cercetării sau abordarea calitativă, participanții la cercetare au fost aleși prin utilizarea unei tehnici de eșantionare non-probabilistice. Participanții la această cercetare au fost aleși întrucât dețin poziții strategice în ceea ce privește resursele umane, în general, și în sectorul I.T., poziții cheie în facultățile de profil din învățământul universitar și, cu implicare și în domeniul I.T. Interviu este format din 8 întrebări și au participat 17 specialiști activi în domeniul managementului și în I.T. Participanții la interviul focus grup reprezintă marile centre universitare din România, și, în același timp, centrele dezvoltate în domeniul I.T. din România. Interviu în cadrul focus grupului a fost organizat online pe platforma Zoom cu 17 persoane, în luna mai în anul 2023.

Această metodologie combină avantajele ambelor tipuri de cercetare pentru a oferi o perspectivă completă asupra fenomenului studiat, garantând atât obiectivitate prin date cantitative, cât și o înțelegere profundă prin date calitative.

Rezultatele cercetării

Rezultatele cercetării sunt prezentate în capitolul cinci al lucrării. Analiza statistică a datelor a confirmat diversele ipoteze legate de managementul talentului în sectorul I.T. din România.

Nu s-au evidențiat diferențe semnificative în definirea talentului de către angajați în termeni de aptitudine, potențial, competență, experiență, deprinderi și performanță. Acest lucru reflectă diversitatea și multiplele abordări ale termenului de talent în lumea organizațională. Analizând atât datele statistice ale cercetării cât și literatura de specialitate, cu diverse perspective și paradigme de înțelegere și definire a talentului, considerăm că talentul implică aptitudini

naturale, înnăscute cu potențial în anumite domenii de activitate și, care prin dezvoltare, și experiența de învățare a individului, se transformă în competențe, manifestate în atitudini, comportamente și deprinderi.

S-a confirmat faptul că, provocările în implementarea managementului talentului sunt un predictor eficient al practicilor de management al talentului în organizație. Provocările cu care se confruntă organizațiile din domeniul I.T, anticipează într-o mare măsură reușita sau succesul implementării practicilor de management al talentului în organizațiile I.T. din România. Acest lucru subliniază importanța identificării și gestionării provocărilor pentru a asigura o implementare eficientă a practicilor de talent management.

Analiza statistică arată că, utilizarea talentului, ca și criteriu semnificativ în recrutare, reprezintă un factor explicativ eficient al implicării în practicile de management al talentului. Acest lucru relevă importanța corelației dintre valorile organizației și modul în care sunt selectați și integrați noii angajați. Astfel, participarea personalului organizației din domeniul I.T. în programe de management al talentului va crește semnificativ, în măsura în care talentul va constitui un criteriu esențial în procesul de recrutare al organizației respective.

S-a validat faptul că, există o corelație pozitivă între eficiența practicilor de management al talentului și valorificarea aptitudinilor și deprinderilor personale de către organizație, precum și oportunitățile de dezvoltare personală și a carierei. Altfel spus, practicile de management al talentului și-au dovedit eficiența deoarece este demonstrabilă încurajarea personalului organizației în a descoperi noi oportunități de dezvoltare personală și dezvoltare a carierei și, de asemenea, și-au dovedit eficiența prin valorificarea la maxim a aptitudinilor și deprinderilor profesionale ale angajaților de către organizație. Aceasta subliniază importanța gestionării talentului într-un mod care să permită angajaților să-și valorifice la maximum potențialul și să se dezvolte profesional.

În final, s-a confirmat faptul că importanța practicilor de management al talentului este strâns legată de crearea unui avantaj competitiv pentru organizație. Acest rezultat subliniază rolul strategic al managementului talentului în asigurarea poziționării și performanței organizației pe piața muncii din sectorul I.T. din România. Astfel, implementarea eficientă a practicilor de management al talentului poate contribui semnificativ la succesul și competitivitatea organizațiilor în acest domeniu.

Putem astfel concluziona faptul că, majoritatea ipotezelor testate au fost validate de studiul realizat prin aplicarea chestionarului structurat angajaților din domeniul I.T. în România. Aceste concluzii demonstrează importanța unei abordări riguroase și bine structurate în managementul talentului pentru a asigura succesul organizațiilor în sectorul I.T.

Analiza calitativă a percepției subiecților asupra talentului și a programelor de management al talentului din domeniul I.T, evidențiază o serie de aspecte importante.

Participanții la interviul focus grup, reprezentând atât teoreticieni cât și practicieni din domeniul managementului și I.T. din România, percep talentul ca pe o combinație între abilități înnăscute și competențe dobândite, cu un accent pe dezvoltare și formare continuă. Analiza a scos în evidență importanța identificării și recrutării talentelor potrivite pentru organizație. Aceste talente trebuie să fie în concordanță cu valorile și cultura organizației, pentru a asigura un climat de lucru favorabil și o înțelegere comună a obiectivelor și strategiilor organizaționale. De asemenea, analiza a pus în evidență importanța dezvoltării și gestionării talentelor în cadrul organizației. Alocarea resurselor și eforturilor pentru dezvoltarea competențelor și abilităților talentelor existente poate aduce beneficii semnificative organizației, atât în termeni de performanță, cât și de satisfacție a angajaților. Un alt aspect important evidențiat de analiza calitativă este necesitatea unei comunicări eficiente și transparente în ceea ce privește managementul talentului. Angajații trebuie să fie informați și implicați în procesele de recrutare, dezvoltare și gestionare a talentelor, pentru a asigura o colaborare eficientă și o înțelegere comună a obiectivelor organizaționale.

Analiza efectuată cu ajutorul software-ului Nvivo a evidențiat importanța managementului talentului în cadrul organizațiilor și a subliniat necesitatea unei abordări strategice și integrate a acestui aspect. Analiza relevă necesitatea unor strategii proactive și adaptabile pentru a gestiona și valorifica talentul în organizațiile din domeniul I.T., în contextul unui mediu de afaceri dinamic și competitiv. Managementul talentului este perceput atât de divers sub influențele culturii organizaționale proprie fiecărei organizații, personalității angajatului, capacității și responsabilității în luarea deciziilor, ale unor practici ale managementului resurselor umane, scopurilor și obiectivelor organizației, dezvoltării personale și profesionale a angajaților, avantajului competitiv pe piața muncii. Recrutarea și dezvoltarea talentelor potrivite, gestionarea eficientă a competențelor și abilităților acestora, precum și o comunicare transparentă și implicarea angajaților sunt factori cheie în asigurarea unui management eficient al talentului și a succesului organizațional pe termen lung. Astfel, putem considera faptul că, implementarea unor programe de management al talentului oferă numeroase avantaje angajaților din domeniul I.T, atât personal cât și profesional.

În urma analizei și a răspunsurilor oferite de subiecții din focus grup, provocările organizațiilor în păstrarea talentului sunt orientate în câteva direcții, care necesită o atenție deosebită într-un studiu aprofundat din viitor: pe de-o parte ne referim la piața concurențială din sectorul I.T, cu care este greu de ținut pasul în ceea ce privește salariul, oportunitățile și proiectele tot mai atractive, dezvoltarea carierei și mediul de lucru atractiv și motivant (munca la distanță); o a doua direcție este reprezentată de organizația de proveniență a angajaților, care poate tinde spre o marginalizare în domeniu datorită rutinei, mediului de lucru neatractiv și lipsit de motivație, managementul defectuos datorită lipsei de educație managerială, financiară, emoțională, lipsa de

viziune a leadership-ului; angajatul prin care luăm în considerare trăsăturile de personalitate care nu sunt compatibile cu obiectivele organizației, lipsa unei educații școlare temeinice, emoționale, lipsa calificării și a specializării profesionale, reprezintă o a treia direcție a provocărilor; a patra direcție, rezultată în urma analizei, este reprezentată de dezvoltarea tehnologiei și inteligenței artificiale, precum și de noile oportunități care derivă din acest aspect și, care provoacă organizațiile să investească în noi strategii și metodologii pentru a păstra talentul.

Aceste concluzii subliniază importanța unei abordări strategice și integrate în managementul talentului pentru a asigura succesul și competitivitatea organizațiilor I.T. din România, importanța recrutării și dezvoltării talentelor potrivite, gestionarea eficientă a competențelor și abilităților acestora, precum și o comunicare transparentă și implicarea angajaților. Acești factori sunt esențiali pentru asigurarea unui management eficient al talentului și succesului organizațional pe termen lung.

În finalul cercetării am realizat o analiză comparativă între cercetarea cantitativă și cercetarea calitativă, prin prisma literaturii de specialitate. Analiza comparativă, bazată pe prelucrarea datelor din chestionarul structurat și interviul focus grup, a relevat câteva aspecte esențiale și complementare. A permis o înțelegere mai profundă și diversificată a conceptului de talent și a practicilor de management al talentului, subliniind punctele forte și limitările fiecărui tip de cercetare. Cercetarea cantitativă, prin chestionare structurate, a oferit o imagine statistic semnificativă asupra percepției talentului în organizații, arătând că talentul este văzut ca o combinație de potențial, aptitudine, competență, experiență și performanță, cu variații în funcție de poziția angajatului. Personalul de execuție a avut dezacorduri mai mari față de definițiile legate de experiență și performanță comparativ cu personalul de conducere. Cercetarea calitativă, prin interviuri focus grup, a adus o perspectivă mai profundă asupra talentului, evidențiind diversitatea definițiilor și subliniind importanța talentului înnăscut (aptitudine, potențial, creativitate) versus talentul dobândit (competențe, deprinderi, maturitate, responsabilitate). Aceasta a permis identificarea influențelor culturii organizaționale și a contextului pieței muncii asupra percepției talentului. Compararea rezultatelor a arătat că cercetarea cantitativă oferă date generalizabile și statistici clare, în timp ce cercetarea calitativă aduce profunzime și detalii interpretative. Ambele metode sunt complementare și esențiale pentru o înțelegere holistică a managementului talentului. Integrarea acestor abordări permite o strategie eficientă de management al talentului, asigurând o viziune completă asupra nevoilor și potențialului organizațional.

Comparația între analiza cantitativă și cea calitativă evidențiază complexitatea și importanța managementului talentului în organizațiile I.T. din România. Diversele definiții ale talentului și percepțiile asupra managementului talentului confirmă necesitatea unor abordări integrate și strategice pentru a asigura succesul și competitivitatea pe piața muncii. Implementarea

eficiență a programelor de management al talentului aduce beneficii semnificative atât pentru organizații, cât și pentru angajați, fapt susținut și de literatura de specialitate.

Concluzii

Organizațiile din domeniul I.T. din România se confruntă cu provocări majore în recrutarea, păstrarea și dezvoltarea talentelor, însă analizele și cercetările realizate indică faptul că, implementarea eficientă a strategiilor de management al talentului poate contribui semnificativ la succesul și competitivitatea pe termen lung.

Cercetarea realizată a identificat, prin prisma literaturii de specialitate, înțelegerea conceptelor de talent și management al talentului. Astfel, talentul în organizații este asociat cu aptitudinile naturale ale unui individ care, prin dezvoltare și experiență, devin competențe valoroase pentru organizație. Talentul nu trebuie confundat cu performanța actuală, ci cu potențialul de a performa în viitor și de a aduce valoare adăugată organizației. Cercetarea a evidențiat importanța managementului talentului în organizațiile din domeniul I.T. din România, într-un context globalizat și competitiv. Managementul talentului presupune o activitate de coordonare a talentului la nivel organizațional, în care, specialiștii în resurse umane utilizează practici și valori organizaționale, care ajută organizația să identifice, să selecteze, să păstreze și să dezvolte resursele umane pentru a-și atinge obiectivele strategice. Implementarea programelor de management al talentului poate aduce beneficii semnificative și poate asigura competitivitatea organizațiilor pe piața muncii. Mai mult, managementul talentului în industria I.T. din România se dovedește esențial pentru dezvoltarea economică și competitivitatea pe plan regional și internațional. Recrutarea, selecția, păstrarea și dezvoltarea talentului sunt aspecte cheie pentru succesul organizațiilor din acest sector.

Modelul 7S McKinsey a fost utilizat pentru a analiza interdependența elementelor și subsistemelor organizaționale în asigurarea unei implementări eficiente a practicilor de management al talentului. Prin urmare, conexiunea managementului talentului cu modelul 7S McKinsey este esențială pentru creșterea eficienței organizaționale și pentru obținerea unui avantaj competitiv pe piața muncii. Integrarea valorilor comune, strategiei, structurii, sistemelor, abilităților, personalului și stilului de management în gestionarea talentului permite organizațiilor să creeze un mediu propice pentru atragerea, dezvoltarea și retenția resurselor umane talentate. Astfel, abordarea strategică și integrată a managementului talentului poate contribui semnificativ la succesul și sustenabilitatea organizațiilor într-un mediu de afaceri din ce în ce mai competitiv.

Integrarea rezultatelor cercetării cantitative și calitative a subliniat importanța abordării holistice în gestionarea talentului în organizații. Recomandările emise în teză pot fi folosite de teoreticieni și practicieni pentru a implementa și optimiza strategiile de management al talentului în organizațiile din domeniul I.T.

Managementul talentului devine astfel un aspect vital și strategic al organizațiilor, contribuind la creșterea competitivității acestora pe piața muncii. Implementarea programelor de management al talentului ajută organizațiile să se adapteze la noile realități economice și tehnologice, asigurând succesul și performanța pe termen lung.

Contribuția pe care am dorit să o aducem prin teza de față a urmărit înțelegerea și definirea unui cadru conceptual din perspectivă organizațională a conceptelor de talent și managementul talentului, identificarea unor modele de succes în implementarea practicilor de management al talentului, percepția valorii și influenței talentului și a programelor de management al talentului pentru organizațiile din domeniul I.T. pentru a se menține competitive în societatea și economia contemporană, metode obiective de abordare a valorificării talentului în urma activității de recrutare, propunerea unui set de bune practici cu privire la recrutarea, selecția, păstrarea și dezvoltarea talentelor în cadrul organizațiilor.

Recomandări pentru firmele din domeniul I.T. din România

În urma aprofundării literaturii de specialitate și analizării datelor și interpretării rezultatelor cercetării, propunem câteva recomandări specifice pentru firmele din domeniul I.T. în vederea optimizării managementului talentului.

Aspectul implementării eficiente a practicilor de managementul talentului devine esențial, ceea ce înseamnă că se impune dezvoltarea unui cadru coerent care să includă procese de recrutare, selecție, păstrare și dezvoltare a talentului. Aceste practici trebuie să fie integrate în strategia generală a organizației și să fie susținute de personal specializat în resurse umane.

Soluțiile identificate pentru provocările cu care se confruntă organizațiile reprezintă predictorii eficienței pentru o implementare cu succes ale unor practici de management al talentului. Se pot dezvolta planuri de acțiune detaliate pentru a aborda aceste provocări, inclusiv training-uri de dezvoltare și alocarea resurselor necesare. Un aspect deosebit de important, care să motiveze organizațiile să se focalizeze pe implementarea programelor de management al talentului, îl reprezintă definirea clară a talentului de către managementul organizației prin implementarea un cadru clar și comprehensiv care să includă toate aceste aspecte (potențial, aptitudine, competență, deprinderi învățate, performanță și experiență).

Se recomandă prioritizarea talentului prin încorporarea unor criterii clare de evaluare a talentului în procesele de recrutare, punând accent pe aptitudini, potențial și competențe specifice, focalizarea pe utilizarea unor tehnologii avansate de recrutare și metode de evaluare, bazate pe date, pentru a identifica și atrage talentele potrivite, asigurându-se astfel că selecția se bazează pe o analiză obiectivă și precisă a competențelor candidaților. Ajută foarte mult construirea și menținerea unui brand de angajator puternic care să atragă și să rețină talentele de top prin etică profesională și inovare. Organizațiile trebuie să se asigure că procesele de selecție sunt

riguroase și bazate pe competențe, pentru a atrage și a angaja cei mai buni candidați disponibili; se recomandă utilizarea unor platforme și tehnologii inovatoare, precum „talent channels” oferite de LinkedIn, pentru a facilita conectarea cu talentele potrivite.

Implementarea unor programe de dezvoltare a carierei, precum Career Compass de la Microsoft, oferă modele clare de carieră și etape de dezvoltare pentru fiecare poziție din organizație. Crearea unei culturi de feedback constructiv și autocritică, inspirându-ne din modelul Microsoft, reprezintă un element esențial în dezvoltarea profesională continuă.

Alinierea strategiei de business cu practicile de management al talentului se poate realiza printr-o comunicare transparentă și eficientă între manageri și angajați prin implementarea de platforme de feedback continuu, și organizarea unor întâlniri regulate, pentru a discuta despre practicile de management al talentului, ajustând strategiile pe baza feedback-ului primit. Pentru dezvoltarea unor strategii eficiente de managementul performanței sunt propuse evaluări periodice prin organizarea de sesiuni de evaluare a performanței la intervale regulate (trimestrial, semestrial), pentru a monitoriza progresul angajaților, precum și informarea și motivarea acestora. Evaluările de performanță ar trebui să fie bazate pe criterii obiective și să ia în considerare diversele dimensiuni ale talentului, asigurând astfel o evaluare echitabilă și comprehensivă.

Dezvoltarea leadership-ului constituie o altă propunere esențială în dezvoltarea organizațiilor. Este necesar a fi promovat leadership-ul emergent, prin căutarea de lideri care să inspire și să colaboreze și, evitând liderii egocentriți. Un leadership eficient presupune dezvoltarea unei viziuni pe termen lung pentru managementul talentului, care să includă obiective clare și măsurabile.

De asemenea, recomandăm adaptarea organizațiilor la schimbările pieței muncii prin flexibilitate și inovație. Criza pandemică și perioada post-pandemică au demonstrat necesitatea de a evolua și de a adapta procesele de recrutare și management al talentului. Inovația și flexibilitatea în aceste procese sunt esențiale pentru succesul pe termen lung. Recomandăm evaluarea continuă a proceselor de angajare și adaptarea în funcție de feedback-ul primit și de performanțele angajaților noi. Astfel, ne asigurăm că procesul de selecție este imparțial și că recrutorii sunt bine pregătiți. Asigurarea fondurilor necesare și alocarea timpului și resurselor umane pentru implementarea programelor de management al talentului sunt esențiale.

Implementarea acestor recomandări pot ajuta organizațiile I.T. să își îmbunătățească propria gestionare a talentului, să atragă și să rețină profesioniști de top, și să își consolideze poziția pe piața muncii.

Limite și direcții viitoare de cercetare

Prezentul studiu aduce contribuții în domeniul literaturii de specialitate și motivarea organizațiilor din domeniul I.T. de a implementa managementul talentului, dar are și limitări care pot fi considerate ca direcții viitoare pentru cercetare.

Dimensiunea eșantionului cercetării prezente reprezintă o limitare care poate duce la o aprofundare a studiului la o scară mai mare.

Lucrarea de față s-a focalizat pe organizațiile I.T. din marile centre din România, astfel că extinderea cercetării către organizații mai mici ar fi benefică; mai mult pot fi luați în considerare și angajații I.T. din afara României, pentru a valida ipotezele studiului.

Chestionarul poate suferi îmbunătățiri pentru a investiga și alte aspecte legate de implementarea managementul talentului în organizații. Compararea diferitelor domenii pentru a identifica dacă specificul activității are impact asupra managementului talentului în organizații poate constitui o viitoare abordare a acestei teme. Rezultatele obținute pot servi ca punct de plecare pentru cercetările viitoare și facilitează noi direcții pentru studii ulterioare.

WESTERN UNIVERSITY OF TIMISOARA
FACULTY OF ECONOMICS AND BUSINESS ADMINISTRATION
DOCTORAL SCHOOL OF ECONOMICS AND BUSINESS ADMINISTRATION

DOCTORAL THESIS

**Talent Management in IT Companies from Romania
in the Context of Globalization**

- Abstract -

PhD supervisor:

Prof. univ. dr. habil. ABRUDAN MARIA- MADELA

Student - doctoral candidate:

TAMAŞ IOAN CLAUDIU

2024

Contents

Introduction

Part I

Summaries of the literature and theoretical considerations on the concepts of talent and talent management

Chapter 1

Conceptual framework for defining talent

- 1.1. Importance of addressing talent and talent management in HR strategies
- 1.2. Conceptual framework in defining talent
 - 1.2.1. Importance of talent and diversity of understanding of the concept
 - 1.2.2. Etymology of the term talent and its linguistic evolution
 - 1.2.3. Talent in different socio-cultural contexts
 - 1.2.4. Definition of talent in the organisational and labour market context
 - 1.2.4.1. Approaching talent as an object
 - 1.2.4.2. Approaching talent as a subject
 - 1.2.5 Implications of understanding talent for HR practice

Chapter 2

Conceptual framework of talent management

- 2.1. The value of talent management
- 2.2. Competitive Advantage
- 2.3. Talent management - conceptual framework and directions
- 2.4. Talent management - definition
- 2.5. Components of talent management
- 2.6. Recruiting talent - the key to successful talent management
- 2.7. Talent management models
 - 2.7.1. The D.I.M.E. model of talent management
 - 2.7.2. Cluster model of talent management
- 2.8. The relationship between organisational culture and talent management practices

Chapter 3

Talent Management Considerations in the IT Sector

- 3.1. Talent management in the Romanian IT sector
- 3.2. Perspectives on talent management in I.T. organisations
 - 3.2.1. Talent management at Microsoft
 - 3.2.2. Talent management at Google
- 3.3. Talent management in the post-pandemic reality
 - 3.3.1. The COVID-19 crisis and IT firms
 - 3.3.2. The I.T. talent crisis and talent management in the post-pandemic environment

Part II

Methodological aspects of talent management in the Romanian IT sector

Chapter 4

Research Methodology

- 4.1. Purpose of the research
- 4.2. Research objectives
- 4.3. Research hypotheses
- 4.4. Research variables
- 4.5. Research methods
- 4.6. Research instruments
- 4.7. Research sample

Chapter 5

RESEARCH RESULTS

5.1. Quantitative data analysis (QualtricsXM Survey)

5.2. Statistical processing and interpretation of results (SPSS)

5.3. Qualitative analysis of subjects' perceptions of talent and talent management programmes (Nvivo)

5.3.1. Analysis of the thematic dimensions identified in the focus group interview

5.3.2. Discussion of the dimensions analysed

5.4. A comparative analysis: quantitative versus qualitative research through the lens of the literature

Conclusions

Recommendations for IT companies in Romania

Research limitations and future research directions

BIBLIOGRAPHY

Webography

Annexes

Annex 1

Talent Management Questionnaire

Annex no. 2

Running the Kolmogorov-Smirnov test and Z K-S index analysis

Annex no. 3

Talent Management Focus Group Interview

LIST OF TABLES

LIST OF FIGURES

Keywords: human resources, management, talent, talent management, strategy, competence, organizational success, adaptability to organizational culture

Introduction

Over the past two to three decades, the need for corporations to remain competitive in the global marketplace has increased significantly, largely due to globalisation, which has amplified economic competitiveness. As a result, organisations face major challenges in attracting and retaining talent.

The perception of human resources has evolved over time from the term "human resource" to "talent." The success of organisations is closely linked to their ability to recruit, retain and develop talented employees. The concept of talent management began to develop in the 1990s thanks to consultants at McKinsey & Company and has gone through several stages, both theoretical and practical. The concept has become a hotly debated topic in academic circles and among HR professionals.

In its evolution, the term 'talent' has been defined according to different criteria and contexts, referring to competencies, special skills, potential and high performing employees who bring value to the organisation.

Talent management has evolved from an administrative HR management process to one that involves recruiting, selecting, retaining and developing talented employees, and is now central to achieving the organisation's strategic objectives. HR professionals use various practices, processes and organisational values to identify and develop this talent. In the context of globalisation, talent is essential to organisational success and can be considered crucial to the survival and prosperity of any organisation.

In this paper, we aim to present empirical evidence on I.T. employees' perceptions of the importance of talent management practices in organizations. In a competitive environment, organisations recognise that employee skills are critical to success and a lack of talent is a major threat. Attracting and retaining talent are considerable challenges, which is why companies invest in various strategies to maintain a strong talent pool. Focusing corporate strategies on identifying, recruiting, retaining and developing the right employees to achieve organisational goals requires both an understanding of the evolution of the concepts involved and their application in practice. In this context, we examine the conceptual framework of talent - from origin and evolution to characteristics and trends - and how managerial strategies respond to contemporary competitive challenges.

Our study highlights that the understanding and effective implementation of talent management practices are crucial to the success of I.T. organizations in the context of global competitiveness.

Conceptual framework

In the first part of the paper, in the first three chapters, we present a synthesis of the literature on the concepts of talent and talent management and their relation to the I.T. field. Our objective is to define these concepts and explore existing perceptions, highlight practices and components of talent management and its benefits for organisations. We will also analyse various talent management models and highlight the essential role of organisational culture in the successful implementation of talent management programmes.

Throughout history, each culture has had its own unique interpretation of the term talent, determining how individuals in that culture perceive talent. The analysis of this term is both historical and comparative linguistic. European culture tends to view talent as something innate, while in Asian culture, talent is seen as an achievement that requires effort. In European culture, talent is seen as a natural ability, while in Japan it is seen as a result of hard work to achieve excellence.

Definitions of talent also vary in contemporary British dictionaries, reflecting different interpretations of the concept in different cultures. The conceptualisation of talent in the organisational field is diverse, with no unified definition accepted in both academia and professional practice. Talent is approached from multiple perspectives, either as an individual skill, a collective talent, or as a topic relating to the entire workforce of an organisation or just a select group of employees.

The term talent has been used in organisational and business literature since the 1970s, with various definitions and interpretations, reflected in Google searches, which have grown from 2,700,000 in 2004 to 2,860,000,000 in 2023 (Google, 2023). Definitions of talent within organisations vary and there is no clear theoretical rigour, which complicates the distinction between associated terms such as aptitude, capability, competence, commitment, experience, knowledge, performance and potential. In the literature, talent is defined using a variety of criteria, emphasising aptitude, potential, skills, motivation, competencies or other personality traits (Tansley, 2011). Examples include organisations such as Gordon Ramsay Holdings, where talent is associated with the creative flair of chefs, Google, which defines talent as people with innovative ideas, and Price Waterhouse Coopers (PWC), where talent means energetic and intelligent coordinators (CIPD, 2007).

At an individual level, talent is often defined as an employee with exceptional skills, capable of making a significant difference to the performance of the organisation through competence, aspiration and commitment (Tansley, 2011). McKinsey defines talent as the sum of personal skills, including intelligence, judgment and the ability to lead and learn (Michaels et. al, 2001). A revised definition in 2014 emphasises the importance of talent at all career levels (NHS Leadership Academy, 2014). Talent is not only considered at the individual level, but also at the

group level, including the organisation's leaders and specialists who contribute to the organisation's performance and competitive advantage (Tansley, 2011). For example, key talent represents approximately 3-5% of all employees and is critical to organizational success (Tansley, 2011). Also, the organization's core talent includes employees essential to current operations, and peripheral talent includes contractors and suppliers that can be replaced (Tansley, 2011).

Thus, the literature suggests that talent is defined in terms of organisational context and dynamic labour market influences. This implies a categorisation of talent definitions based on the different emphases placed in conceptualising talent. We have focused on two main approaches to talent - talent as an object and talent as a subject, both of which encourage in-depth debate and analysis (Gallardo, 2013). It is crucial that organisations recognise and value the talent they have within them, providing them with support and opportunities for growth to reach their full potential and contribute to organisational success. The definition and understanding of talent varies depending on the organisational context and the perceptions of talent experts.

The literature review shows a lack of consensus on the understanding of talent in organisations. There is no clear agreement between natural and acquired elements of talent, with the focus on the practical achievements of human resources. The understanding of talent can be influenced by the organisation's mission and culture, and talent can include both innate and acquired skills. Definitions of talent vary, but generally involve natural aptitudes that, through development and experience, become competencies that contribute to organisational performance. From the literature review, talent is understood as natural aptitudes with potential, which, through development, turn into competencies. These competencies are reflected in behaviours, attitudes and skills that place the talented employee above others, with a significant impact on the performance and success of the organisation. Since the introduction of the "war for talent" concept by McKinsey in 1997, interest in talent management has grown exponentially, reaching over one billion items by 2023 (Google, 2023; Michaels et al., 2001). In a competitive global marketplace, talent management is becoming essential in human resource policies. Organizations compete for talented employees, and talent management varies according to the needs and goals of each organization (Kaliannan et. al., 2023).

Talent management involves identifying, coordinating, and organizing talent to maximize organizational performance. Successful companies such as Microsoft, PepsiCo, 3M and Google recognize the strategic value of talent and implement talent management programs to ensure their long-term success. There is no one-size-fits-all talent management model applicable to all organisations. Talent management needs to be tailored to the business, objectives, labour market and organisational culture. Talent management has evolved from an administrative process to a strategic practice, essential to organisational success.

Talent management thus integrates processes and strategies to identify, attract, retain and develop talented employees to create a competitive advantage and ensure the long-term success of the organisation. The conceptual literature review indicates that talent management involves an organisational-wide coordination of talent, where HR professionals use organisational practices and values to identify, select, retain and develop human resources to achieve the organisation's strategic goals.

Talent management is an essential concept in a competitive global marketplace, involving organisational practices, processes and values that help identify, select, develop and retain talented human resources within an organisation. However, the definition and approach to the concept can be subject to criticism due to lack of clarity and uniformity in interpretation.

The conclusion on the concept of talent management, according to the literature, underlines its crucial importance in organisational success. In an ever-changing business world, talent management is essential for the adaptability and development of organisations. This strategic practice involves an integrated set of processes, including attracting, recruiting, developing, retaining and motivating talented employees, in order to meet the organisation's strategic objectives and maintain competitive advantage. Studies show that effective talent management has a significant impact on an organisation's financial and operational performance. Global CEOs recognise that an organisation's success depends to a large extent on implementing effective talent management.

However, the exact definition of talent management varies in the literature, with some definitions focusing on continuous employee development, others on recruitment and retention processes, and others on aligning talent with organizational goals. The general consensus is that talent management needs to be tailored to the specifics of the organisation and its culture, with no single model universally applicable. Talent management must be synchronised and support the organisation's business strategies. This ensures a direct link between talent management and business results. The models outline key processes such as: attracting and selecting talent, assessing competencies, reviewing and planning talent activities, developing and manifesting talent, hiring and retaining talent. All these models and approaches highlight the importance of integrating talent management into the overall strategy of organisations, emphasising that success in this area depends on clear alignment with organisational goals and culture.

Talent management in the Romanian I.T. sector is essential for the country's economic development and competitiveness in this increasingly dynamic sector. In Romania, the IT industry has become a central pillar of the economy, with significant growth in recent years, largely due to foreign investment and state support. The number of employees in the IT sector has grown considerably, exceeding 220,000 people in 2022, with a high concentration in large cities such as Bucharest, Cluj, Iasi, Timisoara, Brasov and Oradea. This expansion of the IT sector in Romania

has had a major impact on the national economy, contributing significantly to the Gross Domestic Product and to state revenues. Even though the Romanian IT industry faces a persistent talent shortage, there is a recognition of the importance of talent management for attracting and retaining specialists. Organisations are investing in personal development programmes, mentoring and other practices to improve employee skills and satisfaction. Although the Romanian tech market is booming, its potential is still under-utilised. Talent out-migration is still a major problem and talent management systems need to be well structured and integrated into organisations to maintain long-term competitiveness.

In conclusion, talent management in the Romanian I.T. industry is a critical element for the sustainability and performance of organisations, having a direct impact on economic growth and innovation in a competitive global market. Talent management in the Romanian IT industry is crucial for economic development and competitiveness at regional and international level. Recruiting, selecting, retaining and developing talent are key aspects that can ensure success in this industry. The implementation of talent management programmes can help the Romanian IT industry to maintain its sustained growth and adapt to new challenges. In times of pandemic, talent management in the I.T. industry has become essential, with organisations having to adapt to difficult changes. Investing in existing talent, supporting employees and adjusting HR strategies are essential for long-term survival and performance in a changing work environment. We have explored the relationship between talent management and IT, highlighting the importance of this sector to the economy and the talent crisis it faces. We also identified ways of implementing talent management in leading global I.T. organisations such as Google and Microsoft, and the implications of the Covid-19 crisis on the I.T. field and post-pandemic challenges. The pandemic was a major challenge, considered one of the greatest job destroyers in human history, highlighting the increased vulnerability of human talent in the context of the global health crisis.

Looking at successful models of companies in the industry, talent management best practices highlight that in Microsoft's case, the CareerCompass program provides career path models for all positions, clear skill sets and experiences, and employee performance is aligned with organizational goals through regular feedback and dynamic evaluation and leadership development processes, all in a culture of transparency and trust; at Google, an open and fun organizational culture is supported by unusual benefits, a rigorous hiring process, motivational incentives and recognition of merit, attribution of work meaning, and a focus on emerging leadership, fostering humble and conscientious leaders. These best practices demonstrate that these companies are implementing talent management strategies that not only attract and retain talent, but also develop it to maximize organizational and individual performance.

Research methodology

Starting from this reality manifested both theoretically and organisationally, we were challenged to answer the following research questions:

How is talent management perceived in I.T.? Is the understanding and definition of talent limited to potential or aptitude, or is talent also seen as a skill as a result of a person's learning experience? Is talent management implemented in IT organisations in Romania? How is the implementation carried out? What are the benefits of implementing talent management strategies? What are the challenges faced by organisations in implementing talent management programmes? What is the perception of those working in the I.T. field about the possibility of personal and professional development? Is there a cause-effect relationship between personal and career development and the effective implementation of talent management practices? Is the implementation of talent management an explanatory factor for organisational development?

In conclusion, the aim of the research is to identify the role of talent management in the success of I.T. corporations, how companies perceive, identify and retain talent in the organisation through the implementation of talent management. It also examines how employees in this field perceive their professional development within organisations.

We have set ourselves a number of specific objectives which can be summarised as follows:

- 1.To identify how talent and talent management are perceived in Romanian I.T. organisations.
- 2.To identify the practices of implementing talent management in Romanian I.T. organisations.
- 3.Identify employees' understanding of personal and professional development in the organisation.
- 4.Identify some general challenges faced by organisations in implementing talent management strategies.
- 5.Propose measures to contribute to the successful implementation of talent management in Romanian I.T. organisations.

Given the research questions and the research objectives, we formulated the following hypotheses:

H₁: I.T. employees understand and define talent significantly more as aptitude than as potential or competence in a specific field, experience in a specific field, learned skills, or performing employees.

H₂: Challenges in implementing talent management at the organisational level in the I.T. sector is an effective predictor of which organisational talent management practices should be implemented.

H₃: The use of talent by the organisation's management as a significant criterion in employee recruitment is an effective predictor of engaging in talent management practices in the organisation.

H4: There is a significant positive correlation between employees' perception of talent management practices in the organization that should be implemented and talent management practices actually implemented in the organization.

H5a: There is a significant positive correlation between the assessment of the effectiveness of talent management practices implemented in the organization and the organization's use of personal skills and competencies.

H5b: There is a significant positive correlation between the assessment of the effectiveness of talent management practices implemented in the organization and personal and career development opportunities.

H5c: There is a significant positive correlation between the organization's valuing of personal skills and personal and career development opportunities.

H6: There is a significant positive correlation between the importance of talent management practices and the creation of a competitive advantage for the organization.

The research methodology described in the text is based on two types of research, quantitative and qualitative, each with specific methods and tools.

In the quantitative research, in testing hypotheses and achieving maximum objectivity, a structured questionnaire consisting of 16 Likert-scale questions was used to collect and analyze data using the QualtricsXM Survey and SPSS platforms. In the quantitative research using the structured questionnaire, we will use a probability sampling design, meaning that in the population under study, every employee in the targeted field has a chance to be in the sample. The research sample consists of 115 participants, employed in the IT field. The participants were selected from the I.T. field in Romanian and multinational companies that are active on the Romanian market and, among the top I.T. companies, there are both programmers, web-designers, project coordinators or project managers, department managers, general managers, human resources managers in the I.T. field. Thus, we have a demographic distribution of the respondents: 30 from Bucharest, 28 from Cluj, 23 from Timisoara, 19 from Oradea and 15 from Iasi.

In the second stage of the research or qualitative approach, research participants were chosen using a non-probability sampling technique. The participants in this research were chosen as they hold strategic positions in human resources in general and in the IT sector, key positions in university education faculties and with involvement in the IT field. The interview consists of 8 questions and 17 professionals active in the field of management and I.T. participated. The participants in the focus group interview represent the major university centres in Romania and, at the same time, the developed centres in the field of IT in Romania. The focus group interview was conducted online on the Zoom platform with 17 people in May 2023.

This methodology combines the advantages of both types of research to provide a complete perspective on the phenomenon studied, guaranteeing both objectivity through quantitative data and in-depth understanding through qualitative data.

Research results

The research results are presented in chapter five of the paper. The statistical analysis of the data confirmed the various hypotheses related to talent management in the Romanian IT sector. No significant differences were found in employees' definition of talent in terms of aptitude, potential, competence, experience, skills and performance. This reflects the diversity and multiple approaches to the term talent in the organisational world. Analysing both statistical research data and literature with different perspectives and paradigms of understanding and defining talent, we consider that talent involves natural, innate aptitudes with potential in certain areas of activity, which through development, and the individual's learning experience, are transformed into competencies, manifested in attitudes, behaviours and skills.

It has been confirmed that challenges in implementing talent management are an effective predictor of talent management practices in the organization. The challenges faced by I.T. organizations predict to a large extent the success of implementing talent management practices in I.T. organizations in Romania. This underlines the importance of identifying and managing challenges to ensure effective implementation of talent management practices.

The statistical analysis shows that the use of talent as a significant criterion in recruitment is an effective explanatory factor for engagement in talent management practices. This reveals the importance of the correlation between organisational values and the way new employees are selected and integrated. Thus, the participation of the organisation's I.T. staff in talent management programmes will increase significantly, as talent will be a key criterion in the recruitment process of that organisation.

It has been validated that there is a positive correlation between the effectiveness of talent management practices and the organisation's use of personal skills and competencies, as well as personal and career development opportunities. In other words, talent management practices have proven their effectiveness because they have been shown to encourage the organisation's staff to discover new opportunities for personal and career development, and have also proven their effectiveness by maximising the organisation's use of employees' professional skills and abilities. This underlines the importance of managing talent in a way that enables employees to maximise their potential and develop professionally.

Finally, it was confirmed that the importance of talent management practices is closely linked to creating a competitive advantage for the organisation. This result underlines the strategic role of talent management in ensuring the positioning and performance of the organisation in the

Romanian IT labour market. Thus, effective implementation of talent management practices can significantly contribute to the success and competitiveness of organisations in this field.

We can thus conclude that most of the hypotheses tested were validated by the study conducted by applying the structured questionnaire to employees in the IT field in Romania. These conclusions demonstrate the importance of a rigorous and well-structured approach to talent management to ensure the success of organisations in the IT sector.

The qualitative analysis of subjects' perceptions of talent and talent management programmes in the IT sector highlights a number of important issues. The focus group interview participants, representing both academics and practitioners in the field of management and IT in Romania, perceive talent as a combination of innate abilities and acquired skills, with a focus on continuous development and training. The analysis highlighted the importance of identifying and recruiting the right talent for the organisation. This talent must be aligned with the values and culture of the organisation to ensure a favourable working climate and a shared understanding of organisational goals and strategies. The analysis also highlighted the importance of developing and managing talent within the organisation. Allocating resources and effort to developing the competencies and skills of existing talent can bring significant benefits to the organisation, both in terms of performance and employee satisfaction. Another important aspect highlighted by the qualitative analysis is the need for effective and transparent communication regarding talent management. Employees need to be informed and involved in the recruitment, development and talent management processes to ensure effective collaboration and a shared understanding of organisational objectives.

The analysis carried out using Nvivo software highlighted the importance of talent management within organisations and underlined the need for a strategic and integrated approach to this issue. The analysis reveals the need for proactive and adaptive strategies to manage and leverage talent in I.T. organizations in the context of a dynamic and competitive business environment. Talent management is perceived as diverse under the influences of each organization's own organizational culture, employee personality, decision-making capability and responsibility, human resource management practices, organizational goals and objectives, employee personal and professional development, competitive advantage in the labor market. Recruiting and developing the right talent, effectively managing their competencies and skills, and transparent communication and employee engagement are key factors in ensuring effective talent management and long-term organizational success. Thus, we can consider that the implementation of talent management programmes offers numerous benefits to I.T. employees, both personally and professionally.

Following the analysis and the answers provided by the focus group subjects, the challenges for organisations in retaining talent are oriented in several directions, which require

particular attention in a future in-depth study: on the one hand we refer to the competitive market in the first sector. T, with which it is difficult to keep up in terms of salary, increasingly attractive opportunities and projects, career development and attractive and motivating working environment (remote working); a second direction is represented by the employees' home organisation, which may tend towards marginalisation in the field due to routine, unattractive and unmotivated working environment, poor management due to lack of managerial, financial, emotional education, lack of leadership vision; the employee, by which we mean personality traits that are not compatible with the organisation's objectives, lack of a thorough school education, emotional, lack of professional qualifications and specialisation, represents a third direction of challenges; the fourth direction, resulting from the analysis, is represented by the development of technology and artificial intelligence, as well as the new opportunities that derive from this aspect and, which challenge organisations to invest in new strategies and methodologies to retain talent.

These findings highlight the importance of a strategic and integrated approach to talent management to ensure the success and competitiveness of Romanian I.T. organisations, the importance of recruiting and developing the right talent, effective management of their competencies and skills, and transparent communication and employee engagement. These factors are key to ensuring effective talent management and long-term organisational success.

At the end of the research we conducted a comparative analysis between quantitative and qualitative research through the lens of the literature. The comparative analysis, based on the processing of data from the structured questionnaire and the focus group interview, revealed some key and complementary issues. It allowed a deeper and more diversified understanding of the concept of talent and talent management practices, highlighting the strengths and limitations of each type of research. The quantitative research, using structured questionnaires, provided a statistically significant insight into the perception of talent in organisations, showing that talent is seen as a combination of potential, aptitude, competence, experience and performance, with variations depending on the employee's position. Executive staff had greater disagreement with definitions related to experience and performance compared to management staff. Qualitative research through focus group interviews provided a deeper perspective on talent, highlighting the diversity of definitions and emphasising the importance of innate talent (aptitude, potential, creativity) versus acquired talent (skills, competencies, maturity, responsibility). This allowed to identify the influences of organisational culture and labour market context on the perception of talent.

Comparison of results showed that quantitative research provides generalizable data and clear statistics, while qualitative research provides depth and interpretative detail. Both methods are complementary and essential for a holistic understanding of talent management. Integrating

these approaches enables an effective talent management strategy, ensuring a complete view of organisational needs and potential.

The comparison between quantitative and qualitative analysis highlights the complexity and importance of talent management in Romanian IT organisations. The different definitions of talent and perceptions of talent management confirm the need for integrated and strategic approaches to ensure success and competitiveness in the labour market. The effective implementation of talent management programmes brings significant benefits to both organisations and employees, which is also supported by the literature.

Conclusions

I.T. organisations in Romania face major challenges in recruiting, retaining and developing talent, but analysis and research indicates that effective implementation of talent management strategies can contribute significantly to long-term success and competitiveness.

The research conducted identified, through the lens of the literature, the understanding of the concepts of talent and talent management. Thus, talent in organisations is associated with an individual's natural abilities which, through development and experience, become valuable competencies for the organisation. Talent should not be confused with current performance, but with the potential to perform in the future and add value to the organisation. The research highlighted the importance of talent management in Romanian IT organisations in a globalised and competitive context.

Talent management is an organisational talent management activity in which HR professionals use organisational practices and values to help the organisation identify, select, retain and develop human resources to achieve its strategic goals. Implementing talent management programmes can bring significant benefits and ensure the competitiveness of organisations in the labour market. Moreover, talent management in the Romanian IT industry is essential for economic development and regional and international competitiveness. Recruiting, selecting, retaining and developing talent are key aspects for the success of organisations in this sector. The McKinsey 7S model was used to analyze the interdependence of organizational elements and subsystems in ensuring effective implementation of talent management practices. Therefore, linking talent management to the McKinsey 7S model is essential for increasing organisational effectiveness and gaining a competitive advantage in the labour market. Integrating shared values, strategy, structure, systems, skills, people and management style into talent management enables organisations to create an environment conducive to attracting, developing and retaining talented human resources. Thus, a strategic and integrated approach to talent management can contribute significantly to the success and sustainability of organisations in an increasingly competitive business environment.

The integration of quantitative and qualitative research findings has highlighted the importance of a holistic approach to talent management in organisations. The recommendations issued in the thesis can be used by theorists and practitioners to implement and optimise talent management strategies in IT organisations. Talent management thus becomes a vital and strategic aspect of organisations, helping to increase their competitiveness in the labour market. Implementing talent management programmes helps organisations adapt to new economic and technological realities, ensuring long-term success and performance.

The contribution we sought to make through this thesis was to understand and define a conceptual framework from an organisational perspective of the concepts of talent and talent management, to identify successful models for implementing talent management practices, to perceive the value and influence of talent and talent management programmes for organisations in the first sector. To remain competitive in today's society and economy, objective methods of approaching the value of talent in recruitment, proposing a set of best practices on recruitment, selection, retention and development of talent in organisations.

Recommendations for IT companies in Romania

Following the in-depth literature review and the analysis of the data and interpretation of the research results, we propose some specific recommendations for IT companies in order to optimise talent management.

The aspect of effective implementation of talent management practices becomes essential, which means that it is necessary to develop a coherent framework that includes recruitment, selection, retention and talent development processes. These practices need to be integrated into the overall strategy of the organisation and supported by dedicated HR staff.

Identified solutions to the challenges faced by organisations are effective predictors for successful implementation of talent management practices. Detailed action plans can be developed to address these challenges, including development trainings and allocation of necessary resources. A particularly important aspect to motivate organisations to focus on implementing talent management programmes is for management to clearly define talent by implementing a clear and comprehensive framework that includes all these aspects (potential, aptitude, competence, learned skills, performance and experience).

It is recommended to prioritise talent by incorporating clear talent assessment criteria into recruitment processes, focusing on specific skills, potential and competencies, focusing on the use of advanced recruitment technologies and data-driven assessment methods to identify and attract the right talent, thus ensuring that selection is based on an objective and accurate analysis of candidates' competencies. It greatly helps to build and maintain a strong employer brand that attracts and retains top talent through professional ethics and innovation. Organisations need to

ensure that selection processes are rigorous and competency-based to attract and hire the best available candidates; innovative platforms and technologies, such as the 'talent channels' offered by LinkedIn, should be used to facilitate connecting with the right talent. Implementing career development programs, such as Microsoft's Career Compass, provides clear career patterns and developmental milestones for each position in the organization. Creating a culture of constructive feedback and self-criticism, inspired by the Microsoft model, is an essential element in continuous professional development.

Aligning business strategy with talent management practices can be achieved through transparent and effective communication between managers and employees by implementing continuous feedback platforms, and holding regular meetings to discuss talent management practices, adjusting strategies based on the feedback received. To develop effective performance management strategies, regular appraisals are proposed by organising performance appraisal sessions at regular intervals (quarterly, half-yearly) to monitor employees' progress, as well as informing and motivating them. Performance appraisals should be based on objective criteria and take into account the various dimensions of talent, thus ensuring a fair and comprehensive evaluation.

Leadership development is another key proposition in developing organisations. Emergent leadership needs to be fostered by seeking leaders who inspire and collaborate, and avoiding egocentric leaders. Effective leadership requires the development of a long-term vision for talent management, including clear and measurable goals.

We also recommend adapting organisations to labour market changes through flexibility and innovation. The pandemic crisis and the post-pandemic period have demonstrated the need to evolve and adapt recruitment and talent management processes. Innovation and flexibility in these processes are essential for long-term success. We recommend continuous evaluation of hiring processes and adaptation based on feedback and performance of new employees. This ensures that the selection process is unbiased and that recruiters are well trained. Securing the necessary funding and allocating time and human resources to implement talent management programmes is essential.

Implementing these recommendations can help I.T. organisations improve their talent management, attract and retain top professionals, and strengthen their position in the labour market.

Limitations and future research directions

The present study makes contributions to the literature and motivation of I.T. organizations to implement talent management, but also has limitations that can be considered as future

directions for research. The sample size of the present research is a limitation that may lead to further study on a larger scale.

The present work focused on I.T. organizations in large Romanian centers, so extending the research to smaller organizations would be beneficial; moreover, I.T. employees outside Romania can be considered to validate the hypotheses of the study.

The questionnaire can be improved to investigate other aspects related to the implementation of talent management in organisations. Comparing different areas to identify whether the specifics of the business impact on talent management in organisations may be a future approach to this topic. The results can serve as a starting point for future research and facilitate new directions for further studies.