

TALENT MANAGEMENT

Zuzana Dvořáková

Abstrakt

Talent management se stává jednou z priorit generálních ředitelů a ředitelů lidských zdrojů multinacionálních společností. Zájem o systematické řízení talentovaných pracovníků vychází z nutnosti získávat, motivovat a stabilizovat výjimečně schopné jedince k zajištění dlouhodobé výkonnosti organizace. V důsledku globalizace podnikání poptávka po talentovaných pracovnících dynamicky roste, a to zejména od 90. let minulého století.

Talent management nemá v odborné literatuře vyjasněny definice a používané termíny. Jde o procesní personální službu se strategickým rozměrem, protože jeho cílem jsou mimořádní jedinci pro klíčové pozice v podniku – pro budoucí vrcholové manažerské funkce a pozice špičkových expertů.

Procesy talent managementu se prolínají s ostatními personálními činnostmi v podniku. Důraz je přitom kladen na takové, které se ukazují jako nejvíce efektivní, tj. na aplikaci podnikového kompetenčního modelu, řízení (hodnocení) pracovního výkonu, odměňování, vzdělávání a rozvoj, na plánování kariéry a plánování následnictví.

Personalistům dosud chybí spolehlivé studie, které by prokázaly vztah mezi globálními programy řízení talentů a udržitelnou výkonností podniků.

Key words: Talent, talent management, personální procesy.

JEL Code: J24, M10, M12

Úvod

Talent management bývá v poslední době oblíbeným tématem personalistů. Zájem o řízení talentovaných zaměstnanců je podmíněn globalizací ekonomiky - zejména od 90. let minulého století, kdy dynamicky rostla poptávka po schopných a mobilních pracovnících, kteří mají potenciál stát se vůdčími osobnostmi pro obsazení klíčových pozic multinacionálních společností. Personalisté v roli „správce“ talent managementu řeší, kdo je talentem, jak takového jedince identifikovat, jaké formální postupy mohou co nejefektivněji

řídít a rozvíjet tuto skupinu zaměstnanců a i zda lze měřit efektivnost investic vynaložených na program talent managementu. Lze říci, že tato personální služba je jakousi nadstavbou v řízení lidských zdrojů, protože se specializuje na získávání, motivaci a stabilizaci mimořádně schopných pracovníků, což si prakticky mohou dovolit velké, ale někdy i středně velké podniky.

1 Osobní odpovědnost za kariérový rozvoj

V současnosti mnozí zaměstnavatelé preferují personální politiku, jejíž podstatou je přenést odpovědnost za rozvoj pracovních kompetencí ze zaměstnavatele na zaměstnance. Tento přístup je podmíněn jednak vývojem ekonomiky a jednak změnami v hodnotách vysoce kvalifikované pracovní síly ve vyspělých státech. Globalizace vyvolává nejistoty, ekonomickou nestabilitu a stagnaci a je provázena postindustriální revolucí (s akcelerací outsourcingu a offshoringu). Na trhu práce se prosazují lidé z generace Y (narození přibližně od druhé poloviny 70. let do poloviny 90. let 20. století), kteří v klíčových pozicích postupně začínají nahrazovat zaměstnance z generace baby-boomers a někde i z generace X. Na rozdíl od předchozích generací vykazují nízkou loajalitu k zaměstnavateli, orientují se na krátkodobé pracovní vztahy, chtějí sladit svůj pracovní a osobní život, jsou technologicky zdatní a mobilní, ochotní učit se, očekávají uznání a individualizovaný přístup aj. Takové změny v hodnotách a postojích k práci nutí zaměstnavatele přizpůsobovat své personální politiky očekáváním a požadavkům budoucích lídrů svých společností.

2 Talentovaný jedinec aneb talent

Talent management nemá v odborné literatuře vyjasněny definice a používané termíny. Co se skrývá pod pojmem: „to je talent“? Takový pracovník má dispozici k jistým činnostem, v minulosti zvl. uměleckým, jako jsou vysoká míra nadání, vlohy a mimořádné schopnosti. Základními schopnostmi talentu, které vypovídají o jeho rozvojovém potenciálu, jsou intelektuální faktory (kognitivní), interpersonální faktory, motivace a odolnost (přizpůsobivost) a generalizovaný přístup k úkolům (Krejčová, 2011, s. 22; citován Smilanský, 2006, s. 145).

Talentovaný jedinec má podle *Guide to managing talent* omezenou schopnost soustředění, je zvědavý, stanovuje si ambiciózní cíle, snadno se začne nudit, „nemá rád hlupáky“, má více nových nápadů, než dokáže zrealizovat, pracuje dlouho a tvrdě, když ho něco zajímá, a chce být jinde, když se nudí. Chce uznání, touží po pocitu dosažení něčeho významného, po vzrušení, rozmanitosti, stimulaci a po pocitu dělat věci jinak (Krejčová, 2011, s. 17; citován Thorne & Pellant, 2007, s. 104). Talent často nerozumí tomu, co chce. Jde za něčím, ale když to získá, ztrácí o to zájem. Hlavní příčinou je nuda a potřeba dostávat další výzvy. Obvykle dělá věci na poslední chvíli, až těsně před termínem, protože když pospíchá, aby splnil úkol včas, je to pro něho adrenalinová hra, což může ostatní více než frustrovat (Krejčová, 2011, s. 17).

Jedinec si může vytvářet nové kompetence - díky svému sebeuvědomění, sebeřízení a učení se, jaké bude potřebovat ke zvládnání požadavků vyšších pozic. Každý zaměstnanec má v podstatě rezervy ke kariérovému růstu a může postupovat po služebním žebříčku, dokud se neocitne na místě, které není schopen zastávat (blíže viz Peterův princip aneb satirická teze o povyšování). Obecně se předpokládá, že talentovaný pracovník má potenciál zvládnout požadavky pracovní pozice, která je o 1 až 2 řídicí úrovně výše, než jakou právě zastává (Krejčová, 2011, s. 22).

Velikost skupiny talentovaných zaměstnanců není nikde jako tzv. best practice doporučena. Některé podniky mají v této skupině pouze vrcholový management (zhruba 1 – 7% z celkového počtu zaměstnanců), jiné do ní zahrnují vedle exekutivy také senior manažery, střední management i úzkoprofilové specialisty, na kterých je závislý podnikatelský program podniku, ale setkáme se také se společnostmi, které za talenty považují všechny své zaměstnance, protože každý může přidávat hodnotu. Vyjdu-li z pojetí talentu jako jedince nadaného výjimečnými schopnostmi, je opodstatněné omezit tuto skupinu zaměstnanců na relativně malý počet (vždyť ani v populaci nejsou všichni nadáni nadprůměrným IQ). U nich lze během jejich pracovního zapojení a podle odváděných výkonů identifikovat potenciál zastávat pracovní pozice klíčové v hierarchii řízení, na které se dříve či později dopracují. Kromě toho, početně menší skupina je pro zaměstnavatele finančně únosnější vzhledem k nutnosti vynakládat na programy talent managementu značné prostředky a úsilí.

3 Talent management jako personální proces

Talent management je proces, který se prolíná či probíhá souběžně s ostatními personálními procesy. Je však zaměřen na vytipovanou skupinu zaměstnanců. Na rozdíl od personálních činností, které operativně administrují a pečují o všechny zaměstnance v organizaci, má talent management vždy strategický rozměr a zvýšená pozornost se koncentruje na určité procesy. Jde o takové, u kterých se ověřilo, že rozvoj a stabilizaci talentů velice pozitivně ovlivňují, tj. odměňování, vzdělávání a rozvoj, plánování kariéry a plánování následnictví. Přitom se využívají známé personální metody, jako je aplikace podnikového kompetenčního modelu v assessment či development centru a řízení pracovního výkonu.

Skupina talentovaných zaměstnanců je připravována na kariérový postup v podniku. Je to kádrová rezerva pro budoucí potřeby podnikání, a to ve vertikálním směru (povyšování po manažerské linii s cílem zformovat nástupce pro nejvyšší funkce) nebo horizontálním (pracovník dostává více pravomocí a odpovědností, které rozšiřují jeho obsah práce a motivují ho pak k mimořádnému pracovnímu výkonu). Skupina talentů může být „spravována“ pro jednu úroveň (pouze pro manažery) nebo několik úrovní zaměstnanců. Pokud zaměstnavatel volí několik úrovní, pak diferencuje podle postavení v hierarchii řízení a kategorie pracovní pozice, tedy zda jde o manažery na střední, seniorské a vrcholové úrovni v členění podle organizační jednotky a regionu, jako je funkční oblast, lokální pobočka, regionální působnost atd.

Velké společnosti pravidelně hodnotí složení skupiny talentů a upravují ji, např. dvakrát ročně, což následně vede k získávání nových kandidátů a převedení dosavadních talentů mezi „řadové“ zaměstnance. Citlivou záležitostí je, zda zaměstnavatel má informovat o tom, kdo je zařazen mezi talenty a kdo o tom má vědět. Některé podniky preferují transparentní a úplné informování zaměstnanců o talent managementu a jiné jdou cestou, že zaměstnancům komunikují kritéria a zásady programu řízení talentů, ale pouze vybraná skupina vrcholových manažerů zná, kdo je považován za talent a jaké jsou jeho kariérové vyhlídky.

4 Talent management a výkonnost podniku

Cíle a metody podniků při řízení talentů patří mezi témata průzkumů mezi vrcholovým managementem, personálními řediteli a specialisty na lidské zdroje. Zjišťuje se, jaké priority

mají jejich společnosti v oblasti personální strategie, jaký význam se přikládá talent managementu a jaké postupy jsou aplikované. Jinými slovy řečeno, jaký cíl sleduje řízení talentů, kdo je označen jako talent, jakými charakteristikami se talentovaný jedinec vyznačuje a jaké personální činnosti jsou efektivní k jeho motivaci a rozvíjení, aby se dostal na pracovní pozici, která bude jednou ze zásadních pro budoucí udržitelnou a konkurenceschopnou výkonnost.

I přesto, že stránky řady periodik nabízejí různé rady k řízení talentů, těžko se hledá spolehlivá studie, která by prokázala vztah či dokonce závislost výkonnosti podniku na talent managementu. Z tohoto úhlu pohledu můžeme proto talent management považovat za aktivitu strategicky uvažujících a angažovaných exekutivců a personalistů, kteří předpokládají, že investice vložené do talent managementu se vrátí v budoucí výkonnosti. Dnes např. nikdo nezpochybňuje fakt, že pozitivně ovlivňuje brand (jméno, pověst) zaměstnavatele na trhu práce, a to jak vnějším, tak vnitropodnikovým, což podniku snižuje náklady na získávání zaměstnanců, pomáhá při motivaci k práci a při stabilizaci.

Závěr

Talent management patří mezi personální služby organizace a procesně se prolíná s ostatními personálními činnostmi. Jeho účelem je připravit rezervy mimořádně schopných pracovníků k obsazení klíčových pracovních pozic, které rozhodují o dlouhodobé výkonnosti podniku. Talent management se stává jedním z personálních subsystémů a zahrnuje formalizované postupy, které identifikují talentované jedince, jsou uplatněny při získávání talentů, k jejich pracovní motivaci a stabilizaci.

Prameny

Collins, Jim and Porras, Jerry I. *Built to Last: successful habits of visionary companies*. New York: HarperCollins Publishers, 2002.

Collins, Jim. *Good to Great: why some companies make the leap ... and others don't*. 1st. ed. New York: HarperCollins Publishers, 2001.

Goleman, Daniel. *Working with Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books, 2000.

RELIK 2011; Praha, 5. a 6. 12. 2011

Krejčová, Markéta. *Programy globálního talent managementu*. Doktorská disertační práce. Praha: Vysoká škola ekonomická. Fakulta podnikohospodářská, 2011.

Pink, Daniel H. *Úplně nová mysl*. Praha: Ideál, 2008.

Smilansky, Jonathan. *Developing Executive Talent. Best Practices from Global Leaders*. Chichester: John Wiley and Sons, 2006.

Thorne, Kaye and Pellant, Andy. *The Essential Guide to Managing Talent. How Top Companies Recruit, Train & Retain the Best Employees*. London: Kogan Page, 2007.

Kontakt

Zuzana Dvořáková

Katedra personalistiky, VŠE v Praze, nám. W. Churchilla 4, 130 67 Praha 3

Mail: zdvorak@vse.cz