

ŘÍZENÍ TALENTŮ – NOVÉ TÉMA PERSONALISTIKY

JOSEF KOUBEK

Abstract

The changing nature of work and effort of organizations to get and retain the best employees as a competitive resource caused that there has been emerging a new concept of talent management. The talent management represents an integration of planning, recruiting, retaining, motivating and developing talents in an organization. The concept of talent management accents that everybody has a talent, which is necessary to recognize, to develop and to utilize.

Key words: talent, talent management, recruiting employees, retaining employees.

Classification JEL: M 12 Personnel Management

1. Úvod

V 90. letech 20. století se začíná v mluvě manažerů a zejména personalistů stále častěji objevovat výraz „boj o talenty“ či dokonce „válka o talenty“. V pozadí používání těchto výrazů stojí především poznání, že lidé a jejich schopnosti mohou být nejdůležitější konkurenční výhodou organizací a že je tedy nutné usilovat všemi prostředky o to, aby personál organizace byl natolik unikátní a nenapodobitelný, aby skutečně takovou konkurenční výhodou byl. Nemalý vliv však mají i změny v povaze práce a problémy s tím související. Vzrůstající náročnost práce na znalosti, dovednosti a další schopnosti pracovníků, a tedy i na přípravu pracovníků, začíná stále více narážet na rozložení schopností v populaci si tyto náročnější znalosti, dovednosti a schopnosti osvojit. Každý, kdo se jen trochu zabývá otázkami vzdělávání a vzdělavatelnosti, ví, že rozložení schopností se vzdělávat v populaci má podobu normálního (Gaussova) rozdělení a že zásoba těch nejschopnějších lidí v populaci je dosti omezená. Jinými slovy, schopných jedinců, po jakých organizace touží, je v populaci nedostatek a jejich získání a udržení je stále obtížnější. A stále více organizací uvádí – jak ukazuje např. tzv. Cranfield Project on International Human Resource Management – získávání pracovníků a jejich udržení jako největší problém současné personální práce. A tak konkurence na trhu práce se přesouvá od konkurence na straně nabídky pracovních sil ke konkurenci na straně poptávky po pracovních silách.

2. Koncepce řízení talentů

Pro organizace z toho jednoznačně vyplývá, že je třeba v zájmu vlastní konkurenceschopnosti o tyto omezené zdroje nejschopnějších lidí bojovat a v zájmu vítězství v tomto boji nalézat a používat co nejúčinnější nástroje. Zároveň je však třeba hledat a objevovat dosud třeba skryté či nepřiliš zřetelné schopnosti u všech jedinců, ať už potenciálních či skutečných uchazečů o zaměstnání, či vlastních pracovníků.

A tak se po roce 2000 začíná utvářet **koncepce řízení talentů**¹⁾ zaměřená na plánování, získávání, udržování, motivování a rozvoj talentů v organizaci. Stále častěji se však zdůrazňuje, že řízení talentů není zaměřeno jen na talenty – jednotlivce, ale také na optimální spojování talentovaných lidí do týmů a za účelem synergického efektu pak formování jakéhosi úhrnného talentu týmu a organizace. Je jasné, že onen „boj o talenty“ se nemůže odehrávat jen na vnějším

¹⁾ Zatím jediný ucelený a detailnější pohled na problematiku řízení talentů nalezne český a slovenský čtenář v nově zařazené 26. kapitole překladu 10. vydání knihy Michaela Armstronga „*A Handbook of Human Resource Management Practice*“ z roku 2006, kterou pod názvem „*Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*“ vydalo nakladatelství Grada Publishing v roce 2007. Uvedená kapitola také byla v podstatě hlavním podkladem pro zpracování tohoto materiálu.

trhu práce, ale také – a nezdíka především – uvnitř organizace. Organizace by si měly uvědomovat, že úspěšnost na poli řízení talentů nespočívá jen v tom, kolik talentů a jaké talenty získají v soutěži s jinými organizacemi, ale i v tom, jak budou hospodařit s talenty, které již mají, jak je budou motivovat a rozvíjet, jak o ně budou pečovat a vážit si jich, do jaké míry si je udrží.

Určité nejasnosti v koncepci představuje pojem talentů. Někteří autoři i mnozí lidé z praxe se domnívají, že pojem talent se týká jen klíčových lidí, tedy mimořádně schopných lidí (pracovníků s velkým potenciálem) směřující do vyšších či vrcholových funkcí a pro ně připravovaných. Jiní, kteří – jak se zdá – začínají v poslední době převažovat, však zastávají názor, že každý člověk má talent, i když někteří jej mají více než jiní. Proces řízení talentů by se tedy neměl omezovat jen na několik málo favorizovaných jedinců v organizaci, ale i na rozpoznávání, rozvíjení a využívání talentů každého pracovníka organizace.

Podle Armstronga „řízení talentů znamená používání vzájemně propojeného souboru činností, které mají zabezpečit, aby organizace přitahovala, udržovala si, motivovala a rozvíjela talentované lidi, které potřebuje v současnosti i v budoucnosti. Cílem je zajistit tok talentů a uvědomovat si, že talenty jsou hlavním zdrojem organizace.“²⁾

Armstrong zároveň uvádí složky řízení talentů a zdůrazňuje, že toto řízení začíná ve strategii organizace a v tom, co tato strategie znamená z hlediska požadavků organizace na talentované lidi. Mezi složky řízení talentů zařazuje:

- **Strategii zabezpečování talentů** ztělesněnou v podnikovém plánu a na něj navazujícím plánu lidských zdrojů, který definuje požadavky na lidské zdroje a vede k politice získávání a stabilizace talentovaných pracovníků a k programům získávání pracovníků z vnitřních zdrojů (rozpoznávání talentů uvnitř organizace a jejich rozvoj a povyšování).
- **Politiku a programy získávání a stabilizace talentů**, které charakterizují přístup k zabezpečování toho, aby organizace získala potřebné talenty a udržela si je.
- **Audit talentů** identifikující lidi s potenciálem a poskytující základnu pro plánování a rozvoj kariéry, popřípadě rozpoznávající možné nebezpečí, že talentovaní lidé odejdou, a jaké kroky jsou zapotřebí k tomu, aby si je organizace udržela.
- **Vytváření pracovních míst (rolí)**, která lidé vykonávají. Jde o zabezpečování toho, aby pracovní místa (role) nabízela odpovědnost, podnětnost a autonomii potřebné pro vytvoření angažovanosti a potřebné motivace, příležitost k učení se a rozvoji podporované vhodným podněcováním a vedením.
- **Řízení vztahů s talenty**, spočívající v budování efektivních vztahů s lidmi v jejich rolích a zvyšování a udržování spokojenosti s prací a pracovištěm (kvalita pracovního života). Cílem je dosáhnout toho, aby lidé byli oddáni své práci a organizaci.
- **Řízení pracovního výkonu** je koncepcí nabízející nástroj pro budování vztahů s lidmi, pro rozpoznávání talentů a potenciálu, plánování aktivit vzdělávání a rozvoje a formování rozhodující masy talentů existujících v organizaci. Jestliže se provádí správně, je řízení pracovního výkonu prostředkem zvyšování angažovanosti a motivace lidí pomocí pozitivní zpětné vazby a uznání.³⁾
- **Strategii celkové odměny** zahrnující poskytování jak peněžní, tak nepeněžní odměny, mohou přispět k angažovanosti a oddanosti talentovaných lidí tím, že jim budou dávat najevo, jak si cení jejich přínosu, i tím, že budou fungovat spravedlivě, zásadově a důsledně. Nabízení konkurenceschopných mezd a platů ovlivňuje schopnost organizace přitahovat a udržovat si lidi.

²⁾ Armstrong, M.: *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha, Grada Publishing 2007, s. 327.

³⁾ O koncepci řízení pracovního výkonu podrobně pojednává kniha Koubek, J.: *Řízení pracovního výkonu*. Praha, Management Press 2004, 210 s. ISBN 80-7261-116-X.

- **Politiku a programy vzdělávání a rozvoje**, které jsou podstatnými složkami procesu rozvíjení talentů – zajišťují, aby lidé získali, prohloubili a rozšířili dovednosti a schopnosti, které potřebují. Aktivity vzdělávání a rozvoje jsou také důležitým nástrojem rozvíjení manažerů a získávání angažovanosti a oddanosti talentovaných pracovníků, protože jim poskytují příležitosti růst ve svých současných rolích a postupovat do rolí vyšší úrovně.
- **Řízení kariéry** skládající se z procesů plánování kariéry a řízení následnictví ve funkcích.

3. Strategie v oblasti řízení talentů

Mimořádnou roli při řízení talentů hrají dvě strategie: strategie získávání talentů a strategie stabilizace talentů.

1. **Strategie získávání talentů** spočívá ve vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace, v úsilí o to, aby se organizace stala atraktivním zaměstnavatelem. S tím souvisí i zvýšená pozornost procesu získávání pracovníků a jeho soustavnému zefektivňování, například i pomocí aplikace některých marketingových přístupů. Je třeba analyzovat, co potenciální uchazeči o zaměstnání potřebují a chtějí a vzít to v úvahu při rozhodování, co by se mělo nabídnout a jak by se to mělo nabídnout. To se týká i hodnot organizace, způsobu řízení, stylu vedení a vůbec přístupu k lidem. Dobrou pověst organizace samozřejmě vytvářejí i spravedlnost odměňování, péče o pracovníky a pracovní prostředí, příležitosti k rozvoji a růstu, vytváření rovnováhy mezi pracovním a mimopracovním životem, kvalita manažerů, klima a mezilidské vztahy v organizaci. V této souvislosti je v zájmu inspirace a konkurenceschopnosti třeba neustále porovnávat a zkoumat přístupy jiných organizací. A především by organizace ve svém chování měla být čestná, poctivá a realistická a přísně respektovat zákony, zvyklosti a lidská práva. V těchto souvislostech se vyplácí usilovat o dobré vztahy s odbory. Nelze zapomínat ani na nabídku zajímavé a pracovníky oceňované práce, určité jistoty zaměstnání a příležitostí pro zvyšování zaměstnatelnosti pracovníků pomocí rozšiřování a prohlubování jejich znalostí, dovedností a vůbec schopností.
2. **Strategie stabilizace talentů** musí vycházet z toho, že schopných, talentovaných lidí je nedostatek, že každému z klíčových talentů organizace se nabízí spousta příležitostí v jiných organizacích. Je třeba si uvědomit, že odchody klíčových pracovníků mohou mít mimořádný, jejich počtu nepřiměřený dopad na chod organizace a lidé, které si organizace přeje udržet, bývají obvykle těmi, kteří s největší pravděpodobností odcházejí. Armstrong konstatuje:⁴⁾ „Chceme-li si udržet talentované lidi, musíme se s nimi dohodnout a musíme s nimi spolupracovat, ale existují hranice, kam až to organizace může dělat. Je také nezbytné existující talenty podněcovat k největšímu možnému přispění k cílům organizace a podle toho je hodnotit a oceňovat.“ A pokračuje: „Strategie stabilizace by měly být založeny na pochopení faktorů, které stabilizaci ovlivňují. Pro pracovníky v raných fázích kariéry (ve věku 30 let a méně) je významný postup v kariéře. Pro pracovníky ve středních fázích kariéry (31-50 let) je důležitá schopnost řídit svou kariéru a nalézat uspokojení v práci. Pracovníci v pozdních fázích kariéry (nad 50 let) se budou zajímat o jistotu. Je také běžné, že mladší pracovníci mění své zaměstnání a svého zaměstnavatele častěji než starší pracovníci a pracovníci na částečný úvazek jsou méně stabilní než pracovníci na plný úvazek. Konkrétními faktory, které ovlivňují stabilizaci, jsou: pověst organizace, získávání, výběr a rozmíst'ování, styl, úroveň vedení (pracovníci se zasubují s podniky, ale rozvádějí s manažery), příležitosti ke vzdělávání a učení a uznávání, oceňování a odměňování výkonu.“

⁴⁾ Armstrong, M.: *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha, Grada Publishing 2007, s. 333.

O úspěšnosti strategie stabilizace talentů rozhodují informace. Neznamená to jen mít přehled o situaci na trhu práce a o systému vzdělávání v zemi, popřípadě i v zahraničí. Každá organizace musí soustavně zkoumat a analyzovat, co lidé chtějí, co oceňují a co se jim nelíbí, co nabízejí jiné organizace a jaká jsou rizika odchodů jednotlivých pracovníků či jejich skupin z organizace a jaký by byl dopad těchto odchodů pro organizaci. Značný význam má v těchto souvislostech analýza příčin odchodů pracovníků z organizace. Na základě informací a analýz je pak třeba podnikat odpovídající kroky. Ty mohou být zaměřeny na oblast odměňování, vytváření pracovních úkolů a pracovních míst (rolí), vytváření pozitivního vztahu k práci a organizaci, vytváření zdravých pracovních vztahů a sociálních vazeb, používání efektivních a nediskriminujících postupů při získávání, výběru, rozmístování (povyšování) a hodnocení pracovníků či používání efektivních postupů ve vzdělávání a adaptaci nových pracovníků za účelem omezení ztrát lidí, kteří se obtížně přizpůsobují nebo dokonce nemohou přizpůsobit své nové práci. Nelze zapomínat ani na snahu o zlepšování rovnováhy mezi pracovním a mimopracovním životem, a to pomocí vytváření politiky, obsahující flexibilní pracovní režimy a flexibilní způsoby zaměstnávání lidí, které respektují mimopracovní potřeby jednotlivých pracovníků, a na odstraňování nepříznivých pracovních podmínek nebo přílišného vystavení pracovníků stresu. Nejdůležitější ze všeho je však vybírat, informovat a vzdělávat manažery a vedoucí týmů tak, aby si uvědomovali pozitivní příspěvek, kterým mohou přispět ke zlepšení stabilizace pracovníků tím, že zvolí správný způsob vedení svých týmů. Je třeba si uvědomovat, že lidé často opouštějí spíše své nadřizené než své organizace.

4. Závěr

Z toho, co bylo uvedeno, by se mohlo zdát, že řízení talentů tvoří staré a známé přístupy a aktivity a že je možná jen „starou bábou v novém kabátě“. Ale, jak uvádí Armstrong, „všechny tyto přístupy a aktivity jsou vzájemně propojeny a sladěny tak, aby tvořily soudržnější celek, který může být prostředkem k vytváření a realizaci koordinovaných a vzájemně se podporujících přístupů, pomáhajících organizaci získat a udržet si potřebné talentované lidi. Je to úzce spojeno s pojetím vytváření «nejlepšího / skvělého pracoviště», které se také nápadně dostalo do popředí po roce 2000“ [1].

Použitá literatura:

- [1] ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha. Grada Publishing. 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- [2] BREWSTER, C. – MAYRHOFER, W. – MORLEY, M. (eds.): *Human Resource Management in Europe. Evidence of Convergence?* London. Elsevier/Butterworth/Heinemann. 2004, 486 s. ISBN 0-7506-4717-5
- [3] *The Cranfield Project on International Human Resource Management*. Materiály Centre for European Human Resource Management z let 1992 – 2007. Cranfield, Cranfield University (U.K.)
- [4] KOUBEK, J.: *Řízení pracovního výkonu*. Praha. Management Press. 2004, 210 s. ISBN 80-7261-116-X.

Adresa autora:

Prof. Ing. Josef KOUBEK, CSc.
Nupaky 178
251 01 Říčany u Prahy
Česká republika
e-mail: jokbk@volny.cz