



MIROSLAV MERENDA

Manažerování talentů jako inovace podnikatelských aktivit

Talentmanagement as an Innovation of Business Activities

Doc. Dr. Ing., University of Ostrava, Pedagogical fakulty, Department of Technical and Vocational Education, Czech Republic

Abstrakt

Manažerování talentů je dynamicky se vyvíjející disciplína řízení lidských zdrojů. Příspěvek pojednává o možnostech manažerování talentů, kteří jsou zasazeni do řízení podniku v rámci jeho strategie. Cyklus manažerování talentů se skládá z posouzení potřeby talentů, získání talentů, rozvoje talentů až po zabezpečení vhodného využití talentů v organizaci.

Cílem příspěvku je na základě systematizace poznatků vycházejících z teoretických principů manažerování a poznatků získaných realizovaným průzkumem, navrhnout způsob a principy manažerování talentů jako inovace podnikatelských aktivit.

Klíčové slova: Manažerování talentů, řízení lidských zdrojů, klíčové kompetence, plánování nástupnictví.

Abstract

Talent management is a dynamical developing discipline of human resources management. The paper deals with the possibilities of talented ones who are engaged to the company management within its strategy. The cycle of the talent management consists of the consideration of their needs, gaining gifted ones, their development and ensuring of suitable talent use in organisation.

On the of knowledge systemization coming from theoretical principles of management and knowledge gained from the realised research, the goal of the paper is to suggest the way and principles of talent management as an innovation of business activities.

Key words: talent management, human resources management, key competences, successorship plan.

Úvod

Předmětem teorie a praxe managementu je především člověk v pracovním procesu. Z tohoto důvodu historicky splývá vývoj managementu s vývojem managementu lidských zdrojů. Řízení je především řízení lidí.

Nyní začíná nová éra – objevil se trend manažerování talentů a personalisté, manažeři lidských zdrojů, se stávají rovnocennými partnery vrcholového vedení.

Experti pod manažerováním talentů už nevidí jen vyhledávání správných lidí a jejich další rozmístování v organizaci či jejich motivaci. Úlohou managementu je v současné době i řízení kompetencí a výkonnosti a plánování nástupnictví. Toto je pravý a komplexní smysl manažerování talentů.

Manažerování talentů

Talent je pracovník, jehož podíl na výkonnosti organizace je vyšší než je požadovaný a hodnota, kterou vytváří pro zákazníka, přesahuje standart. Je to zaměstnanec s vysokým potenciálem, který má velmi dobré předpoklady pro další profesionální růst v nových oblastech.

Talent je člověk, který s lehkostí zvládá úlohy a činnosti a bez námahy vyniká v řešení a způsobu realizace z hlediska nápadů, kvality, nákladů a času.

Talent v podnikové praxi znamená schopnost dosahovat trvale nadstandartní výkon, tj. to co podniková praxe vyžaduje, měří a oceňuje.

Talent je zaměstnanec, od kterého očekáváme dlouhodobý růst přínosu v oblasti obchodu, výroby, a nebo servisní činnosti. Na základě mých zkušeností získaných praxí a studiem dostupných materiálů představuji a definuji talent, jako člověka, který:

- má nadstandartní výkonnost a příkladné chování,
- má potenciál na zvládnutí náročnější funkce či práce,
- má jednoznačné předpoklady pro správnou komunikaci s lidmi,
- dokáže splnit i to, co se od něj neočekává,
- projevuje zájem o organizaci, lidi,
- je dostatečně rozhodný.

Definování manažerování talentů

Samotné manažerování talentů je relativně novým profesionálním termínem, který vznikl v roce 1997 a poprvé ho použili odborníci poradenské organizace McKinsey Comp. Ed Michaels, Helen Handfield-Jones a Beth Axelrod ve své studii. Znamená to:

– proces rozvíjení a podporování nových pracovníků prostřednictvím jejich výběru, rozvoje a udržování.

Termín manažerování talentů znamená i rozdílný přístup k různým lidem. Organizace se zároveň snaží zatraktivnit práci pro vysoce zručné pracovníky z jiných organizací s cílem dostat je do organizace své.

Nejlepší definici manažerování talentů, dle mého názoru, poskytuje Armstrong: „Manažerování talentů je používání vzájemně propojeného souboru činností, které mají zabezpečit, aby organizace přitahovala, udržela 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 podniku“.

- Přínosem skutečného manažerování talentů pro organizace by mělo být:
- vytváření produktivních týmů pro splnění strategie organizace,
 - minimalizace ztrát z nedostatku talentovaných zaměstnanců,
 - snižování nákladů na nábor nových zaměstnanců,
 - nalezení správných lidí na nejvhodnější pozice

Manažerování talentů v organizaci

Rozlišujeme několik forem manažerování talentů. To nejjednodušší rozdělení nazírám jako IN a OUT:

IN talent management

- vyhledávání budoucích lídrů
- vyhledávání budoucích specialistů

OUT talent management

- vyhledávání lidí s praxí
- vyhledávání absolventů škol

V obou případech se jedná o dopředu zmařenou investici, pokud tato aktivita není dobře připravená. Naopak, pokud je dobře připravená, zvládnutá a rozvíjená, jde o potenciálně velmi návratnou investici.

V obou případech tuto aktivitu realizujeme s cílem vychovat si zástupce, či dokonce budoucí nástupce dosavadních lídrů a specialistů, kteří svojí cílevědomou činností přidají hodnotu organizaci. Tyto cíle jsou v podstatě identické s cíli vyhledávání talentů z vnějšku.

Musíme si uvědomit, že pokud chceme hovořit o integraci řízení lidí (zaměstnanců) do podnikového řízení, musíme vycházet z toho, k čemu tu organizace je, proč vůbec existuje – co je to vůbec podnikové řízení. Podnikové řízení je především o strategii, tzn. o tom, co a proč se má v organizaci provádět.

Podle Stýbla je strategie cesta od vize k výsledkům. Problémem většiny organizací je, že strategie se nedostanou až k řadovým zaměstnancům, jejichž úlohou je strategii realizovat.

Postup vytvoření manažerování talentů

Autoři Berger, L.A. a Berger, D.R. uvádějí 4 základní kroky budování systému manažerování talentů v organizaci:

- 1) krok – vytvoření hodnotících prostředků a škál,
- 2) krok – vytvoření tréninkových a rozvojových aplikačních prostředků,
- 3) krok – ohodnocení každého zaměstnance hodnotícími prostředky,
- 4) krok – příprava akčních reportů.

V první řadě se jedná o definování kompetencí, tzn. vytvoření kompetenčního modelu organizace. Je potřebné pro všechny definované kompetence stanovit hodnotící škály, stanovit odhad požadovaných úrovní pro talenty a aplikovat všechny uvedené měřicí škály na každou pozici v organizaci.

Pod klíčovými kompetencemi si můžeme představit např.

- orientace na cíl,
- komunikace,
- kreativita,
- inovace,
- zákaznická orientace,
- interpersonální zručnosti,
- vedení,
- týmová práce apod.

Uvedené kompetence je potřebné odškálovat, tzn. co v dané kompetenci znamená požadovaná úroveň a na závěr je velmi vhodné sestrojit kompetenční tabulku, tzn. přiřadit jednotlivým pracovním pozicím požadované kompetence a jejich úroveň dosažení.

Doporučení pro oblast vyhledávání a výběru talentů

Už samotné vniknutí do oblasti manažerování talentů je velkým inovativním pokrokem. Doporučuji se více zaměřit i na dělníky při výběru talentů. V dnešní době je už práce dělníka ne to, čím bývala a na mnohé dělnické pozice je potřebné i vyšší vzdělání.

Zároveň doporučuji aktivnější spolupráci se školami – středními i vysokými za účelem definování např. bakalářských či diplomových prací. Má to za následek dvě věci, a to řešení problémů nezainteresovanými lidmi a získání potencionálního zaměstnance, který po ukončení školy může okamžitě být velmi prospěšný, kdy ho už není třeba dostávat do firemních realit, když je už zná.

Závěr

I když si hodnotu lidských zdrojů zainteresovaní (management, podnikatelé, akcionáři, ale i politici) uvědomují a často se to proklamuje jako konkurenční výhoda našeho národního hospodářství, ve skutečnosti se takto nechovají.

Cílem tohoto příspěvku bylo dokázat, že i v obtížných podmínkách výrobních organizací se dá seriózně pracovat se zaměstnanci a pokud to tak je, mohou se dostavit i pozitivní výsledky z pohledu konkurenceschopnosti organizace.

Dle mého názoru by organizace měly jednoznačně zavádět manažerování talentů. Důležité přitom je:

- rozpoznat talenty ve vlastní organizaci,
- dát jim možnost se rozvíjet a seberealizovat,
- neustrnout ve vývoji a neustále s talenty pracovat.

Zároveň se nesmí zapomenout na to, abychom:

- při sledování perspektivních lidí nezapomínali na ostatní,
- to, že zaměstnance považujeme za talent mu to i řekli,
- spolu se zaměstnancem- talentem naplánovali jeho další rozvoj,

- nezapomněli na soulad proklamací se skutečností,
- dali šanci talentům ukázat, že nejsou doživotními talenty,
- dali šanci i starším lidem.

Literatura

Armstrong M. (2009), *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*, Praha.

Berger L.A., Berger D.R. (2004), *The Talent Management*, Mc. Graw-Hill.

Bělohlávek F., Košťan P., Šuleř O. (2006), *Management*, Brno.

Dvořáková Z. (2007), *Management lidských zdrojů*, Praha.

Hroník F. (2007), *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*, Praha.

Kopčaj A. (2007), *Spirálový management*, Praha.

Stýblo J. (2008), *Management současný a budoucí*, Praha.

Vodák J., Kucharčíková A. (2007), *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, Praha.