
KDY NASTAVOVAT VÍCE SKUPIN TALENTŮ V PODNIKU?

Tomáš Jindřich*

Úvod

Podniky v oblasti rozvoje pracovníků s vysokým pracovním potenciálem = talentů provedly v posledních letech řadu kroků, které vedly k přesnější specifikaci nástrojů pro rozvoj talentů. Současná doba těžších hospodářských podmínek přiměla řadu velkých podniků zvážit podmínky, které vedou k určitému systému řízení rozvoje talentů, tj. k výběru určité skupiny pracovníků mezi talenty. Specialisté rozvoje v podnicích si uvědomují, že je nutné zohlednit specifickou roli produkce podniku, možnosti růstu odbornosti pracovníků a firemní kulturu pro nastavování specifického řízení talentů. Vedení podniků dnes musí hlouběji analyzovat a zdůvodnit to, co podnik vede k rozvoji určité skupiny talentů a jiné ne. Proto cílem tohoto příspěvku je ukázat na možnosti kritériálního řešení talent managementu (řízení talentů) ve velkém podniku a v této věci jsem podnikl souvislý výzkum, zde předkládaný.

Předpokladem řešení otázek talent managementu je vyjasnění definice talentu, tedy toho, kdo je dnes obecně v podnicích jako talent chápán, s přihlédnutím ke specifikům významných oborů. To s sebou nese i požadavek na jasnou specifikaci toho, jaké činnosti do systému řízení talentů patří. Zároveň zde sleduji, nakolik je prostředí v různých oblastech podnikání rozdílné při nastavování talent managementu a zda existují nějaká omezení, která určují v různých oborech způsob nastavení řízení talentů.

Každý podnik usiluje o co největší zisk, a to opakovaně co nejvíce let za sebou. K tomu potřebuje konkurenční výhodu svých produktů (v podobě výrobků, poskytovaných procesů, služeb aj.) a stabilitu zaměstnanců nebo spolupracovníků. O stabilitu usiluje u všech zaměstnanců, přesto jsou **zaměstnanci, kteří jsou svou kvalifikací a svým výkonem cennější a jejichž odchod by znamenal pro firmu těžko nahraditelnou ztrátu**. Těm se podnik věnuje intenzivněji: častějšími schůzkami, delegováním klíčových úkolů, nadstandardním vzděláváním, individualizovanými rozvojovými aktivitami. Často se hovoří o zvýšené péči nebo akceleraci rozvoje zaměstnanců.¹ Tyto činnosti můžeme nazvat zvýšeným rozvojem určitých zaměstnanců, jehož cílem je podchytit je v podniku dlouhodobě a připravit je na vykonávání významnější práce v budoucnosti. **V řadě podniků dochází k nerovnoměrné míře rozvoje jednotlivých zaměstnanců a některé, zpravidla velké, podniky mají nerovnováhu rozvoje podchycenou systematicky**. Systematický přístup v zavedení rozdílné akcelerace

* Tomáš Jindřich, Praha (t.jindrich@email.cz).

1 Interní materiály poradenských firem.

rozvoje zaměstnanců přináší dobrý přehled o podnikovém rozvoji, ovšem také zvýšené nároky na rozčlenění všech zaměstnanců do nějaké míry rozvoje – do jedné nebo více úrovní talentů v podniku. To vše s sebou přináší i nároky na míru transparentnosti systému – nároky na informování o jeho existenci rovnocenně zaměstnancům na hierarchicky stejných pracovních úrovních.

Problematiku talent managementu v podniku v článku člením v těchto krocích:

1. stanovením metodologie zkoumání,
2. vyjasněním klíčových pojmů,
3. nastavením ukazatelů a kritérií pro talent management,
4. empirickým výzkumem,
5. vyhodnocením dat a analýzou vhodných ukazatelů a kritérií,
6. úvahou nad finanční náročností pro různou velikost podniků,
7. shrnutím výsledků.

1. Metodologie zkoumání

Problematika talent managementu, často chápaného jako řízení kariéry (často se uvádí systém kariérních kotev, kariérního řádu aj.), má svá specifika nízkého počtu číselných dat a převahy informací nečíselného charakteru, ze kterých se musí vycházet při analýze. Zkoumání zde staví na schopnosti nadhledu a vhledu do podniku, na poznání formálních i neformálních vztahů, které také rozhodují o skutečném fungování řízení talentů v podniku. Při zkoumání problematiky řízení talentů v podnicích jsem postupoval takto:

1. specifikace klíčových pojmů a jejich jednotný výklad pro účely výzkumu,
2. strukturování oblastí, které je nutné v podnicích sledovat a získat o nich informace formální i neformální,
3. vytvoření okruhů otázek pro osobu odpovědnou za rozvoj v podniku,
4. realizace min. jednoho až dvou rozhovorů, kterým předcházelo systematické poznání podniku předtím (dřívější spolupráce, informace od jiných zaměstnanců, poskytnutí interních materiálů k nahlédnutí),
5. elektronické dotazníky pro vybrané „talenty“ v daných podnicích,
6. vyhodnocení získaných dat a informací.

Vzorek zkoumaných podniků

Klíčovou částí výzkumu v podnicích se staly řady intenzivních rozhovorů se zástupci vzdělávání v podniku a ve čtyřech podnicích také s několika liniiovými manažery, kteří jsou v podnicích rozvíjeni jako „talenti“. Jako nezbytný podklad jsem používal interní materiály o jednání s talenty v podniku z pohledu manažerů a realizátorů talent managementu, zpravidla vzdělávacích oddělení. Důležitým faktorem pro specifikaci vhodných ukazatelů a kritérií pro řízení talentů v podniku bylo poznání firemní kultury u čtyř podniků na základě úzké několikaměsíční spolupráce. Tyto podniky jsem

vybral z oblastí, kde zavedení řízení talentů je už dlouhodobě stabilní: stavebnictví, telekomunikace, poradenství a finance. Podmínkou zařazení těchto podniků do mého výzkumného záměru ohledně řízení talentů byla tato kritéria:

- počet zaměstnanců nad 500,
- systematické vzdělávání v podniku (vzdělávací oddělení, systém řízení kariér),
- poskytnutí interních materiálů, které se v podniku týkají řízení talentů,
- rozhovory s liniovými manažery, kteří mají předpoklady ke kariérnímu růstu.

Při uzavření výsledků pro čtyři typy podniků jsem přistoupil k ověření výsledků se zástupci podniků. Ve všech klíčových oblastech jsme se až na výjimky shodli na potřebě zohlednit rovnovážně zde předloženou sadu ukazatelů a kritérií při nastavování talent managementu v podniku. Výzkum probíhal v průběhu roku 2009.

2. Vyjasnění klíčových pojmů

Pojmy talent, talent management (řízení talentů) jsou hojně používané, ovšem co do obsahu nejasné. Kromě nich je vhodné vymezit také roli vzdělávání v podniku v rámci a mimo řízení talentů.

Pojem talent

Pro kvalitní práci s odbornými pojmy je nezbytné vyjasnit, jaké vlastnosti náleží člověku – „talentu“. Je zřejmé, že člověk „talent“ je v podniku označován jako velmi perspektivní pro budoucí úspěchy podniku. Je zpravidla používán s naprostou samozřejmostí bez bližšího výkladu, a proto předkládám několik typových dílčích definic, příznačných pro určité obory. **Odborná veřejnost zdůrazňuje tyto tři příznačné rysy talentů:**

1. **odborník schopný uplatnit své znalosti vůči okolí:** např. v kombinaci „odborná zdatnost, vedení lidí a zákaznická orientace“,²
2. **člověk s vynikajícími vrozenými psychickými a fyzickými dispozicemi:** např. v kombinaci „mimořádné nadání a schopnosti, schopnost trvale dosahovat nadstandardního výkonu“,³
3. **mladý člověk nadprůměrně sociálně a všeobecně způsobilý:** např. v kombinaci „kreativní myšlení, ochota učit se novým věcem a jejich aplikace v praxi, sociální inteligence a empatie“,⁴

Na základě srovnání míry shody, tedy jak často se odborná veřejnost shoduje na některých z uvedených hlavních rysů, jsem vyvodil tuto obecně přijímanou definici talentu v podnikovém sektoru:

Talent je člověk, který:

- **něco mimořádně dobře umí / zná po odborné stránce a poskytuje své umění / znalosti zákazníkům a kolegům,**

2 www.linklaters.com/responsibility/people/Pages/Learningdevelopment.aspx

3 www.mitathor.cz/stabilizace-pracovniku.php

4 Komerční banka, a.s., interní materiál.

- dělá svou práci vždy na sto procent a projevuje dlouhodobě vysokou výkonnost.

Co znamená talent management?

Talent management neboli řízení talentů⁵ se užívá zpravidla ve smyslu podchycování mladých zaměstnanců v podniku tak, aby se stali stabilními. Toto zkratkovité chápání však neodpovídá řízení talentů v podniku, tedy procesu s jasným systémem postupů a realizace. **Uvedu zde několik definic, které z různých úhlů vystihují, co je talent management.**

1. Definice – talent management jako sada principů

„Pět závazných pravidel musí podniky dodržet při udržení nadaných manažerů:“⁶

1. Vytvořit lákavý systém bonusů a odměn.
2. Zajistit si úspěšný nábor vybudováním dlouhodobé náborové strategie.
3. Využít pracovních zážitků, tréninkových programů a osobního vedení k růstu potenciálu vedoucích.
4. Upevnit svůj talent pool investováním do prvoligových, rozvojem druholigových a rozhodným jednáním vůči třetiligovým hráčům.
5. Středobodem tohoto přístupu je vše prostupující zaměření na talent.“⁶

2. Definice – talent management jako souvislá činnost provazování klíčových personálních procesů

„Tři klíčové procesy při realizaci řízení talentů v podniku:“⁷

1. identifikace, výběr a rozvíjení nejlepších,
2. rozpoznávání a obsazování klíčových pozic v podniku klíčovými lidmi,
3. přiměřené dlouhodobé rozdělení zdrojů (odměny, individuální přístup) zaměstnancům podle jejich aktuálního / potenciálního přínosu k dobré kvalitě práce v podniku.⁸“

3. Definice – talent management jako systém nárazové aktivity práce s perspektivními manažery

„Klíčové činnosti při řízení talentů v podniku navazují v tomto sledu:“⁹

- popis výchozí situace podniku,
- nastavení systému práce s intelektuálním kapitálem,
- stanovení cílů pro účastníky,

5 Někdy se uvádí výstižnější talent program, talent pool, program akcelerace, personální rezervy, orli aj.

6 Thorne, Pellant, 2007, s. 7.

7 Berger, 2003, s. IX.

8 Obdobná definice zní: Talent management spočívá v systematickém provázání standardních personálních činností na základě jasných kritérií: výběru, motivaci, hodnocení, rozvoje a odměňování klíčových zaměstnanců (Pfeffer, J., <http://resources.greatplacetowork.com/article/pdf/warfortalent.pdf>, s. 16).

9 Kroupa, 2006, s. 91.

- popis cílového stavu,
- podpora a rozvoj talentů.“

Každá z daných definicí má své ospravedlnění a význam pro určité prostředí. Zatímco 1. definice je blízko k modelu učící se organizace s možností sdílet bez bezpečnostních rizik většinu informací, 2. definice se zas více hodí pro velké a na bezpečnost dat orientované podniky, a konečně 3. definice popisuje svým časově omezeným a efektivním přístupem přístup k řízení talentů u menších podniků s nižšími finančními možnostmi. U všech těchto definic platí: **Talent management znamená vytrvalý nebo nárazový proces péče o talenty podle pravidel, která jsou různá objemem a pojetím i u stejně velkých podniků.**

Vzdělávání v rámci talent managementu

Talent management spočívá v důsledku v intenzivním rozvoji talentů, který zpravidla probíhá formou vzdělávání. Systematické vzdělávání má často charakter talent managementu, zatímco vzdělávání ad hoc rozhodně ne. Jaký je mezi nimi rozdíl?

Rozlišení vzdělávání v rámci a mimo rámce talent managementu:

- **Vzdělávání se zaměřením na rozvoj talentů** – proces systematického zvýšeného rozvoje některých pracovníků na základě předem stanovených pravidel.¹⁰
- **Vzdělávání obecné** – proces získávání vědomostí a znalostí, které získáváme učením během výuky, zkušenostmi a podobně.¹¹ Tento typ vzdělávání je platný pro všechny pracovníky a nijak se neváže k řízení talentů.

Co vede podniky k rozdílným pojetím? Jaký vliv na řízení talentů má velikost, strategie nebo typ produkce podniků? V rámci teoretické části následně uvádím popis základních typů talent managementu, jak jsou dnes vedeny v podnicích (v ČR, potažmo v Evropě).

Popis různých druhů talent managementu v podnicích

Základním modelem systematického rozvoje schopných lidí, tj. talentů v podniku, je zavedení **jednoúrovňového talent managementu** (dále jen TM). Ten klade nároky na nastavení jednotných kritérií pro všechny zaměstnance. Vzhledem k tomu, že TM systematicky řeší zpravidla podniky nad 500 zaměstnanců, dochází občas k paradoxu u jednoúrovňového TM, že stejným způsobem jsou nastaveny **parametry pro mladé talenty pro běžné manažerské pozice a stejně tak pro manažery připravované k zvládnutí ředitelské pozice s pravomocemi jednatele**. Je logické, že pak u nejvyšších pozic je systém často obcházen vytvářením nadstandardních neformálních vztahů, a to v menší nebo větší míře vede k deziluzi o účinnosti systému řízení talentů u zaměstnanců a k jejich případnému odchodu z podniku.

Druhým modelem je **víceúrovňový TM**, který se zpravidla člení na akcelerovaný rozvoj pro tyto skupiny:

10 Jindřich, T., Řízení rozvoje talentů. Dizertační práce.

11 <http://cs.wikipedia.org/wiki/Vzd%C4%9B%C3%A1v%C3%A1n%C3%AD>

- a) nižší a střední management (lidé šest měsíců až 10 let v podniku),
- b) specialisty v daném oboru bez ambicí vertikálního postupu,
- c) top management v podniku (senior manažeři).

Tato alternativa je členěním podle zkušeností zaměstnanců, nebo podle jejich orientace na vertikální či horizontální kariéru. Na první pohled umožňuje přehlednost systému a jeho transparentnost, ovšem je **velmi náročná organizačně a rizikem je případné nezvládnutí vhodného rozlišení**, kam zařazovat jednotlivce v podniku – může např. dojít k uvíznutí několika schopných talentů (nenáleží ani do jedné ze skupin) mimo zvýšenou pozornost podnikového rozvoje a v důsledku odchod těchto lidí za lepšími podmínkami v jiném podniku.

Co je těmito dvěma přístupům vlastní, je **nastavení předem zadaných kritérií výběru**, která jsou závazným podkladem pro posuzovatele při procesu výběru zaměstnanců mezi talenty, zde intenzivněji rozvíjené zaměstnance. Omezuje se tím riziko vstupu těch průměrných a jen kariérově orientovaných. V této věci otázky stojí:

- a) **Nakolik předem nastavená kritéria skutečně pomáhají ke vstupu jen schopných zaměstnanců do rozvoje?**
- b) **Jaké podniky mohou vést systematický rozvoj talentů, aniž by jim to přineslo víc ztrát než užítku (časové a finanční náklady)?**

Odpověď na tyto otázky úzce souvisí s tím, jaké možnosti má podnik z hlediska své produkce a strategie do budoucna. Dříve, než se blíže podíváme na konkrétní ukazatele s kritérii rozdělené do tří oblastí, je nutné rozlišit na základě obecného zaměření podniky na ty, které rozvíjejí talent management, a ty, které ho nevedou a jsou blíže modelu učící se organizace, kde talentem je každý člověk.

3. Nastavení ukazatelů a kritérií pro talent management

Na základě spolupráce s podniky se ukázalo jako důležité dodržovat procesně několik kroků na cestě k nastavení konkrétních ukazatelů s kritérii. V této kapitole představuji systematický přístup k vedení talent managementu v tomto sledu:

1. obecné zaměření podniku – talentová nebo učící se organizace,
2. hlavní faktory vedení talent managementu – omezení systému řízení talentů,
3. konkrétní ukazatele a kritéria talent managementu.

1. Obecné zaměření podniku – talentová nebo učící se organizace

Podniky vybírají určitým způsobem zaměstnance a podle míry intenzity výběru už je pak řadí mezi schopné nebo běžné zaměstnance. **Základní rozlišení leží tedy mezi podniky:**

- a. **Výběr zaměstnanců podle odbornosti** (podniky zaměřené na odborné vzdělání) – klíčová je kvalifikace; při rozvoji talentů se klade důraz na rozvoj měkkých dovedností a podporu k získávání autorizačních zkoušek.
 - Podniky jsou nucené **vybírat jen část zaměstnanců** k rozvoji měkkých dovedností a **vedou talent management**.

- b. **Výběr zaměstnanců formou hodnotících center** (podniky zaměřené na pracovní postoje) – klíčové jsou sociální kompetence; rozvoj probíhá rovnoměrně v odborné i manažerské oblasti, často formou learning by doing.
- Všichni rovnocenně podle výsledků procházejí rozvojem, kdo nezvládá svou činnost, odchází, kdo ano, postupuje nahoru. Zpravidla se jedná o **strukturální poradenské podniky, které za talenty (manažerské typy) považují všechny zaměstnance – vyloučený talent management** (model učící se organizace všech zaměstnanců).

Ukazuje se, že pokud podniky považují už na startu zaměstnance za talent, není vhodné vést v podniku talent management. To je příznačné pro poradenské podniky; ostatní označují talenty v podniku až poté, jak se v podniku osvědčí. Zde tedy specifikují, které podniky vůbec mohou smysluplně vést talent management jako akcelerovaný rozvoj některých zaměstnanců. Od tohoto rozlišení se pak odvíjejí další faktory – konkrétní omezení řízení talentů v podniku, která jsou podkladem při jeho nastavení.

2. Hlavní faktory vedení talent managementu – omezení systému řízení talentů

Při hloubkovém výzkumu v jednotlivých podnicích jsem na základě analýz vysledoval tři základní typové oblasti, které podniky sledují při nastavování talent managementu. Každá z oblastí nějakým způsobem omezuje daný podnik v tom, jak rozvíjet zaměstnance. Proto jsem jednotlivé oblasti nazval jako omezení, která vedou podnik k určité systematické politice také v oblasti rozvoje.

Jednotlivé druhy omezení jsou následující:

a) Omezení produkcí podniku

První omezení se týká typu produkce podniku neboli jeho oboru ekonomické činnosti: zda se jedná o rychloobrátkové výrobky, výrobky s několikaletou záruční lhůtou (stroje, nábytek), stavby, servis k výrobkům, poradenství aj. Je nutné respektovat, jaká míra náročnosti na BOZP, nezbytnou kvalitu zpracování požadavků klienta apod. je v dané oblasti vyžadována. Tato omezení jsou vzhledem k produkci podniku nezměnitelná a je nutné zaměstnance podporovat nebo systematicky vzdělávat v některých činnostech podle míry jejich důležitosti.

b) Omezení vnějšími faktory

Druhé omezení se odvozuje od dlouhodobých zkušeností podniku s vhodným a volitelným přístupem k účinnému zvládnutí práce v oboru, který se však může měnit na základě proměny dlouhodobých trendů. Existují zde vnější těžko ovlivnitelné faktory, kterým se podnik musí přizpůsobit, protože zákony nebo vědeckotechnický vývoj přinášejí nové požadavky. Na jejich základě podnik nastavuje pracovní místa tak, aby odpovídala co nejsnazšímu zvládnutí práce a plynulému osvojování náročnějších úkolů.

c) Omezení vnitřními faktory

Poslední oblast omezení je čistě vnitrofiremní. Reaguje na usnadnění osobní i hromadné komunikace, dobré podpory motivace a růstu každého jednotlivce. Z toho vyplývá, že upravit třetí oblast je nejsnazší, např. pokud podnik sleduje, že současný způsob podpory růstu schopných lidí na vyšší pozice není motivující

a dostatečný. Úpravou vnitrofiremních priorit může podnik uvolnit prostor pro větší přehlednost a transparentnost systému rozvoje, a tudíž zajistit jeho větší účinnost.

Nastavení talent managementu

Nastavení talent managementu reaguje na výše zmíněná omezení. Řídí se také několika zásadními podnikovými ukazateli, které má každý podnik jinak založené. I zde je můžeme rozčlenit na tři oblasti: objektivní (dané množstvím lidí a jejich zaměřením), strategické (dané reálnými možnostmi růstu podle strategického nastavení organizační architektury) a subjektivní (dané aktuálním nastavením efektivnosti systému i vzhledem k potřebám personálních specialistů).

3. Konkrétní ukazatele a škály talent managementu

Zde jsou k hlavním faktorům přiřazeny konkrétní ukazatele a kritéria tak, jak se ukázaly specifické napříč různými pracovními obory.

a) Omezení produkcí podniku

Konkrétní měřitelné ukazatele se škálami jsou:¹²

- role BOZP,
- nutnost standardizovaného způsobu komunikace,
- potřeba specifické autority jednání k více cílovým skupinám,
- možnost změny pracovní seberealizace,
- riziko vyhoření na pracovní pozici.

b) Omezení vnějšími faktory

Konkrétní měřitelné ukazatele se škálami jsou:

- kvalifikovaní pracovníci na trhu práce,
- úpravy zákonů v dané oblasti podnikání,
- strategie investování jednotlivých klientů,
- změny organizace práce díky novým technologiím,
- proměny úrovně připravenosti nováčků.

c) Omezení vnitřními faktory

Konkrétní měřitelné ukazatele se škálami jsou:

- principy firemní kultury,
- standardní způsob komunikace,
- prostor pro dynamiku a nápady nových lidí v podniku,
- nastavení pracovního prostředí ke sdílení znalostí,

12 Ke každému ukazateli je nastavena 4stupňová škála hodnot, které sledují míru důležitosti (klíčové role) daného faktoru absolutně i relativně oproti ostatním ukazatelům. Hodnota 1 znamená vždy nejvyšší normovanost (vždy klíčovou roli) ukazatele. Opačná hodnota 4 znamená nízkou normovanost (chybějící klíčovou roli) nastavení u daného ukazatele. Výsledek u zkoumaných podniků analyzuje následující kapitola.

- možnost projektové práce mimo svou agendu práce.

Všechny výše uvedené ukazatele s kritérii se významně vztahují k nastavení náplně pracovního místa a k vytváření kariérních plánů.

Dobře měřitelnými ukazateli napříč podniky se ukázaly tyto:

- objektivní nastavení (transparentnost systému talentů, proces povyšování, počet zaměstnanců / talentů),
- strategické nastavení (osoby odpovědné za výběr a rozvoj, talentová kritéria, doba členství v systému řízení),
- subjektivní nastavení (způsob výběru do systému, doba nástupu intenzivního rozvoje, způsob vyřazování ze systému).

Tato kritéria člením na základě jejich vazby na firemní kulturu. Jestliže je silná, jedná se o objektivní nastavení talent managementu odvislé od firemní kultury, jestliže jde o volnou vazbu, řízení talentů se může nastavit podle potřeb odpovědných osob.

4. Empirický výzkum

Nejprve na názorném příkladu stavebního podniku (tabulka 1) uvádím, na jakých úrovních podle škál má podnik omezení a jak funguje jeho současný TM. Výsledek průměrných hodnot ukazuje, které faktory jsou ve firmách nezměnitelné a které změnitelné a jakým směrem je možné jeho nastavení změnit při respektování prvních dvou oblastí priorit. Dále analyzuji formou srovnání v tabulce 1 výsledky čtyř různých typů podniků.

Tabulka 1
Omezení stavebního podniku

Omezení produkcí podniku	Omezení vnějšími faktory	Omezení vnitřními faktory
Dodržování a zkušenost s riziky BOZP – 1	Kvalifikovaní pracovníci na trhu práce – 1	Hodnoty – 1
Vnější standardizovaný způsob komunikace – 1	Úpravy zákonů v dané oblasti podnikání – 2	Komunikace – 2
Autorita k cílovým skupinám – 1	Strategie investování jednotlivých klientů – 1	Dynamika pro mladé – 1
Možnost seberealizace v podniku – 2	Změny organizace práce kvůli novým technologiím – 3	Pracovní prostředí – 2
Vyhoření – 3	Proměny úrovně připravenosti nováčků – 3	Projektová práce pro jednotlivce – 1
Průměr objektivních faktorů: 1,6 (hodně normované)	Průměr strategických faktorů: 2 (spíše normované)	Průměr subjektivních faktorů: 1,4 (hodně normované)

Stavební podnik má u objektivních omezení silně normovaně hodnoty. Je to dáno důrazem na oblast BOZP a nutnost standardizované komunikace, odvozeně od BOZP a propočtu dlouhodobých projektů, které jsou specificky klíčové v tomto oboru. Poněkud volnější, ne tolik normovaný způsob práce je v organizaci práce podniku,

v jeho strategických přístupech k řešení své produkce. Ovšem nejvíce podnikem ovlivnitelná část, volitelná firemní omezení, jsou opět silně normovaná, obzvláště v komunikaci a otevřenosti vůči pilotním projektům. Firemní kultura zvýrazňuje důraz na plnění řady norem v práci na stavebních projektech, a tím podporuje určité pracovní návyky. Otázkou je, nakolik tento styl zabezpečuje dostatečně pružné nástupnictví mladých lidí do manažerských pozic.

Tabulka 2**Omezení Talent managementu – tři typy kritérií s hodnotami**

Objektivní omezení	Strategické omezení	Subjektivní omezení
Transparentnost – 1	Realizátor rozvoje – 2	Způsob výběru do TM – 2
Proces povyšování – 1	Talentová kritéria – 1	Nástup intenzivního rozvoje – 1
Počet zaměstnanců / talentů – 1	Doba členství – 1	Způsob vyřazení z TM – 2
Průměr objektivních faktorů: 1 (striktní)	Průměr strategických faktorů: 1,7 (spíše striktní)	Průměr subjektivních faktorů: 1,7 (spíše striktní)

Výsledky nastavení TM odpovídají v závěrečných hodnotách hodnotám firemní kultury a strategickým omezením podniku. Systém rozvoje zapadá do charakteru podniku a pro zaměstnance je v zásadě čitelným a dostatečně transparentním. Nastavení subjektivních faktorů může být i striktnější, obzvláště v ukazateli „Způsob vyřazení“.

Návaznost systému TM na základní omezení podniku

Na základě odvození závěrečných hodnot podle tabulky, která doporučuje k průměrným hodnotám počet úrovní TM, je vhodné v tomto podniku systematicky sledovat tři úrovně talentů, vzhledem k složitosti podniku a proměnlivosti požadavků na různé vertikální manažerské pozice. Konzervativní prostředí takového podniku to dovoluje a je možné nastavit i úrovně čtyři s tím, že dvě z nich budou sledovány silně diskretním způsobem z důvodů přehlednosti systému a organizačního zvládnání.

Vzhledem k dílčím ztrátám při odchodech schopných manažerů se podnik rozhoduje v oblasti objektivních omezení jít na méně striktní pravidla při řízení talentů pro vyšší manažerské posty, k čemuž ho vede potřeba snížit na úplné minimum fluktuaci, nebo nespokojenost u nadprůměrně schopných a zkušených manažerů. Tím se v tomto případě stává, že systém talent managementu bude na obdobné úrovni striktnosti (konzervativnosti) jako hlavní oblasti podniku – produkce, strategie, firemní kultura.

Srovnání čtyř hloubkových analýz v podnicích

Podobně intenzivní sondu jsem provedl v dalších třech podnicích v oblasti telekomunikací, financí (banka) a poradenství. V tabulce 3 ukazují průměrné hodnoty pro dané oblasti.

Tabulka 3

Typ podniku	Omezení produkcí podniku	Omezení vnějšími faktory	Omezení vnitřními faktory
Stavební podnik	1,6	2	1,4
Telekomunikace	3,2	3,6	3,8
Banka	2,6	3,2	2,4
Poradenský podnik	3	3	1,8

Poznámka: Čísla udávají průměrnou hodnotu daného podniku v dané oblasti.

Typ podniku	Objektivní nastavení	Strategické nastavení	Subjektivní nastavení
Stavební podnik	1	1,7	1,7
Telekomunikace	3	3	3,7
Banka	1	2,7	3
Poradenský podnik	2	1,3	3

Poznámka: Čísla udávají průměrnou hodnotu daného podniku v nastavení talent managementu.

Na základě těchto srovnání je zřejmé, že systém řízení talentů je nastavován u daných podniků uzavřenější, než je sama firemní kultura a její omezení. Typické je to pro ukazatele způsobu výběru, procesu povyšování, realizace rozvoje. Na jednu stranu se ukazuje častá striktnost řešení těchto procesů, což posiluje systémové jednání i spolehlivost v podniku, na druhou stranu může tato uzavřenost (striktnost) ohrožovat v principálně nekonzervativním podniku důvěru v intuitivní schopnosti přímých vedoucích talentů. Pro liberálnější prostředí (poradenské, ICT podniky) proto doporučuji systém řízení talentů dále neprohlubovat a ponechat prostor přirozené autoritě nadřízených, aby v důsledku systém nebyl obcházen.

5. Vyhodnocení a analýza dat

Tyto příklady ukázaly, že povaha produkce práce v podniku, strategie podniku a firemní kultura spoluurčuje nastavení řízení talentů. Před samotným nastavením talent managementu podnik musí sledovat, jaká omezení má, jakým způsobem funguje komunikace neboli firemní kultura a na jaké úrovni musí některé činnosti manažer-samostatný pracovník zvládnout. Co to znamená pro nastavení systému řízení talentů?

Na základě analýzy stabilních ukazatelů v řízení talentů výše sledovaných firem se ukazuje jako funkčn **několik trendů pro nastavení systému talent managementu:**

- Každý z podniků nastavuje **systém řízení talentů jako transparentní**, protože u každého z nich firemní kultura je transparentní a odvozená od potřeb zvládnutí práce zaměstnanců. Pokud by neměl být transparentní, raději ať ho vzhledem k motivaci zaměstnanců / pracovníků nenastavuje (např. strukturální podniky s rovnocennými podmínkami k rozvoji).
- Protože firemní kultura zpravidla zvýrazňuje běžný a nutný styl práce, je

vhodné, **aby přijímané řízení talentů bylo promyšlené s ohledem na firemní kulturu**, protože řízení talentů závisí na způsobech povyšování, firemní komunikace a stává se kontrolním bodem kvality:

- informačních toků v podniku,
- sounáležitosti zaměstnanců,
- vytváření synergických efektů spolupráce.

Důvody pro víc úrovní talent managementu

Důvodem pro víc úrovní (skupin) TM jsou právě značně rozdílné nároky na vertikální i horizontální pozice v podniku a v tomto smyslu některé podniky už v současné době reformují své akcelerující talentové programy. Velkou zatěžkávací zkouškou je pro podniky kvalita organizačního zvládnutí programů, hlavně s orientací na optimální a očekávané vyhovění všem klíčovým skupinám v podniku.

6. Úvaha nad finanční náročností řízení talentů

Dosud jsem se nezabýval tím, nakolik je finančně náročné nastavit a dodržovat pravidla řízení talentů v podniku. Vykázání přesných nákladů na proces řízení talentů je velmi obtížné už proto, že jsem se v daných podnicích nesetkal s funkcí člověka, který by měl na starosti výhradně nebo z valné části řízení talentů. Dále je důležité zmínit, že valnou část činností, které jsou typické pro řízení talentů (adaptace, řízení pracovního výkonu, rozvoj, stimulace), vykonávají vedoucí pracovníci jakékoli funkce, a nejsou to tedy zaměřením např. personalisti nebo pracovníci řízení lidských zdrojů. V různých oblastech a u různých lidí je odlišná časová dotace na podporu rozvoje jejich talentů, schopností, profesionálního růstu obecně. Proto je jakákoli analýza finanční náročnosti řízení talentů pouhým odhadem a tento odhad by měl být v určité souvislosti případných nákladů na nahrazení klíčového manažera s potenciálem ke kariérnímu růstu.

Z výše uvedených analýz je zřejmé, že možnost systematicky řídit talenty roste s velikostí podniku a zároveň s mírou systematickosti jeho firemní kultury. Jinými slovy, čím konzervativnější podnik, tím více prostoru pro systematické řízení talentů a více finančních prostředků. Dá se také říci, že čím větší důraz klade podnik na bezpečnost, tím více prostředků na řízení kariér, a tedy talentů, poskytuje. Jde obecně o stavební, strojírenské, ale také finanční podniky, kde velkou roli hraje bezpečnost různých druhů (práce, informací, toků peněz aj.).

Ve výčtu klíčových pojmů jsem uvedl tři definice pojmu talent managementu. První definice klade důraz na indoktrinaci několika principů do firemní kultury bez zavádění striktních pravidel řízení talentů, druhá klade důraz na provázanost procesů, a tedy bezchybný personální controlling, a třetí klade důraz na perfektní nárazový přístup k procesu řízení talentů podle aktuálních potřeb podniku. Především podle finančních možností podniků si tyto tři různé typy řízení talentů podniky přivlastňují. Zatímco první, levný, přijímají hlavně liberální nebo rychloobrátkové podniky s přirozeně vysokou fluktuací zaměstnanců, druhý, drahý, je typický pro velké podniky s velkým

důrazem na systematičnost a bezpečnost a třetí, nárazově velmi drahý typ řízení talentů, je příznačný pro malé a střední podniky s nárazovou potřebou řídit talenty.

Řízení talentů má ovšem i celospolečenský dosah, který z daných podniků nejvíce akcentuje telekomunikační podnik. Jde o rozvoj lidí i bez ohledu na potřeby podniku, protože tímto akcelerovaným rozvojem vybraných schopných lidí se podnik stává užitečný pro společnost jako celek a nejen pro vlastní krátkodobé zájmy. V dlouhodobém horizontu se i odchod velmi schopného člověka může podniku vyplatit např. prestižním oceněním nebo významnou zakázkou podpořenou lidmi, kteří prodělali s daným podnikem dobrou zkušenost.

Závěr

Tato studie ukazuje na současné modely firemního rozvoje, které respektují čestné jednání, podněcování k dlouhodobému kvalitnímu pracovnímu výkonu a dobré vztahy na pracovišti. Na základě sondy do klíčových typových oblastí současných velkých podniků jsem testoval potřeby sladění rozvoje schopných lidí-talentů v rámci konkrétních firemních kultur s jejich specifickou produkcí a strategií.

Hlavním výsledkem této studie je poznatek, že **míra potřeby a případné složitosti řízení rozvoje talentů v podniku spočívá především v propojení tohoto řízení s principy firemní kultury a s ohledem na náročnost produkce podniku** (mírou norem při práci).

Pokud jsou normy a předpisy při práci vysoce nutné, je vhodné nastavovat více úrovní rozvoje, a tím pádem i akcelerovaného rozvoje. Pokud jsou normy od začátku pro všechny stejné, necht' existuje také jen jedna čitelná forma rozvoje, i toho akcelerovaného. Jedinou výjimkou jsou strukturální poradenské podniky, které už přijímají všechny zaměstnance jako vysoce výkonné, nebo je hodnotí podle přesných číselných výsledků práce. V případě strukturálních podniků by byla akcelerace rozvoje demotivující pro ostatní, a pokud se v těchto typech podniků děje, je nutné postupovat pouze intuitivně, ne systematicky. Tyto podniky jsou však z podstaty pracovního procesu ve velké menšině a logicky se to ani v budoucnu nezmění. Kvalitní talent management musí zároveň vyhovovat podniku v době expanze i v době stagnace, tedy motivovat zaměstnance v různých obdobích rovnoměrně.

Literatura

- ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ASHRIDGE. 2001. *Talent management*. [online], 2001.
- BERGER, D. R. 2003. *The talent management handbook*. McGraw-Hill Professional, 2003. ISBN 9780071414340.
- BUCKLEY, R. 2005. *Trénink a školení*. Praha : Computer press, 2005. ISBN 80-251-0358-7.
- CAPELLI, P. 2008. *Talent on Demand: Managing talent in the Age of Uncertainty*. Perseus distribution servis, 2008. ISBN 9781422104477.
- HRONÍK, F. 2006. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha : Grada, 2006. ISBN 978-80-247-1457-8.
- HŘÍBKOVÁ, L. 2009. *Nadání a nadání*. Praha : Grada, 2009. ISBN 978-80-247-1998-6.
- JANDA, B. 1932. *Encyklopedie výkonnosti – Výroba*. Praha : SFINX, 1932.

- KROUPA, T. 2006. Talent management [Dizertační práce]. Brno : Mendelova univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2006.
- KUBEŠ, M. 2004. *Manažerské kompetence: Způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha : Grada, 2004. ISBN 80-247-0698-9.
- SENGE, P. 1990. *The fifth discipline*. New York : Currency and Doubleday, 1990. ISBN 0-385-26095-4.
- THORNE, K.; PELLANT, A. 2007. *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance*. Brno : Computer press, 2007. ISBN 978-80-251-1689-0.
- TRUNEČEK, J. 2004. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha : Professional publishing, 2004. ISBN 80-86419-67-3.
- VODÁK, J.; KUCHARČÍKOVÁ, A. 2007. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha : Grada, 2007. ISBN 80-247-1904-5.
- WELCH, J. 2001. *Straight from the Gut*. New York : Warner books, 2001. ISBN 0-446-52838-2.

WHEN TO SET UP MULTIPLE TALENT GROUPS IN THE ENTERPRISE?

Abstract: This paper deals with the topic of talent management in companies. At present, companies meditate whether to organize their talent management in multiple talent groups in the company. The purpose of this paper is to follow such criteria for talent management that are common to businesses across different sectors. On the basis of systematic monitoring of employee development in ten large companies, I have specified a number of indicators in three areas that talent management systems need to take into account. The results of this study point to some trends that are necessary for various large companies in the implementation of talent management systems.

Keywords: talent management, employee development, talent groups

JEL Classification: A14