

Talent management

*Jan Urban,
Consilium Group*

Hlavní témata semináře

- Co je talent ?
- Co je talent management ?
- Jak talent vymezit ?
- Jak talenty nalézt ?
- Jak talenty využívat a udržet ?
- Jak talenty dále rozvíjet ?
- Typická úskalí řízení talentů
- Nástroj řízení talentů: kariérní politika organizace

Co je talent ?

Talent lze chápat jako důležitý, současně však často *nevyužitý* předpoklad zaměstnanců, nejčastěji schopnost

- *převzít náročnější úkoly a/nebo vyšší odpovědnost*
- *rychle se učit a přizpůsobovat novým požadavkům*

Nejčastější omyly v chápání talentu

- *Talent se vztahuje především k umění nebo sportu*
Skutečnost: talentu je třeba k úspěšnému vykonávání většiny složitějších činnosti
- *Talent souvisí se vzděláním*
Skutečnost: nositeli značného či specifického talentu mohou být i osoby s nižším vzděláním.
- *Talent je většinou obtížné určit*
Skutečnost: talent odpovídá většinou činnostem, které lidé provádějí nejčastěji a/nebo s největším zájmem.

Co je talent management ?

„Řízení talentu“ zahrnuje pět hlavních součástí:

- Vymezení talentu
- Identifikace/získání talentů
- Plánování/Využívání a motivace talentů
- Stabilizace, resp. omezení fluktuace talentů
- Rozvoj/postup talentů

Proč „řízení talentu“ nebývá příliš efektivní

- Hlavní pozornost je věnována „získání a udržení“ talentů
- „Boj o talenty“ se soustřeďuje na jejich platy a benefity
- „Řízení talentů“ je ztotožňováno s plánováním nástupnictví či vytvářením zvláštních skupin zaměstnanců

Důsledkem je nákladnost a nízká efektivita řízení talentů („skladování talentů“), často však i demotivace stávajících zaměstnanců

Tradiční přístup opomíjí otázky, které jsou při zacházení s talentem často nejdůležitější

- Jak talent, který je pro podnik potřebný, vymezit
- Jak talentované zaměstnance v podniku nalézt
- Jak talenty přilákat?
- Jak talent v zájmu podniku (a jeho zisku) skutečně využívat
- Jak talenty motivovat a dále rozvíjet

Jak talent vymezit ?

- Vymezit talent znamená porozumět *klíčovým schopnostem*, které podnik potřebuje k dosažení svých současných i budoucích cílů
- Talent však nelze zužovat jen na schopnosti: tvoří jej širší spektrum osobních předpokladů zahrnujících i *osobní vlastnosti, pracovní postoje a tvořivost*.

Jak talent vymezit ?

- K osobním vlastnostem, které hrají při vymezení talentu důležitou úlohu, patří mimo jiné
 - *osobní odpovědnost,*
 - *otevřenost vůči novým zkušenostem,*
 - *sociální vstřícnost,*
 - *sklon k „vnitřní“ motivaci a pracovní spokojenosti*

Jak talent nalézt ?

Nalezení talentu vyžaduje:

- být otevřený vůči talentu přicházejícímu z různých oblastí
- nespoléhat na jednu metodu hodnocení ani na jednorázové vyhledávání, ale kombinovat různé hodnotící přístupy, především *metody hodnocení výkonu a hodnocení schopností/potenciálu*

Jak talent nalézt ?

Nalezení talentu vyžaduje:

- vyvarovat se subjektivního posuzování vycházejícího často z „efektu zrcadla“ – přisuzování zvláštních schopností osobám vykazujícím (vnější) podobnost s manažery organizace

Jak talent nalézt ?

- základním kritériem je *výkonnost*, která ukazuje, zda zaměstnanci mají pro svou práci odpovídající *schopnosti a motivaci*.
- nejsou-li lidé na svých místech úspěšní, může to být i proto, že je práce nudí, že se jim nedostává potřebné pomoci nebo že jim schází prostředky nezbytné k jejímu výkonu

Jak talent nalézt ?

- způsobem, jak držimající talent odkrýt, je *přidělit zaměstnanci nové nebo širší úkoly či poskytnout mu vyšší samostatnost*

Jak talent přilákat?

Schopnost podniku přilákat talenty závisí na:

- Zajímavé práci/práci přinášející výzvu
- Rovnováze mezi prací a osobním životem
- Možnostech kariérového postupu
- Příležitostech k učení a rozvoji
- Schopnostech manažerů vést přijímací rozhovor a řídit průběh přijímacího (výběrového řízení)
- Kompetitivním odměňování
- Růstu platu závislejícím na osobní výkonnosti

Jak talent využít

- K hlavní výzvě spojené s řízením talentů patří *plné využití jejich potenciálu*
- *Využití talentů vyžaduje*, aby měli možnost vykonávat práci, která je baví, přináší jim výzvu a inspiraci i možnost svou práci zdokonalovat. Cestou mohou mít změny pracovní náplně, pracovních podmínek i způsobu řízení talentů

Jak talent využít

- *Způsob řízení a vedení talentů* by měl být zaměřen nejen na využití jejich specifických schopností, ale i na respektování jejich zájmu a motivace

Jak talent využít

- Talenti se často odlišují tím, že si ve srovnání s ostatními podstatně více cení své *autonomie*. Mnohdy do té míry, že nemají rádi, pokud se jim říká, co mají dělat, pokud jim vedoucí dává najevo nedůvěru apod.
- Své práce si však na druhé straně zpravidla váží a mají zájem vykonávat ji co nejlépe. Vyžadují však, aby se na ni mohli soustředit a aby organizace jejich práci neomezovala zbytečnými překážkami.

Jak talent využít

- Řízení talentů vyžaduje proto, aby manažeři ve vztahu k nim plnili spíše úlohu *vůdců či moderátorů*, tj. aby s nimi diskutovali, svá rozhodnutí s nimi konzultovali, aby shrnovali různé názory a stanoviska a vytvářeli konsensus apod.

Jak talent využít

- Podniky zpravidla nepotřebují talenty pracující samostatně, ale *schopné spolupracovat s ostatními*.
- Způsobem, jak toho dosáhnout, je podpořit přímou komunikaci mezi zaměstnanci, ať již omezením překážek spojených se složitou organizační strukturou nebo prostorovou úpravou pracoviště.

Jak talent využít

- Jednou z cest, jak podpořit komunikaci, je umožnit talentům zúčastnit se (se souhlasem nadřízených) jakéhokoli projektu v jejich organizaci podle svého výběru, jinou je podpora jejich návrhů a zdokonalení k nejrůznějším oblastem a možnost jejich přímého konzultování s ostatními pracovníky (firma Google)

Schopnost podniku udržet talenty závisí na

- vytvoření jasných rozvojových, případně kariérových perspektiv. Nástrojem je především tvorba *personálních rezerv* podniku
- možnosti vyvažovat pracovní a osobní život
- řídicích a motivačních schopnostech nadřízených
- pracovním prostředím bez zbytečných stresujících faktorů

Jak talenty dále rozvíjet ?

- rozvoj talentů spočívá v kombinaci *formalizovaných a méně formalizovaných metod*
- *formalizované metody* vycházejí z *cíleného vzdělávání* na základě výsledků hodnocení, rozvojového programu personálních rezerv, plánování nástupnictví apod.

Jak talenty dále rozvíjet ?

- Předpokladem rozvoje talentů, zejména ve větší organizaci, je rozdělení talentů (personálních rezerv) do několika skupin a vytvoření dlouhodobějších programů (modulů) jejich rozvoje

Příkladem rozdělení talentů do skupin může být rozdělení na

- talenty z řad vyšších manažerů s potenciálem zastávat pozice ve vrcholovém vedení
- talenty z řad nižšího managementu s potenciálem postoupit v průběhu zhruba 5 let do vyššího podnikového řízení
- nově příchozí zaměstnance, především absolventy vysokých škol a specialisty („management-trainees“)
- vysoce výkonné zaměstnance pracující v klíčových oblastech s potenciálem zastávat manažerská místa („high-potentials“)

Příklad okruhů vzdělávání personálních rezerv diferencovaných podle stupně vedoucí pozice

Témata pro personální rezervy připravované na vedoucí a manažerské pozice v první linii

- Řízení, vedení, motivování a kontrola zaměstnanců
- Osobní efektivita manažera, řízení času a vedení porad
- Komunikační dovednosti a řešení konfliktů
- Základy koučingu
- Řízení disciplíny
- Vedení a budování týmů

Příklad okruhů vzdělávání personálních rezerv diferencovaných podle stupně vedoucí pozice

Témata pro personální rezervy připravované pro střední management

- Řízení a hodnocení výkonu zaměstnanců
- Situační management a principy delegování
- Osobní efektivita manažera, řízení času a vedení porad
- Komunikační dovednosti a řešení konfliktů
- Základy koučingu a mentoringu
- Řízení změn a projektový management
- Vnitrofiremní komunikace
- Řízení lidských zdrojů

Příklad okruhů vzdělávání personálních rezerv diferencovaných podle stupně vedoucí pozice

Témata pro personální rezervy připravované pro vyšší management

- Manažerský styl
- Základy koučingu a mentoringu
- Interkulturní management

Témata společná pro všechny úrovně

- Schopnosti prezentace
- Řízení stresu, psychohygiena a relaxace

Jak talenty dále rozvíjet ?

- Nástrojem rozvoje talentů je i jejich spoluúčast *při určování vlastních rozvojových cílů a potřeb.*

Jak talenty dále rozvíjet ?

- *Méně formalizované metody vedení a rozvoje talentů se opírají o koučing, mentoring, job shadowing, job sharing, řízení znalostí apod. či účast na důležitých podnikových projektech rozšiřujících zkušenosti talentů*

Typická úskalí řízení talentů (1)

- Důležitou součástí řízení talentů jsou i plány jejich *kariérového postupu*. Ty však nemusejí zahrnovat jen postup v rámci podnikové hierarchie ani konkrétní nástupnictví.
- Stejnou úlohu mohou sehrávat plány kladoucí důraz na rozvoj schopností, zkušeností a pravomocí.

Typická úskalí řízení talentů (2)

- Úskalí talentů mohou být spojena s jejich *občasnými osobnostními vlastnostmi* – sklonem k aroganci, nižší tolerancí k osobám s menšími znalostmi či odlišnou motivací apod.
- I vysoce schopné, se kterými nikdo v organizaci nechce spolupracovat, však zpravidla nemají pro firmu velký význam a jejich činnost může být spíše kontraproduktivní

Typická úskalí řízení talentů (3)

- Práce talentů se často neomezuje jen na jejich kancelář, není prací „od 9 do 17 hodin“.
- *Pružné uspořádání pracovní doby* odpovídající fázi jejich životního cyklu proto nejen nebrání jejich výkonu, ale odstraňuje jeho bariéry.

Typická úskalí řízení talentů (4)

- Talenti mohou mít i odlišné individuální potřeby a zájmy, a pro firmu tak může být složitější nabízet jim *specifické benefity či pracovní prostředí*.

Jak přistupovat ke kariérní politice ?

- Základním předpokladem účinného kariérového plánování je vytvoření obecných pravidel, kterými se firma hodlá při plánování a rozvoji kariéry svých zaměstnanců řídit a které vyžaduje od svých zaměstnanců.
- Tato pravidla, která mohou mít v praxi podobu *kariérního řádu organizace*, by měla vymezovat především způsob jejich výběru a dalšího rozvoje

Jak přistupovat ke kariérní politice ?

- Cílem kariérní politiky firmy je identifikace (výběr), stabilizace, rozvoj a využití zaměstnanců, kteří jsou nositeli firemního know-how nebo kteří mají výrazný potenciál pro další odborný či manažerský růst.
- Z hlediska organizace jde o vytipování, rozvoj a efektivní využití *dvou relativně samostatných skupin zaměstnanců*.

Jak přistupovat ke kariévní politice ?

- Do první skupiny *klíčových zaměstnanců*, jsou vybíráni ti, kteří svými odbornými znalostmi, řídicími schopnostmi a pracovními výsledky výrazně přispívají k plnění úkolů společnosti nebo kteří jsou nositelem specifického odborného a manažerského know-how společnosti.

Jak přistupovat ke kariéerní politice ?

- Druhou skupinu tvoří zaměstnanci s manažerským potenciálem nebo osoby s předpoklady pro další manažerský růst.
- Cílem *politiky manažerských rezerv* je zajistit, aby maximum v budoucnu uvolněných nebo nově vytvářených řídicích pozic bylo včas a kvalitně obsazováno z vnitřních personálních zdrojů

Výběr klíčových zaměstnanců

- Vstupním podnětem k vytipování a výběru (ustanovení) klíčových zaměstnanců jsou zpravidla informace z pravidelného (ročního) pracovního hodnocení zaměstnanců, informace plynoucí z mimořádného hodnocení zaměstnanců provedeného za tímto účelem, případně informace z jiných zdrojů (informace vedoucích projektových týmů, závěry personálního, resp. manažerského auditu apod.).

Výběr klíčových zaměstnanců

- O ustanovení klíčového zaměstnance rozhoduje většinou personální ředitel společnosti na návrh přímého nadřízeného, případně jiného vedoucího zaměstnance.
- Se zařazením mezi klíčové zaměstnance musí navržený zaměstnanec souhlasit.

Jak přistupovat k manažerským rezervám ?

- Mezi *manažerské rezervy* jsou zařazováni především zaměstnanci, kteří kromě svého potenciálu manažerského a odborného růstu jsou rovněž dlouhodobě identifikováni s firmou a jejími cíli

Výběr klíčových zaměstnanců

- Výběr klíčových zaměstnanců by měl probíhat způsobem, při kterém není žádná skupina firemních zaměstnanců zvýhodňována před jinou.

Výběr manažerských rezerv

Jako základ politiky manažerských rezerv mohou sloužit např. následující pravidla:

- součástí politiky manažerských rezerv je identifikace talentovaných, zejména mladých zaměstnanců, kteří jsou zařazeni do programu individuální manažerské přípravy (bez konkrétního určení budoucí vedoucí pozice)
- zaměstnanci zařazení do manažerských rezerv jsou využíváni pro řízení projektů a pro funkce mentorů (patronů) nově přijatých zaměstnanců.

Výběr manažerských rezerv

- O výběru (ustanovení) manažerských rezerv rozhoduje zpravidla generální ředitel (o ustanovení talentů personální ředitel) na návrh přímého nadřízeného a/nebo personálního ředitele; důležitou funkci může však při něm sehrávat i vnější manažerský audit.
- I se zařazením mezi manažerské rezervy společnosti musí navržený zaměstnanec vyslovit souhlas.

Přístup ke manažerským rezervám

K hlavním zásadám *přístupu k manažerským rezervám* patří:

- zařazením do programu manažerské přípravy se pro zaměstnance zařazeného do manažerských rezerv stává osobní rozvoj součástí jeho pracovních úkolů

Přístup ke manažerským rezervám

- praktická manažerská příprava ve formě stáží, řízení projektových a transformačních týmů, práce na samostatných úkolech zadaných managementem společnosti, účast na zahraničních konferencích apod.

Přístup ke manažerským rezervám

- pravidelné hodnocení výsledků manažerské přípravy zaměstnanců zařazených do personálních rezerv.
- neplnění vzdělávacího programu a určené praktické přípravy vybraného zaměstnance může vést k ukončení statutu manažerské rezervy zaměstnance.

Shrnutí semináře

- Co je talent ?
- Co je talent management ?
- Jak talenty nalézt ?
- Jak talenty využívat a udržet ?
- Jak talenty dále rozvíjet ?
- Typická úskalí řízení talentů
- Nástroj řízení talentů: kariérní politika organizace

Děkuji za pozornost

urban@consilium-group.cz