



Munich Personal RePEc Archive

Talent management as a part of competitive advantage

Misun, Juraj and Hudakova, Ivana

University of Economics in Bratislava, Faculty of Business
Management, Department of Management, School of Economics and
Management of Public Administration in Bratislava, Department of
Small and Medium Entrepreneurship

2011

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/54325/>
MPRA Paper No. 54325, posted 11 Mar 2014 15:30 UTC

Talent manažment ako súčasť konkurenčnej výhody

Ing. Juraj Mišún, PhD. – Ing. Ivana Hudáková, PhD.

Abstrakt

Súčasné obdobie je obdobím mnohých nepredvídateľných zmien. Veľkým problémom pre väčšinu slovenských podnikov, ale aj pre zahraničné podniky, ktoré sa nachádzajú v zložitom a turbulentnom podnikateľskom prostredí, je náročnosť nájsť dobrých a kvalitných zamestnancov. Ak sa aj nájdu, je pre tieto podniky náročné si ich udržať, najmä vtedy, ak dosahujú excelentné pracovné výsledky. Ide o manažovanie talentov alebo talent manažment, ktorý sa stáva frekventovaným a veľmi populárnym na trhu domácom, ale i na zahraničnom. Úspech takýchto podnikov mnohokrát závisí od talent manažmentu, ktorý je veľmi aktuálnou a často skloňovanou témou.

Cieľom príspevku je poukázať na talent manažment v podnikovej a podnikateľskej praxi, ktorý sa zároveň stáva konkurenčnou výhodou. Úspešnosť a výkonnosť týchto podnikov mnohokrát závisí práve od tejto konkurenčnej výhody, ktorá je základným kameňom pre ich vznik a budovanie.

Kľúčové slová: talent manažment, konkurenčná výhoda, manažovanie talentov, úspech a efektívnosť podnikov

Talent management as a part of competitive advantage

Abstract

The current period is one full of unforeseen changes. A major problem for most Slovak businesses, as well as foreign companies finding themselves in a difficult and turbulent business environment, is the difficulty to find good quality employees. Even after they found them, it is difficult to keep them, especially if they achieve excellent results at work. It is about managing talent, or talent management, becoming common and extremely popular on both domestic and foreign markets. The success of such businesses often depends on talent management, which tends to be very topical.

The aim of the paper is to highlight talent management in corporate and commercial practice, which is also becoming a competitive advantage. The success and performance of those businesses often particularly depends on such a competitive advantage, which is the cornerstone for their foundation and further development.

Keywords: talent management, competitive advantage, managing talents, business success and efficiency

Úvod

Pod pojmom talent manažment rozumieme súhrn istých aktivít a opatrení, ktoré smerujú k schopnosti manažérov identifikovať talenty v podniku. Tento pojem sa čoraz viac dostáva do popredia. V zahraničí je talent manažment známy už dlhšie, udomáčať sa začína aj v SR.

V talent manažmente ide o hľadanie odpovedí na otázky:

- Ako sa má získať a riadiť talent?
- Ako vytvoriť z talentovaných ľudí konkurenčnú výhodu?
- Ako túto konkurenčnú výhodu udržať?

Zvýšený záujem o manažovanie talentu bol zaznamenaný v 90. rokoch minulého storočia. Pojem sa začal čoraz viac uplatňovať medzi vedcami, poradenskými spoločnosťami, ako aj v samotných podnikoch. Všeobecne uznávaná definícia talent manažmentu v tomto období zatiaľ neexistovala a v jeho charakteristikách sa odborníci líšili. Jedna skupina autorov zahŕňala do talent manažmentu len vyhľadávanie talentov podľa budúcich potrieb podniku, druhá ho charakterizovala zvyšovaním výkonnosti, rozvojom kariéry alebo úspešným plánovaním podnikových spôsobilostí.

Pojmom kariéra sa označuje tá časť životnej dráhy človeka, ktorá je spojená s jeho pracovnými aktivitami a s jeho zaradením do činnosti a procesov organizácie alebo viacerých organizácií, resp. s jeho prácou pre tieto organizácie. [8, s. 97]. Hlavným dôvodom, prečo musia podniky venovať zvýšenú pozornosť riadeniu a plánovaniu kariéry, je rastúca fluktuácia pracovnej sily, odchod kvalifikovaných pracovníkov do zahraničia, predovšetkým

za lepším zárobkom a lepšími životnými podmienkami a klesajúca pôrodnosť vo vyspelých štátoch sveta, a aj v SR. Riadenie a plánovanie kariéry je jedným z dôvodov, pre ktoré zamestnanec zotrúva v podniku. Možnosť rastu a postupu je jedným z najväčších motivačných faktorov. Podnik musí mať taktiež záujem o zotrvanie zamestnancov tvoriacich zdroje talentov. Práve ich rozvojom a využitím získa podnik jednu z najvzácnejších konkurenčných výhod.

Najdôležitejším aktívom podniku sú ľudské zdroje. Dlhodobo úspešným podnikom je práve taký podnikateľský subjekt, ktorému záleží na svojich ľuďoch. Tradičnou misiou riadenia ľudských zdrojov v podniku je získať správnych ľudí, v správnom čase, na správne miesto, avšak urobiť to efektívne je dobrou základňou pre dlhodobý podnikový úspech, ktorý je zároveň cieľom talent manažmentu. Na dosiahnutie tohto cieľa je potrebné v podniku vytvoriť tzv. „talent mind-set“, ktorý predstavuje spoločný spôsob myslenia všetkých pracovníkov a manažérov, upriamený na talent. [1, s. 29].

Proces talent manažmentu má nasledujúce kroky:

- identifikácia talentu,
- získavanie talentov,
- rozvíjanie talentov,
- udržanie talentov
- a využitie talentov.

Pri prvom kroku má podnik dve možnosti, a to hľadať talenty v externom alebo v internom prostredí podniku. Externé prostredie predstavujú napríklad absolventi univerzít a vysokých škôl. Stačí, ak sa podnik zúčastní tzv. dní kariéry a ponúkne študentom možnosť stáže, prípadne písania diplomovej práce. Niektoré podniky zachádzajú ďalej a ponúkajú školám sponzorstvo. Podporujú výučbu predmetov, ktoré podporia u študentov schopnosti, ktoré bude daný podnik od nich vyžadovať. Ďalším zdrojom talentov môžu byť bývalí aktívni športovci, ktorí sa v súčasnosti venujú už len výlučne trénovaniu mladých, prípadne talenty môže podnik nájsť aj u svojich dodávateľov. Títo zamestnanci poznajú procesy a súvislosti. Ďalším miestom, v ktorom možno nájsť talenty, je priamo podnik. Je to najväčší potenciál. Metód na ich identifikáciu je množstvo. Najčastejšie sa používajú development centrá, účasť v projektoch, meranie potenciálu alebo 360-stupňová spätná väzba. Pri identifikácii talentu je najdôležitejšie, aby nešlo iba o rozhodnutie samotného manažéra. Musí sa dosiahnuť zhoda čo

najväčšieho počtu zamestnancov. Preto sa pri identifikácii často zohľadňujú aj návrhy spolupracovníkov, kolegov a podriadených.

Pri druhom kroku je nevyhnutné podpísať so zamestnancom kontrakt, ktorý bude mať predovšetkým psychologický a motivačný charakter. Musia v ňom byť definované tak práva, ako aj povinnosti zúčastnených strán.

Tretí krok sa uskutočňuje prostredníctvom trainee programov. Sú určené pre nových zamestnancov a zväčša trvajú pol roka až rok. Ich náplňou je účasť na rôznych školeniach či stážach. Po ukončení trainee programov sa podpíše nový kontrakt na dlhšie obdobie. Zamestnanci, ktorí pracujú v podniku dlhodobo, zúčastňujú sa programov talent development. Ich hlavnou úlohou a náplňou je pochopenie rôznych procesov a súvislostí, ktoré sú súčasťou fungovania podniku. Ide o identifikovanie talentov, ktoré sú na počiatku svojej kariéry.

Jedným z najdôležitejších krokov je štvrtý krok, v ktorom ide o zabránenie odchodu pracovníkov, do ktorých organizácia investovala v rámci rozvojových programov. Slúži na to množstvo techník. Príkladom je aj nástupníctvo alebo succession planning. Na jednej pozícii nevydrží počas celej kariéry ani jeden vrcholový pracovník. Preto mu musí byť poskytnutá možnosť ďalšieho vzdelávania a rozvoja, aby mohol zastávať novú pozíciu, keď nastane ten správny čas. Práve takýmto plánom nástupníctva by sa mal zaoberať útvar riadenia ľudských zdrojov. Ďalším spôsobom udržiavania talentov je vytvorenie skupiny talentovaných, teda talent pool. Dôležité je, aby zamestnanci do tejto skupiny boli vyberaní spravodlivo. Ich skúsenosti sa intenzívne rozvíjajú za účelom ich maximálneho využitia. Kariérna prestávka predstavuje tiež jeden z motivačných nástrojov. Ide o situáciu v živote zamestnanca, keď je nútený zmeniť svoj pohľad na svet a spôsob života, napríklad o ochorenie blízkej osoby, o ktorú je potrebné intenzívnejšie sa postarať. Zamestnávateľ poskytne možnosť prestávky v práci, napríklad na jeden rok, a potom sa umožňuje zamestnancovi opätovný návrat po vyriešení jeho súkromných problémov. Takto môže podnik zabrániť aj vyhoreniu zamestnanca, tzv. syndrómu burn out.

Piaty krok predstavuje hľadanie prieniku a skĺbenie predchádzajúcich krokov do jedného celku. V tejto fáze by mal talent mnohonásobne zúročiť všetky prostriedky, ktoré doňho podnik investoval a

priniesť mu žiadaný úžitok. Využitie talentov sa často prelína s rozvojom talentu, kedy je veľmi náročné určiť presnú hranicu medzi nimi. [4].

Získať skvelých a talentovaných ľudí nie je vonkoncom jednoduché. Majú už väčšinou uspokojujúcu prácu a otázka nezní, prečo by ich podnik mal chcieť získať. Iniciatíva musí byť vyvinutá zo strany podniku a musí presvedčiť daného pracovníka, aby prestúpil práve do neho.

Príklad z praxe

Vhodným ilustračným príkladom na trhu talentov je spoločnosť Google, v ktorej výborní ľudia chcú mať pocit, že sú súčasťou niečoho mimoriadne významného a dôležitého. Ich záujmom je stať sa vplyvnými hráčmi. Chcú byť stimulovaní inými významnými a jedinečnými ľuďmi. Motiváciou v tomto prípade nie je len finančné ohodnotenie, či služobné auto a mobilný telefón. Spoločnosť Google považuje problematiku talentov za strategickú záležitosť kritického významu. Vybraná spoločnosť zverejnila aj zoznam desiatich dôvodov, prečo by mali najlepší svetoví výskumníci, programátori, či marketingoví špecialisti pracovať práve v sídle spoločnosti, ktoré sa nazýva aj Googleplex. Ani jedným z dôvodov pritom nie sú opcie či rôzne bonusy. Ide o dôvody, ktoré motivujú talentovaných a špičkových ľudí pracovať pre Google. Príkladom je i práca na výzvach súčasnej informačnej doby. Spoločnosti nesmierne záleží na vytvorení čo možno najlepších pracovných podmienok pre svojich zamestnancov, ktoré sú pre ňu špecifické. Veľkou snahou je aj vytvorenie zdravej podnikovej kultúry a možností pre únik od psychicky extrémne náročnej práce. Nezabúda sa ani na fyzické zdravie zamestnancov v podobe poskytnutia racionálnej výživy a bicyklov pre presun vo veľkom areáli spoločnosti. Vedenie spoločnosti dbá na napĺňanie svojej vízie a na jej čo najlepšie pochopenie všetkými zúčastnenými. Platí zásada, že „pokiaľ vysoko motivovaní a mimoriadne schopní ľudia zdieľajú tú istú víziu, nie je nutné voči nim uplatňovať formálne zložky mikroriadenia.“

Mnohí manažéri sa stretávajú s problémom, že nie sú schopní počas dlhého obdobia nájsť vhodného kandidáta na určitú konkrétnu pozíciu, a pritom sa takýto človek môže často skrývať aj v tej istej organizácii. Stáva sa, že talentovaní ľudia sa „zaseknú“ na pozícii, ktorá nevyužíva ich pracovný a intelektuálny potenciál interných zdrojov talentu. Talent je potrebné mobilizovať, nenechať ho nehybne stáť na jednom mieste. [2, s. 190].

Talentovaných ľudí nemotivuje iba finančná odmena alebo dobrý šéf. Predovšetkým im ide o zážitok z práce, ktorý nadobudnú už pri prvom kontakte s firmou.

Ide o zážitok, ktorý zažijú len v danej spoločnosti a nikde inde. Ak sa firme podarí prekročiť očakávania ľudí, motivuje ich to, a aktivizuje vrátiť sa tam znovu. Takto sa vytvára neuveriteľná konkurenčná výhoda prostredníctvom výnimočného prístupu k ľuďom a k ich „chceniú“. [7, s.272].

Talent manažment je veľkým prínosom pre podniky, aj pre ostatné činnosti a spôsobilosti podniku. S výborným talentom v podniku sa dajú všetky ostatné činnosti vylepšiť, a v tom spočíva synergický efekt talent manažmentu. Talent manažment sa stáva hnacím motorom efektívnosti v podnikových procesoch, ktorý má vplyv na celkovú výkonnosť podniku. Rovnako aj empirické výskumy potvrdzujú, že talent manažment môže mať veľký prínos a hodnotu, a to v prípade že sa prepojí so stratégiou podniku. Takýmto spôsobom môže talent podporovať rýchlejšie dosahovanie synergických cieľov podniku. [5, s.139].

Pri výbere talentov sa nesmie zabúdať ani na mäkké faktory. V danom prípade ide o charakter človeka, ktorý je rovnako dôležitý ako doposiaľ získané praktické skúsenosti alebo dosiahnuté vzdelanie. Hodnoty a normy potenciálneho zamestnanca musia byť totožné, resp. veľmi blízke podnikovej kultúre spoločnosti.

Záver

Zmena chápania dôležitosti ľudských zdrojov je najdôležitejšia pre zabezpečenie existencie podniku v budúcnosti. Ľudia nepredstavujú len vstupy na dosiahnutie výstupu, ale sú i jediným zdrojom možných zlepšení, inovácií a zabezpečovania zvyšovania kvality a produktivity podniku. Nevyhnutnou podmienkou dobre fungujúceho talent manažmentu, ktorý zabezpečí podniku požadované výsledky, je umožniť prístup talentom vo fáze rozvíjania do všetkých oblastí činnosti. Rovnako je dôležité nevytvárať zo skupiny talentov samostatnú kastu a neseparovať ich od ostatných zamestnancov. Musia mať aj možnosť komunikácie s celou spoločnosťou. Hlavným dôvodom, prečo je dôležité bojovať o talenty, je okrem získania konkurenčnej výhody aj fakt, že v podniku sú aj nástrojmi pôsobiacimi na zvyšovanie jeho výkonnosti a efektívnosti.

Literatúra

[1] ASHTON, C., MORTON, L.: Managing talent for competitive advantage. In: Strategic HR Review, č. 5, 2005, roč. 4, s. 28–31. ISSN 1475-4398.

- [2] BRYAN, L., L., JOYCE, C. I.: Mobilizing minds: Creating wealth from talent in the 21st-century. New York: McGraw-Hill, 2007. s. 190 - 191. ISBN 0-07-149082-5.
- [3] HORVÁTHOVÁ, P.: The talent management and its usage at human resources management in enterprises. In: Perspectives of Innovations, Economics and Business. Prague: Prague Development Center, č. 3, 2009, roč. 3. s. 76-79. ISSN 1804-0519.
- [4] Dostupné na internete: <http://www.tcc.cz/produkty/talent-management.htm>, cit. 10.04.2009.
- [5] LEVIS R., E., HECKMAN, R., J. Talent management: A critical review. In: Human Resource Management Review. č. 2, 2006, roč. 16. s. 139-154. ISSN 1053-4822.
- [6] SAFI, A., BURRELL, D. N.: The Role of Mentoring in Succession Planning and Talent in Non-Profit and Governmental Organizations. In: International Journal of Business and Management. Bayswater: Publishing Center of IJBM, č. 5, 2009, roč. 2. ISSN 1833-3850.
- [7] TAYLOR W, C., LABARRE, P.: Ako pracujú Maverici. Bratislava: Eastone Books, 2008. s. 188. ISBN 987-80-89217-87-8.
- [8] TURECKIOVÁ, M.: Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing, 2004. s. 97. ISBN 80-247-0405-6.