

INTEGROVANÝ TALENT MANAGEMENT – NOVÉ PARADIGMA PRO TALENT MANAGEMENT

Dana Egerová

ÚVOD

V dnešním dynamicky proměnlivém a silně konkurenčním podnikatelském prostředí nabývají lidské zdroje strategického významu pro úspěch organizace. Zároveň pokračující globalizace pracovního trhu, změny ve struktuře pracovní síly (zejména její stárnutí a chybějící požadovaná kvalifikace) na jedné straně a rostoucí potřeba kvalifikované pracovní síly na straně druhé zvyšují význam talent managementu pro organizaci. Současná podniková praxe i realizované studie [5], [7], [8], [14] ukazují, že konkurenční výhodou budou mít zejména ty organizace, které budou schopné získat, rozvíjet a udržet si talentované pracovníky.

Výsledky studie Institutu pro rozvoj a lidské zdroje (Chartered Institute of Personnel and Development, CIPD) [5] potvrzují, že talent management nabývá na významu zejména v době ekonomické krize a je jedním z klíčových nástrojů získání konkurenční výhody. Uvedená studie zároveň prezentuje dopady krize (pozitivní i negativní) na oblast talent managementu v organizacích. Téměř 26% organizací, které se zúčastnily šetření, uvedlo, že byly nuceny v důsledku zhoršené ekonomické situace změnit přístupy a praktiky v oblasti talent managementu, zároveň 24% z nich uvedlo, že jejich celkový rozpočet na talent management byl v důsledku krize snížen. Jako nejčastější změny byly uváděny snížení rozpočtu na vzdělávání a rozvoj talentů, zaměření na udržení talentovaných pracovníků, revize současného systému talent managementu v kontextu jeho ekonomické efektivnosti, větší zaměření na talent management. Z výsledků studie dále vyplývá, že v organizacích, které uvedly, že krize neměla vliv na jejich strategii talent managementu, zůstal talent management prioritou i v období krize a investování do

talentů chápou jako klíč k úspěšné budoucnosti firmy.

Současně s výše uvedeným je potřebné si rovněž uvědomit, že současná ekonomická situace implikuje nové přístupy a postupy, které jsou uplatňovány v různých oblastech života organizace a které umožňují organizaci vyrovnat se s novou ekonomickou realitou. Pro talent management to znamená změnu paradigmatu talent managementu ve smyslu posunu od tradičního mnohdy nesystematického přístupu k integrovanému talent managementu.

Předložený článek se primárně zaměřuje na představení konceptu integrovaného talent managementu, na vymezení jeho základních charakteristik a zdůvodnění významu aplikace daného konceptu pro současnou organizaci. Pozornost je rovněž věnována pojmu talent management, který je výchozím pro vymezení konceptu integrovaný talent management. Není tedy naším cílem detailní popis uvedeného konceptu, ale spíše uvedení nového přístupu, kterým integrovaný talent management beze sporu je, a to jak pro oblast řízení lidských zdrojů v organizaci, tak i specificky pro oblast talent managementu.

1. TALENT MANAGEMENT – VYMEZENÍ POJMU

Talent management je koncept, který má mnoho aspektů. Můžeme ho chápat jako filosofii či způsob uvažování organizace o jejích zaměstnancích či jako soubor HR politik a praktik. Můžeme ho vnímat také jako zdroj konkurenční výhody organizace.

V současné době neexistuje jednotná a obecně přijímaná definice talent managementu. Naopak v odborné literatuře i v podnikové praxi se setkáváme s jeho různým vymezením a pojetím [9], [3]. Autoři Lewis, Heckman [9] na základě analýzy různých vymezení a definic pojmu

talent management identifikovali tři následující pojetí daného pojmu. V prvním pojetí je talent management spojován se souborem personálních činností, jako jsou např. získávání, výběr, rozvoj a hodnocení, které patří k charakteristickým činnostem personálního oddělení. V tomto pojetí není v podstatě zásadní rozdíl mezi talent managementem a řízením lidských zdrojů. Talent management je více či méně používán jako synonymum k řízení lidských zdrojů. Druhé pojetí je zaměřeno na koncept vytváření databází talentů jak z externích, tak i interních zdrojů (talent pools). Využívány jsou stejné nástroje jako pro řízení lidských zdrojů, s tím rozdílem, že jsou aplikovány pro skupinu pracovníků, kteří jsou označeny jako talenti. Talent management v tomto pojetí zahrnuje personální činnosti, jako jsou získávání, rozvoj, rozmístění a udržení se zaměřením na talentované jedince. Talent management se vztahuje pouze k úzké skupině pracovníků. Smyslem talent managementu je pak zajistit, aby organizace měla správné talenty se správnými dovednostmi ve správném čase [10]. V souvislosti s uvedeným zmiňujeme výsledky studie společnosti Deloitte [7], podle které se 72% z dotazovaných společností zaměřuje v oblasti talentu zejména na rozvoj budoucích lídrů. Otázkou je, zda má být talent management zaměřen pouze na tuto úzkou skupinu pracovníků? Ve třetím pojetí je talent management organizačně zaměřen na rozvoj kompetencí prostřednictvím řízení talentů v organizaci.

Jiné členění nacházíme u autorů Bethke-Langeneg, Mahler, Staffelbach [1], kteří uvádějí tři základní směry ve vymezení pojmu talent management. První klade důraz na lidský kapitál a tedy na definování (vymezení) talentů, druhý směr vidí talent management jako proces identifikace a naplňování potřeb lidského kapitálu organizace a třetí směr vymezuje talent management jako nástroj dosažení ekonomických výsledků.

Výše uvedené reflektuje přístupy k talent managementu, které jsou více či méně zaměřeny pouze na dílčí aspekty daného pojmu a které v nedostatečné míře kladou důraz na integrovaný přístup k talent managementu. Zejména v současném období je ovšem potřebné talent management chápat jako integrovaný soubor procesů a procedur v organizaci, jejichž cílem je získat, udržet a rozvíjet již existující, ale i budoucí talenty k dosažení strategických cílů organizace. Využití integrovaného přístupu k talent managementu má pozitivní dopad na výkonnost organizace, jak ostatně jasně dokladují příklady úspěšných společností (např. PepsiCo, Microsoft).

Současná podniková praxe, ale i realizované studie ovšem ukazují, že většina organizací nemá plně integrované systémy talent managementu. Integrace talent managementu v těchto organizacích neprobíhá vůbec tzn. žádný z prvků talent managementu není integrován nebo pouze zčásti tzn., že minimálně dva, ale ne všechny prvky talent managementu jsou integrovány. Tyto organizace využívají talent managementu převážně na základní úrovni a aplikují tradiční přístupy a postupy k talent managementu.

2. NOVÁ REALITA, NOVÉ PŘÍSTUPY

V roce 1997 poprvé použila společnost McKinsey spojení válka o talenty, které mimo jiné implikuje klíčový význam těchto pracovníků pro zajištění výkonnosti organizace. Válka o talenty ani v současném období neztrácí na intenzitě, je tomu právě naopak [13]. Uvedené potvrzují i výsledky studie realizované společností Deloitte [8], ve které více než 41 % respondentů uvedlo, že soutěž o talenty patří mezi priority v jejich organizacích.

Jedním z důsledků války o talenty jsou změny v podnikatelské realitě, viz následující tabulka.

Tab. 1: Srovnání - Dřívější realita a Nová realita

Dřívější realita	Nová realita
Lidé potřebují organizace	Organizace potřebují lidi
Stroje, kapitál a místo jsou konkurenční výhodou	Talentovaní lidé jsou konkurenční výhodou
Talent vytváří rozdíly	Talent vytváří velké rozdíly
Nedostatek pracovních míst	Nedostatek talentovaných lidí
Zaměstnanci jsou loajální a pracovní místa jsou jistá	Lidé jsou mobilní a jejich oddanost firmě je krátkodobá
Lidé akceptují standartní podmínky, které jim firma nabízí	Lidé požadují více a lepší podmínky

Zdroj: Michaels, Handfield-Jones, Axelrod, [11,s.6]

Změny v podnikatelském prostředí vyvolávají potřebu na ně adekvátně a pružně reagovat. Pro organizace to znamená mimo jiné přehodnotit své dosavadní postupy a praktiky i v oblasti talent managementu a zvolit takové, které co nejlépe změní realitu reflektují. Procesy talent managementu využívané v současné době byly vytvořeny před téměř půl stoletím a nyní nastal čas pro vytvoření nového modelu [4].

Podle již zmíněné studie společnosti Deloitte [8], většina vrcholových manažerů a specialistů na oblast talent managementu uvedla, že v důsledku současné ekonomické situace je

potřebné v jejich organizacích změnit strategii talent managementu, pouze 20% z dotázaných manažerů uvedlo, že mají tyto strategie velmi dobře propracované. Co se týče programů talent managementu, pouze 20% z dotázaných hodnotí tyto programy v jejich organizacích jako vynikající, zatímco více než 37% respondentů vidí potřebu jejich zlepšení, a to v různé míře.

V následující tabulce jsou uvedeny tradiční postupy a nové postupy uplatňované pro oblast talent managementu

Tab. 2: Srovnání Tradiční postupy vs. nové postupy v talent managementu

Tradiční postupy	Nové postupy
HR oddělení je odpovědné za řízení lidských zdrojů	Všichni manažeři počínaje vrcholovým managementem jsou odpovědní za vytváření databáze talentů
Management poskytuje dobré finanční ohodnocení a benefity	Vytváříme společnost, pracovní pozice a strategii, tak abychom byli atraktivní pro talentované lidi
Získávání chápeme jako nákup	Získávání chápeme jako marketing
Rozvoj probíhá prostřednictvím vzdělávacích programů	Plný rozvoj probíhá prostřednictvím m obohacování práce, coachingem a mentoringem
Ke všem přistupujeme stejně, všichni mají stejné schopnosti	Všech pracovníků si vážíme, ale investujeme rozdílně do hráčů A, B a C

Zdroj: Michaels, Handfield-Jones, Axelrod, [11, s.26]

Za inovativní přístup, který je dle našeho názoru příležitostí pro moderní organizace, je

považován integrovaný talent management. Integrovaný talent management představuje

integrováný systém, prostřednictvím kterého dochází k propojení lidí se strategií organizace, s jejími cíli i hodnotami. Domníváme se, že aplikace integrovaného talent managementu v organizaci může výrazně podpořit naplnění jejích cílů a přispět k její konkurenceschopnosti.

3. INTEGROVANÝ TALENT MANAGEMENT

Převážná část odborné literatury z oblasti talent managementu se zabývá integrací procesů talent managementu ve vztahu k ostatním HR procesům [12] nebo k samotnému systému talent managementu. Toto pojetí může částečně a krátkodobě plnit svůj účel, celkově však tato úroveň integrace nepřináší organizaci skutečnou hodnotu [15].

Autoři Avedo, Scholes [15] představují model integrovaného talent managementu, který integruje strategii organizace, strategii řízení lidských zdrojů, procesy talent managementu a kulturu organizace,

K integraci dochází na následujících úrovních (podle Avedo, Scholes, [15]):

- **Integrace se strategií organizace** - jedním ze základních předpokladů efektivního talent managementu je vytvoření strategie talent managementu, která vychází ze strategie organizace a je s ní v souladu. Vzájemné propojení strategie organizace se strategií talent managementu umožňuje identifikovat procesy talent managementu, které jsou klíčové z hlediska dosažení cílů organizace. Talent management existuje, aby podpořil dosažení organizačních cílů [4]. Nedostatečné propojení strategie talent managementu se strategií organizace může být jednou z překážek pro efektivní talent management. Naše zkušenosti, dosavadní podniková praxe i realizované studie ukazují, že v mnohých organizacích není talent management integrován do strategie organizace. Zároveň se také ukazuje, že top management mnohých organizací není dostatečně zainteresován na tvorbě strategie talent managementu.
- **Integrace se strategií lidských zdrojů** – strategie lidských zdrojů vymezuje, co by organizace měla udělat a změnit v managementu lidských zdrojů tak, aby dosáhla svých cílů [6]. Měla by být formulována ve vazbě na strategii organizace. Obdobně je potřebné postupovat i u formulování strategie talent managementu. Výchozím krokem, jak již bylo uvedeno, je strategie organizace. Stejně jako u předchozí úrovně by mělo dojít k propojení strategie lidských zdrojů se strategií talent managementu, přičemž strategie talent managementu by měla být formulována ve vazbě na strategii lidských zdrojů. Integrace talent managementu s HR strategií může proběhnout různými způsoby od využití filozofie a principů, které jsou základem strategie lidských zdrojů přes využití různých HR systémů až po využití kompetenčních modelů.
- **Integrace procesů talent managementu** - být integrován v rámci procesů talent managementu znamená, že jednotlivé procesy talent managementu nejsou izolovány a neprobíhají jako nezávislé procesy. Je naopak potřebné, aby byly plně integrovány s ostatními HR procesy a systémy a zároveň byly řízeny jako klíčové procesy. Talent management je efektivní, jestliže funguje jako systém, kde jednotlivé procesy probíhají v logické návaznosti a kde výstup jednoho procesu znamená vstup pro následující proces. Stejně jako ostatní procesy v organizaci, tak i procesy talent managementu by měly probíhat cyklicky.
- **Integrace s kulturou organizace** - být integrován s kulturou znamená, že hodnoty v procesech talent managementu jsou konzistentní s hodnotami kultury organizace. Kultura podporující procesy a praktiky talent managementu je předpokladem pro jeho úspěšnou integraci. Kulturu organizace ovlivňují zejména manažeři. Důležitým předpokladem úspěchu talent managementu je proto úroveň angažovanosti manažerů při tvorbě strategie talent managementu a jejich

podpora. Významnou roli hraje i jejich přesvědčení o důležitosti talentů jako strategické hodnoty pro organizaci.

Všechny výše uvedené úrovně jsou významnými komponentami integrovaného talent managementu. Má-li být integrovaný talent management úspěšný, je potřebné, aby integrace proběhla na všech výše uvedených úrovních. Z hlediska procesuálního se jedná o jejich vzájemné propojení, vzájemnou podporu a posílení. Je potřebné si uvědomit, že strategie talent managementu budou různé a to zejména v závislosti na strategii organizace, na životním cyklu organizace, ale také na míře angažovanosti managementu organizace. Významnou roli zde sehrává i kultura dané organizace.

ZÁVĚR

V kontextu současných změn se koncept integrovaného talent managementu stává jedním z klíčových témat pro organizaci a zároveň také jedním z hlavních nástrojů řízení talentů v organizaci. Integrovaný talent management je inovativní a holistický přístup k řízení talentů, který umožňuje organizaci adekvátně a flexibilně reagovat na změny v podnikatelském prostředí. Koncept integrovaného talent managementu integruje strategii organizace, strategii řízení lidských zdrojů, procesy talent managementu a kulturu organizace. Jejich vzájemná integrace a propojení je nutností a zároveň i předpokladem úspěšného zvládnutí konceptu integrovaného talent managementu. Talent management to nejsou pouze HR procesy a aktivity, ale je to i určitý způsob uvažování, ve kterém jsou využívány holistický a integrovaný přístup s cílem dosažení konkurenční výhody prostřednictvím lidí.

Současná podniková praxe i realizované studie ukazují, že aplikace daného konceptu může přispět ke zlepšení výkonnosti organizace i k získání skutečné konkurenční výhody pro organizaci i pro její pracovníky.

LITERATURA

[1] BETHHKE-LANGENEGGER, P., Philippe MAHLER, P., STAFFELLBACH, B. *Effectiveness of*

Talent Management Strategies in Swiss companies [online]. Universität Zürich 2010 [cit. 2012-09-03]. Dostupné z: <http://www.business.uzh.ch/professorships/hrm/forschung/diskussionspapiere/Diskussionspapier%20Nr.%2016.pdf>

[2] BOUDREAU, J.W., RAMSTAD, P.M. Talentship, talent segmentation, and sustainability: a new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 2005, roč. 44, vyd. 2, s. 129-136. ISSN 0019-7858

[3] COLLINGS, D. G., MELLAHI, K. Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 2009, roč. 19, s. 304-313, ISSN: 1053-4822.

[4] CAPPELLI, P. Talent management for the twenty first century. *Harvard Business Review*, 2008, roč. 86, č. 3, s.74-81, ISSN 0017-8012.

[5] CIPD. *The war on Talent? Part 1.* [online]. London: Chartered Institute of Personnel and Development, 2009. [cit. 2012-08-08]. Dostupné z: <http://www.cipd.co.uk/NR/...F37C.../warontalent.pdf>

[6] DVOŘÁKOVÁ Z. a kol. *Management lidských zdrojů.* Praha: C.H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4

[7] Deloitte. *Have you got talent? A study on talent management strategies* [online]. 2008, London: The creative studio at Deloitte, [cit. 19.09.2012]. Dostupné z: http://http://www.deloitte.com/view/en_GB/uk/services/consulting/.

[8] Deloitte, Talent Edge 2020: Blueprints for the new normal , [online]. 2010, Deloitte Development LLC, [cit. 2012-19-09]. Dostupné z: <http://www.Deloitte.com/us/talent>).

[9] LEWIS, R., HECKMANN, R. Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 2006, Elsevier, roč 16, č. 2, s.139–154., ISSN: 1053-4822.

[10] MEYER, T. Talent Management Toolkit [online]. FASSET. 2005. Dostupné na [www](http://www.fasset.org.za/downloads/Talent_Mng_Toolkit.pdf): http://www.fasset.org.za/downloads/Talent_Mng_Toolkit.pdf

[11] MICHAELS, D, HANDFIELD-JONES, H., AXELROD, B. *The war for talent.* Massachusetts: Harvard Business School Press, 2001, ISBN 1-57851-459-2.

[12] MORTON, L. *Integrated and Integrative Talent Management. A Strategic HR Framework*. New York: Conference Board, 2004. ISBN 0-8237-0821-7.

[13] PITRA, Z. Jak se změnil podnikatelské prostředí po odeznění současné ekonomicko-společenské krize. *Ekonomika, management, inovace*, 2009. Olomouc: Moravská Vysoká škola Olomouc, roč. 1, s. 21-28, ISSN 1804-1299

[14] RINGO, T. et. al. *Integrated talent management*. [online]. IBM Corporation, 2008. Dostupné na [www: <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/gbe03071-usen-talentpart1.pdf>](http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/gbe03071-usen-talentpart1.pdf).

[15] SILZER, D., DOWELL, B. E. *Strategy-Driven Talent Management. A Leadership Imperative*. San Francisco: John Wiley & Sons, 2010, ISBN 978-0-7879-8847-0.

Autorka:

PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.

Fakulta ekonomická, Západočeské univerzity v Plzni

Katedra podnikové ekonomiky a managementu
egerova@kpm.zcu.cz

INTEGRATED TALENT MANAGEMENT- NEW PARDIGM FOR TALENT MANAGEMENT

Dana Egerová

Abstract: The current uncertain business environment drives the need for new approaches that enable the organisation to deal successfully with changes both today and in the future. In this context the concept of talent management has become one of the priorities for organisations and one of the fundamental instruments of human resources management in organisation. The aim of the paper is to describe the paradigm shift in talent management and to clarify the concept of integrated talent management, as well as to explain why is desirable for organisation to implement integrated talent management.

Key words: paradigm shift, talent management, integrated talent management, organisation strategy, HR strategy, organisation culture, integration

JEL Classification: M12