

Talent Management na pozadí pandemie Covidu-19

V posledních letech se téměř na každé významnější HR konferenci diskutuje o talentech neboli o zaměstnancích s potenciálem a nadáním, označovaných často jako "high potentials". Jak to vypadá se zájmem o talenty v době pandemie a Průmyslu 4.0?

TEXT: ING. JURAJ EISEL, PH.D.,
CENTRUM ANDRAGOGIKY,
HRADEC KRÁLOVÉ, VŠFS PRAHA

Talent je v podstatě každý, kdo něco mimořádně dobře umí a kdo dělá svou práci více než dobře. Obvykle projevuje schopnosti v nějakém oboru nebo se vyznačuje mimořádnými vrozenými vlohami. Firmy o získání talentovaných a schopných lidí usilují, vytvářejí procesy jejich výběru, motivace a rozvoje ve firmě. Efektivně zavedený a propracovaný proces Talent Managementu urychluje úspěšný růst firmy. Je také dobrým motivačním prvkem pro stabilizaci a loajalitu perspektivních talentovaných jedinců. Jenže jak přistupovat k „talent managementu“ na pozadí koronavirové epidemie a Průmyslu 4.0?

Nejistota a náklady na rozvoj zaměstnanců

V těchto komplikovaných časech si většina podnikatelů uvědomuje, jaké náklady jsou spojeny se zaměstnáváním zaměstnanců a jak je těžké najít úspory v této oblasti a zároveň dostát požadavkům technologií výroby, služeb a neublížit kvalitě produkce, resp. poskytovaných služeb. V této situaci nabývá na významu nejen kompetentnost zaměstnanců, schopnost odolávat zvýšenému tlaku na pracovní výkon, jeho intenzitu, kvalitu, ale také ochota dále se profesně rozvíjet, vzdělávat, celkově růst, jít s dobou a jejími požadavky.

Různá krizová opatření, restrukturalizace, reengineering, reorganizace jsou citlivé věci, které vyvolávají u zaměstnanců neklid a často i nechuť vykonávat jejich profesi správně. Zaměstnanci nabývají pocitu, že nemohou ovliv-

ňovat chod věcí, jsou vystaveni zvrátům osudu nebo vůle vedení. Nejasnosti a jistá míra sociální nejistoty je velmi často odvádějí od práce. Zde nastává jakási anormalita, jelikož jednotliví zaměstnanci se prakticky po určitém čase stávají nositeli know-how a to především úrovní způsobu ovládnání svých profesních vědomostí, dovedností a návyků, společně s důkladnou znalostí technologií organizace.

Proto je mnohdy velmi riskantní, redukovat a optimalizovat jejich počty. Jedině dobře promyšlená opatření v oblasti práce s lidskými zdroji mohou mít naději na úspěch.

Každý má určitý potenciál, nyní jde o jeho dynamičnost

Personální práce i v těchto časech stále vychází z tradičního a jediného zadání, tzn. posoudit způsobilost zaměstnance pro práci v konkrétní organizaci, pracovní funkci v pracovním místě. Stále se jedná o posouzení úrovně vědomostí, znalostí, dovedností, schopností, vlastností, pracovních i sociálních návyků, zkušeností, zručností, postojů, motivů a samozřejmě jeho morálně – volních vlastností. Osobnostní a pracovní potenciál jedince je významným předpokladem pro odpovídající celkový výkon v pracovní funkci, i když nemusí zaručovat odpovídající stabilní výkonnost (osobní a pracovní kompetence). Každý zaměstnanec má určitý potenciál, proto je lidský potenciál vnímán jako soubor dispozic a předpokladů člověka orientovaných na výkon takových činností, které z kvantitativního i kvalitativního hlediska umožňují podniku růst.

Termín lidský potenciál obsahuje prvek dynamičnosti a vztahuje se k budoucnosti,

zatímco pojem lidský kapitál se větší měrou vztahuje k současnosti. To znamená, že i v době pandemie je v HR procesech cílem zajistit tok talentů a uvědomovat si, že talenty jsou hlavním zdrojem organizace.

V krizi hýčkejte své specialisty a talenty

Vliv na výchovu talentů má i současná situace ovlivněna pandemií. Právě v průběhu koronavirové epidemie je nutné zaměřit pozornost organizací na specialisty a hýčkat si je. To lze například za pomoci vzdělávacích a rozvojových programů, které mohou trvat i několik let. Malým firmám se vyplatí investovat do kratších projektů nebo individuálního ekočinku (za využití elektronických aplikací) jednotlivců atd. Jenže jak u vyhledaných talentovaných jedinců, tak u personalistů a managementu organizací platí, že každý jednotlivec musí vyvíjet určitou snahu. Talent sám o sobě nestačí.

To je úkol všech lídrů, manažerů, koučů, lektorů, trenérů, školitelů a pod. svým mladším spolupracovníkům a talentovaným zaměstnancům umět vysvětlit. Budou to pro ně vzory, příklady. Dnes nestačí být expertem nebo odborníkem a specialistou konkrétního oboru, dnes je třeba, aby mladí jednou v budoucnu mohli být vzorem a příkladem pro své mladší spolupracovníky apod.

Překonávejte vnitřní bariéry ve vzdělávání

Psychologie práce nebo psychologie řízení nám pomáhá pochopit, jak nejlépe mohou firmy a zaměstnanci spolupracovat. Ověřené postupy s Talent Managementem jsou známy. Známe, které postupy práce s talenty se v průběhu času osvědčily jako efektivní. Jed-

noduše řečeno, poznáme celou řadu atributů potřebných pro rozvoj talentů v organizacích. Přesto se stále ukazuje mezera mezi našimi vědomostmi o rozvíjení talentů a naší schopností „Talent Management“ řídit jako rozvojový projekt. Příčinou takového stavu jsou vnitřní bariéry. Zpravidla si firmy tyto bariéry vytvářejí samy a potom o ně pravidelně klopýtají. Takto se vysvětluje, proč se naléhavé výzvy manažerů a aktivity HR útvarů v oblasti rozvoje „talentů“ nepřetavují na požadovanou zvýšenou kvalitu a kvantitu a zejména v konkurenční výhodu.

Co se osvědčuje a co se doporučuje

Stručná doporučení postupu při realizaci programu Talent Managementu jsou následující:

1. Stanovit cíl programu
2. Ujasnit si pojem „Kdo je pro nás (naši firmu) „Talent““
3. Vymezit kritéria a požadavky na budoucího účastníka programu Talent Managementu
4. Určit způsob vyhledání a výběr kandidátů
5. Pečovat o účastníky programu
6. Organizovat program
7. Spolupracovat
8. Rozpočet
9. Harmonogram
10. Komunikace
11. Vyhodnocení

Pokud byl na začátku stanoven číselný cíl, potom představuje klíčovou metriku, kterou průběžně monitorujeme. Mezi ukazatele patří počet nominovaných a vybraných talentů, počet odškolených člověkohodin, počet povýšených talentů, celkové náklady na program (celý projekt) v rámci personálního controllingu vyčíslit. V rámci finálního vyhodnocení vyžít zpětnou vazbu od všech zúčastněných s důrazem na reference a "success stories" samotných talentů. Program vyhodnotit a na základě výsledků, referencí účastníků a zkušeností rozhodnout o personálních opatřeních apod. Účastníky na konci programu lze rozdělit např. do skupin:

- HVĚZDY – „dělá“ víc, než se očekává
- OK – „dělá“ na úrovni očekávání
- OTAZNÍKY – „dělá“ lehce pod úrovní očekávání
- NO – nedosahuje očekávání

Stárnoucí populace v ČR a talent management

Koronavirová epidemie nám ukazuje, že tradiční recepty nefungují a na nové nejsme často při-



Další věc, na kterou se musí české talenty připravit, je cesta neustálého vzdělávání a osobního rozvoje. To není odpovědnost zaměstnavatele, ale odpovědnost každého z nás.

praveni. To byl důvod, proč firmy do jisté míry zpanikařily a začaly hledat schopné lidi zvenčí (zejména u konkurence). Personalisté dostávají úkoly sehnat nové pracovníky, kteří mají dar a nadání pohlédnout na problémy jinak, lidi s vizí, odvahou, charismatem a touhou měnit svět. Tyto vlastnosti jsou často důležitější než znalosti, které je možné se doučit nebo získat.

Pokud chce pracovník být lídrem a růst – potřebuje vnímat lídry v top managementu, potřebuje vidět a cítit ty nejlepší, potřebuje vzory. Průměrných a podprůměrných kolem nás je dost. To, že je kritický nedostatek talentů patří mezi paradoxy současnosti v ČR.

Asie, kde žije 2,5 mld. lidí, považuje oblast Talent Managementu za svoji prioritu. Naopak stárnoucí věková struktura v českých firmách má oblast Talent Managementu téměř na konci ze všech procesů v řízení lidských zdrojů. Prakticky oblast rozvoje talentů řešíme jen okrajově. Tím ale neřešíme svoji budoucnost – protože ji nebude mít kdo vytvořit a ani zrealizovat.

Výzvou jsou témata robotizace a průmyslu 4.0

České talenty se musí připravit především na práci v období Průmysl 4.0, globální konkurence, atd. Poučení z toho pro nás plyne asi v tom smyslu, že svět produktivity bude nahrazen světem kreativity, svět dokonalých plánovačů, ekonomů a optimalizátorů bude nahrazen novými profesemi. Je nejvyšší čas začít realizovat (ne se začít připravovat) tyto změny a předstihnout v tomto ohledu konkurenci.

Zaměřit se na nositele know how a zaměřit se na zaměstnance s potenciálem (destruktoři starého a tvůrci nového). Není to jednoduchý úkol, protože se na globální svět díváme optikou ČR nebo v lepším případě EU, což je zásadní chyba – budoucnost je v Asii.

Další věc, na kterou se musí české talenty připravit, je cesta neustálého vzdělávání a osobního rozvoje. To není odpovědnost zaměstnavatele, ale odpovědnost každého z nás. Pracovníci HR útvarů by měli pravidelně diskutovat na úrovni TOP managementu s jednotlivými řediteli a umožnit jim, aby porozuměli tomu, co se v souvislosti s motivací u pracovníků uvnitř děje, jaké jsou jejich ambice a aspirace, co je podstata zaangażovanosti, jak to je s možnostmi rozvoje, s využitím příležitostí, atd.

HR útvarů si musí uvědomit, že nedostatek lídrů, neschopnost si jich dost vychovat, nefunkční nebo dokonce neexistující Talent management, to všechno má negativní dopad na firmu. I pro pracovníky HR útvarů platí, že musí porozumět dynamice businessu a že se nemusí bát nových postupů, metod, přístupů, ale i řešení, která pomohou firmě překonávat nové hrozby. ■

INZERCE

Rozvíjíme vaše lidi a váš byznys

humancraft

www.humancraft.cz