

Talent Management - výzva současnosti

TEXT: PAVEL JIRŮTKA,
HCM TEAM LEADER

S vývojem společnosti se mění i pohled na pracovní sílu. Spolu s ním se vyvíjí i potřeba práce s lidským kapitálem - Talent Management. Jaké nároky klade současnost na tuto oblast?

Doba se mění. Toto klišé na nás útočí v různé intenzitě po celou lidskou historii. Změny se tak staly přirozenou součástí našich životů, a pokud se neodehrávají příliš překotně, většinou si jich ani nevšimneme. Například v roce 1900 našeho letopočtu světu dominovala Velká Británie se svou tehdy nejvýkonnější ekonomikou a největší a nejlépe vyzbrojenou armádou. Asi není mnoho lidí, kteří to dnes vědí, a možná ještě méně těch, které to zajímá.

Již delší dobu probíhá změna pohledu na pracovní sílu. Respektive posun od termínu **Human Resources** - lidské zdroje k **Human Capital Management** - řízení lidského kapitálu. Tento posun je důsledkem poznání, že ve většině moderních společností představuje lidský kapitál tu největší hodnotu. Jako dobrý nápad se ukazuje snaha o ní pečovat. Přístup „koupit a spotřebovat“, ke kterému by sváděl termín „zdroj“, už v moderní ekonomice nesměruje ke světlým zítřkům.

Posun zaznamenává také termín **Talent Management**. Tradičně byl za „talent“ považován vybraný zaměstnanec na začátku své pracovní kariéry. Péče o talenty pak znamenala organizaci speciálních rozvojových programů pro tyto vybrané jedince. Jednalo se tak o časově omezenou aktivitu týkající se malé části zaměstnanců. Za dobrou zprávu považují, že v moderním pojetí je „talentem“ každý zaměstnanec bez ohledu na věk a délku pracovní praxe. **Talent Management tak představuje proces budování, měření a rozvoje kompetencí potřebných pro udržení konkurenční výhody společnosti.**

Tento proces časově zahrnuje celou dobu práce u dané společnosti a často i dobu zaměstnání předcházející.

Takto definovaný Talent Management nenachází dostatečnou podporu v HR informačních systémech. Ty jsou zpravidla budovány tradičním způsobem, tj kombinací systémů orientovaných na jednotlivé procesy (evidence, mzdová agenda, docházka, hodnocení zaměstnanců atd). Na některé agendy se nedostane vůbec, nebo jen ve formě excelovských souborů. Vytrácí se tak jednotný pohled na zaměstnance napříč jednotlivými procesy, chybí jednotná datová základna pro reportování a analýzy a vytrácí se synergie, která je mezi některými agendami velmi silná (hodnocení ▶ odměňování, hodnocení ▶ nástupnictví ▶ kariérní rozvoj, kariérní rozvoj ▶ vzdělávání). Navíc bývají takové systémy navrženy primárně pro HR oddělení, což se ukazuje jako hrubě nedostatečné.

Jak by tedy mělo řešení pro podporu moderního Talent Managementu vypadat?

V první řadě by mělo být schopno poskytnout podporu pro všechny agendy, ze kterých se moderní Talent Management skládá:

- prezentace společnosti na pracovním trhu
- nábor a adaptace zaměstnanců
- nastavení cílů a jejich hodnocení
- katalog a hodnocení kompetencí
- nástupnictví
- kariérní rozvoj
- vzdělávání
- odměňování

To vše optimálně v rámci jednotného uživatelského prostředí a nad jed-

Pavel
Jirůtka

Autor v současnosti pracuje jako Team Leader skupiny Human Capital Management ve společnosti Sophia Solutions. Za svou praxi nasbíral více než 20 let zkušeností s působením v obchodních a manažerských pozicích v různých IT společnostech. Jedním z jeho hlavních cílů je pomoci posílit pozici HR ve společnosti tak, aby se stalo respektováním business partnerem pro vedení společnosti.



nou datovou základnou. Takové řešení pak umožní provádět potřebné reportování, analýzy a plánování. Řešení musí být navrženo pro potřeby všech zaměstnanců a práci v různých rolích - HR pracovník, manažer a zaměstnanec. Tím pádem je kladena extrémní náročnost na uživatelskou přívětivost. Řešení musí být přijato napříč společností a maximalizovat poměr mezi poskytnutou hodnotou a úsilím vynaloženým na jeho obsluhu. Více než žádoucí je i možnost mobilního přístupu pro práci mimo kancelář.

Ze zkušenosti vyplývá, že vybudovat takové řešení doplněním tradičních HR informačních systémů vývojem dalších modulů s příslušnou funkcionalitou nevede k požadovanému cíli. Důsledkem takových pokusů je většinou zmařená investice, ztráta času a promeškaná příležitost.

Pokud se podíváme na západ od našich hranic, a ještě lépe pokud dohlédneme až za oceán, je patrný masivní trend investic do řešení, která jsou už od základu navržena pro podporu moderního Talent Managementu. Výše uvedená definice jim byla dána do kolebky při jejich zrodu. Tyto firmy totiž přirozeně dospěly k poznání, že se nejedná o investici do administrativního systému pro podporu neproduktivního procesu, za který je dnes ještě občas HR považováno. Jedná se naopak o řešení pro řízení toho nejcennějšího a nejdražšího nástroje, na kterém je přímo závislá konkurenceschopnost společnosti na trhu a její budoucí osud. Tento trend již začíná pronikat i do našich krajů, zatím spíše ve formě prvních předjárních vlaštovek. ■