

# Analýza vybraných faktorov pracovného života talentovaných pracovníkov

Jana Cocuľová\*

*Prešovská univerzita v Prešove*

*Fakulta manažmentu*

*Katedra manažmentu*

*Konštantínova 16, 080 01 Prešov, Slovakia*

[jana.coculova@unipo.sk](mailto:jana.coculova@unipo.sk)

\* corresponding author

**Abstrakt:** The paper focuses on the issue of talent management, describes the theoretical foundations of talent management and emphasizes the importance of its effective implementation in the organization. The paper also presents the results of a survey carried out on a sample of Slovak organizations, whose aim was to compare talented and other workers in the perception of selected aspects of their working life, namely interest in active training and development, interest in career growth and the need to participate in organizational goals

**Kľúčové slová:** human resources, talent management, talent pool, career development.

**JEL klasifikácia:** M12; M51; O15

**Informácia:** Príspevok je spracovaný v rámci riešenia projektu KEGA 012PU-4/2019.

## Úvod

Príčin, ktoré vedú k nutnosti zaoberať sa ľudskými zdrojmi, najmä však talentovanými jedincami, ktorí veľkou mierou ovplyvňujú výkon a najmä konkurencieschopnosť organizácie, je podľa Cannona a McGee (2007) niekoľko. Jedná sa o ustavičný rast špecializácie vo všetkých disciplínach spojených s prudkým nárastom znalostí, potrebou neustálych inovácií, výskumu a rozvoja, limitovanou flexibilitou organizácií vykonávať „výcvik na zelenej lúke“, čo podporuje vyhľadávanie potrebných jedincov medzi skúsenými zamestnancami na trhu práce, nedostatok správnych schopností (endemický problém najvyspelejších priemyselných spoločností), stále menšia flexibilita pracovnej sily (z dôvodu viackariérnych rodín, hľadanie väčšej rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom, apod.). Vojna o talenty prinútila podniky zmeniť ich stratégie získavania pracovníkov. Organizáciám už nestačí využívať tradičné spôsoby náboru, ale musia vynakladať podstatne väčšie úsilie na nájdenie tých najlepších pracovníkov. Podniky musia jasne definovať, aké talenty potrebujú a hľadať ich aj v nových oblastiach a sektoroch (Tomčíková 2017).

### 1. Základné teoretické východiska manažmentu talentov

Pri definovaní talent manažmentu v globálnom kontexte je možné ho chápať ako praktiku RLZ, ktorej cieľom je vyvážiť viacsmerne sily trhu práce, potreby zamestnancov a ekonomické záujmy (Mellahi and Collings 2010). Všeobecne možno povedať, že riadenie talentov pozostáva zo šiestich po sebe idúcich krokov. Forman (2005) uvádza, že proces riadenia talentov je cyklický, je opozitum lineárneho. Etapy, ktoré tvoria spomínaný cyklus, tvoria nasledovné aktivity:

- plánovanie talentov,
- získavanie talentov,
- rozvoj talentov,
- rozmiestnenie talentov,
- udržanie talentov,
- hodnotenie talentov.

Angažovanosť zamestnancov je jedným z nástrojov získania konkurenčnej výhody pred ostatnými, pretože ako ľudský kapitál predstavuje najcennejšiu devíziu organizácie. Preto vývoj a pestovanie tohto majetku má pre organizácie mimoriadny zmysel. Možno je to spôsobené skutočnosťou, že angažovaní zamestnanci sú vnímaní ako hlbšie zapojení do svojej práce a nadšení pre prácu. Medzi hlavné ciele riadenia talentov vo všeobecnosti patrí realizácia pracovných miest v oblasti rozvoja, udržiavanie kľúčových pracovníkov, rozpoznávanie rizikových manažérskych pozícií, opis strategického programu organizácie uvedením potrieb, schopností a ľudských zručností, definovanie a určenie existujúcej situácie v organizácii so zistením prípadných nedostatkov a potrieb. Existujú aj niektoré sekundárne ciele riadenia talentov, ako je meranie a nepretržitá kontrola existujúcich spôsobilostí a ich vzdialenosti od optimálnych schopností a zručností prostredníctvom stratégií a vzdelávacích programov, rozpoznávanie, rozvoj a udržiavanie potenciálu personálu, posilnenie zainteresovaných strán a porozumenie spotrebiteľom, zníženie nákladov na externú pracovnú silu a výzvy súvisiace s cestou rozvoja riadenia (Sayyadi, Mohammadi and Nikpour 2011).

Ak hovoríme o všetkých vyššie uvedených fázach alebo krokoch, existuje podstatný aspekt, ktorý ich zjednocuje a to je organizačná kultúra. Kultúra organizácie ovplyvňuje procesy, taktiky a manažérske mantry. Preto je podstatné, aby riadenie talentov bolo chápané ako stratégia, ktorá je kurovaná tak, aby vyhovovala kultúre organizácie, jej poslaniu a hodnotám. V svislosti s tým sa často spomína termín fond talentov. Manažment talentov smeruje k riadeniu fondu talentov a k rozvoju kariérnych dráh najlepších talentov vo firme. Môže to zahŕňať plánovanie kariérneho postupu, rozvojové programy a celý rad ďalších realizovateľných stratégií pre vysoko potenciálnych a / alebo vysoko výkonných zamestnancov, ako to organizácia považuje za vhodné (Cappelli 2009).

Podľa definície je cieľom talent manažmentu podporovať a udržiavať skupinu talentov s primeranou kvalifikáciou a nasadením pracovnej sily (Lewis and Heckman 2006). Pre účely získania a udržania danej kategórie pracovníkov je nutné zabezpečovať audit talentov (Botha et al. 2011). Audit talentov prospieva tak organizácii, ako aj jej zamestnancom, a to nielen tým, že rozvíja interných zamestnancov prostredníctvom neustáleho vzdelávania v prospech organizácie, ale aj umožňovaním zamestnancom rásť a prechádzať na náročnejšie úlohy. Pri vykonávaní

talentových auditov vie organizácia včas zareagovať pre efektívne udržanie talentov (McCartney and Garrow 2007). Neoddeliteľnou a veľmi dôležitou súčasťou talent manažmentu sú aktivity, ktoré zabezpečujú udržanie a stabilizáciu talentovaných jednotlivcov v organizácii. Cieľom je zabezpečiť, aby talentovaní zamestnanci zostávali v organizácii ako jej oddaní členovia, vo svojej práci angažovaní ľudia, aby nemali tendenciu organizáciu opúšťať, pretože odchody talentov majú na chod organizácie zvyčajne mimoriadny a neprímeraný vplyv.

V praxi je často spojená možnosť odbornej prípravy pre kariérny rast, plánovanie a riadenie kariéry a je zameraná iba na talentovaných zamestnancov s vysokým potenciálom pre organizáciu. Tento prístup však často zanedbáva iné skupiny zamestnancov, ktorí môžu odísť z organizácie bez toho, aby využili svoj potenciál. Autori Garraldo-Garraldo, Dries a González-Cruz (2013) definujú dva základné pojmy riadenia talentov, užšie a širšie. Z užšej perspektívy, organizácie sa zameriavajú hlavne na zamestnancov na kľúčových pozíciách alebo na vysoko potenciálnych zamestnancov (väčšinou ide o manažérske alebo špecializované pozície). Naopak, širšia perspektíva zastáva názor, že takmer každý zamestnanec má určitý talent a je na manažérovi objavovať, rozvíjať a správne umiestňovať, a v neposlednom rade využívať svoj talent.

Podmienkou efektívneho fungovania talent manažmentu v organizácii je jeho iniciácia a podpora vedením organizácie a jeho previazanosť s podnikateľskou stratégiou organizácie. Vyústením tejto stratégie a praktickým nástrojom riadenia talentovaných zamestnancov sú potom jednotlivé procesy talent manažmentu - získanie, rozvoj a udržanie talentov. Podľa niektorých autorov by sa riadenie talentov nemalo zameriavať len na jednotlivca s vysokým potenciálom, napr. prednostne na manažérov vo vrcholových vedúcich funkciách. Je potreba zaviesť širší prístup, ktorý identifikuje talenty a kľúčové segmenty pracovníkov naprieč celou hierarchiou organizácie. Rovnako tak by sa talent manažment, ako uvádza Koubek (2007), nemal zameriavať len na talenty - jednotlivcov, ale aj na optimálne spájanie talentovaných ľudí do tímov a za účelom synergického efektu potom formovanie akéhosi súhrnného talentu tímu a organizácie.

Na ceste k efektívnemu udržaniu kľúčových talentov manažment talentov pomáha, aby pracovné úlohy prinášali výzvy, zodpovednosť a samostatnosť voči zamestnancom, čo im dáva pocit spojenia so zverenými úlohami a ich prácou celkovo. Vzhľadom na meniaci sa charakter pracovnej sily a rutínnej alebo sedavej povahy niektorých úloh, organizácie sa tiež musia zamerať na flexibilitu na pracovisku a flexibilitu rolí, čo zamestnancom poskytuje priestor na úpravu svojich úloh podľa ich odborností a záujmov.

Nasledujúce činnosti alebo iniciatívy vyplývajúce z osvedčených postupov riadenia talentov:

- Riadenie výkonnosti prostredníctvom procesu spätnej väzby, pozitívnej aj negatívnej, a tiež uznanie, keď je to opodstatnené (Otley 1999), dáva zamestnancom priestor na zlepšenie a motiváciu pokračovať vo výkone.
- Stratégie celkovej odmeny sú okrem riadenia výkonnosti tiež nástrojmi efektívneho riadenia talentu, motivovania k žiaducemu správaniu. Zamestnanci, ktorí sa cítia byť odmenení spravodlivým spôsobom, či už finančne alebo inak, budú pokračovať v dosahovaní výsledkov a cítiť sa spokojný s ich prácou.
- Programy vzdelávania a rozvoja talentov udržujú zručnosti zamestnancov na požadovanej úrovni. Udržiavanie ducha učenia automaticky zdokonaľuje zručnosti a schopnosti zamestnancov. Okrem toho poskytuje vzdelávanie a rozvoj príležitostí pre osobný rast zamestnancov.
- Riadenie a plánovanie kariéry, vrátane plánovania nástupníctva.

Úroveň zapojenia zamestnancov preto ovplyvňuje rozhodnutia zamestnancov zostať v organizácii alebo odísť z organizácie. Kvôli angažovanosti zamestnancov organizácie sa musia snažiť o rozvoj vzťahu medzi zamestnávateľom a zamestnancom, čo vedie k zámeru zostať v dôsledku zastrešujúceho pocitu prepojenia. Odborníci v oblasti ľudských zdrojov môžu prostredníctvom postupov riadenia talentov ovplyvňovať, kto sa rozhodne opustiť organizáciu a kedy. Udržiavanie zamestnanca a výzva, s ktorou sa stretávame pri zamestnávaní zamestnancov, súvisí s tým, ako zamestnanec vníma celú pracovnú skúsenosť a zaobchádzanie, ktoré dostáva od organizácie. Je potrebné si uvedomiť, že vždy budú existovať zamestnanci, ktorí nie sú ochotní prijať záväzok zo strany organizácie. Organizácia musí vedieť, na ktorých zamestnancov alebo skupiny zamestnancov majú zamerať svoje úsilie o udržanie.

Strata talentovaných zamestnancov spôsobuje ujmu výkonnosti organizácie a jej budúcemu úspechu. Talentovaní zamestnanci opúšťajú organizáciu z nespočetných dôvodov, ale hlavne kvôli tomu, že nie sú motivovaní

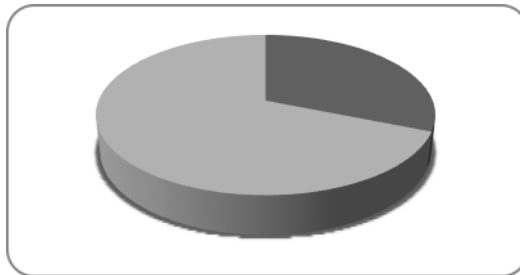
a dostatočne spokojní so svojou prácou (Coff 1997). Dôležitosť udržania zamestnancov sa dá skúmať prostredníctvom teórie konkurenčných výhod založenej na zdrojoch („Resource Based Theory of Competitive Advantage“) (Barney 1997). Teória založená na zdrojoch navrhuje, aby firmy mali „zväzky“ zdrojov, ktoré vedú ku konkurenčným výhodám. Čím je tento zväzok zdrojov jedinečný a ťažko replikovateľný, tým silnejšia je jeho konkurenčná výhoda (Shrader, Blackburn and Iles 1997). Zdroje ľudského kapitálu, ako sú talentovaní zamestnanci, patria medzi najťažšie napodobiteľné a sú kľúčom ku konkurenčnej výhode (Singh, Terjesen and Vinnicombe 2008).

Ak organizácia disponuje pracovníkmi, ktorí sú špecializovaní a kompetentní, organizácia môže získavať výhody z ich zvyšujúcej sa výkonnosti. Zo strany organizácie je dôležité venovať primeranú pozornosť danej skupine pracovníkov a posilňovať emocionálne puto medzi organizáciou a talentovaným pracovníkom. Keď nastane tlak, tieto emocionálne putá majú zaručiť, že zamestnanci „nevyskočia z lode“ (Hewitt 2011). Bola vypracovaná štúdia, ktorá potvrdila, že existuje pozitívny vzťah medzi angažovanosťou zamestnanca a psychologickým vplyvom organizácie na nich. Keď zamestnanci nájdu súdržnosť práce a pocit istoty od svojich zamestnávateľov, majú tendenciu sa viac angažovať na pracovisku, čo naznačuje, že zameranie sa na tieto veci sa v súčasnosti stalo nevyhnutnosťou. Spomínaný pocit bezpečia možno poskytnúť zamestnancom vytvorením hlbokých emocionálnych a intelektuálnych väzieb so zamestnancom, ktorý zaručuje požadované správanie a lojalitu na oplátku (Gibbons 2006).

## 2. Metodológia

Za účelom analýzy určitých špecifických charakteristík u talentovaných pracovníkov bol realizovaný prieskum v podmienkach slovenských organizácií. Cieľom prieskumu bola komparácia talentovaných a ostatných pracovníkov z hľadiska troch vybraných premenných, a to miery záujmu o kariérny rast; miery záujmu o vzdelávanie a rozvoj; a miery záujmu o aktívnu participáciu na plnení organizačných cieľov.

Prieskumnú vzorku tvorilo 238 pracovníkov, pričom do prieskumu boli zapojené organizácie, ktoré vedeli vymedziť v rámci svojho personálneho obsadenia tzv. fond talentov, teda skupinu pracovníkov, ktorých vnímajú ako výnimočných z hľadiska ich predpokladov pri zastávaní svojich pracovných pozícií. Na základe toho boli dotazníky distribuované dvom skupinám pracovníkov, a to talentovaným pracovníkom a ostatným, ktorí nepatrili do skupiny talentovaných pracovníkov. Pre účely zberu dát bola použitá metóda štandardizovaného dotazníka, pričom pre zisťovanie vnímania vybraných faktorov bola použitá Likertova škála (hodnota 1 – veľmi silný záujem a hodnota 5 – veľmi slabý záujem). Zber dát bol realizovaný v období apríl – júl 2019 využitím personálnych pracovníkov v jednotlivých organizáciách. Zloženie výskumnej vzorky zobrazuje graf 1.

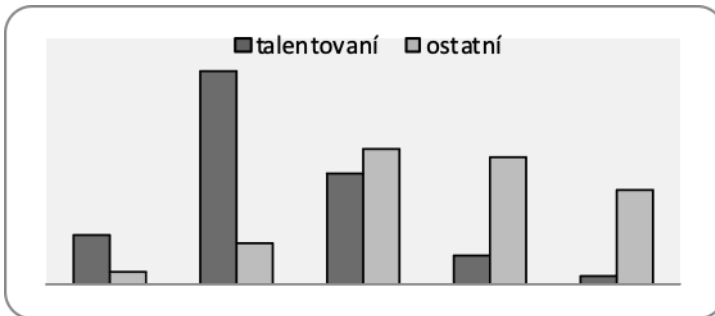


Graf 1 Zloženie výskumnej vzorky

## 3. Výsledky a diskusia

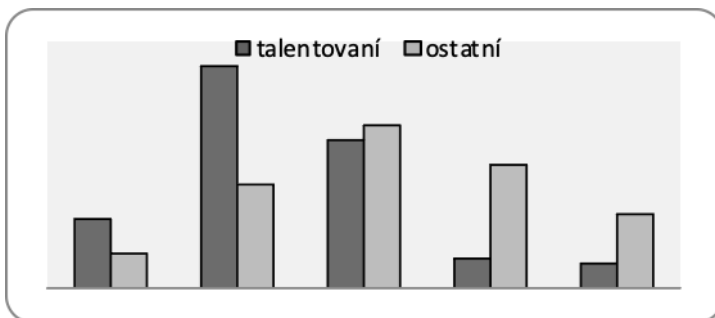
Prvá skúmaná premenná, pri ktorej sa predpokladal rozdiel medzi talentovanými a ostatnými pracovníkmi, bol záujem o organizačné vzdelávanie. Pracovník, ktorý nemá aktívny záujem o nadobúdanie nových znalostí a rozvoj zručností, stagnuje a neposúva sa ďalej v pracovnom živote. Z toho dôvodu sa predpokladalo, že talentovaní pracovníci budú vykazovať vyššiu mieru záujmu o vzdelávanie a rozvoj než ostatní pracovníci. V prípade prvej premennej výsledky ukázali, že podstatne vyšší záujem o vzdelávanie v organizácii majú talentovaní pracovníci, kde

až 64% vyjadriло silný až veľmi silný záujem o vzdelávanie. Negatívne možno hodnotiť prístup ostatných pracovníkov ktorí tvorili prevažnú časť prieskumnej vzorky, nakoľko v ich prípade len 13% prejavilo aktívny záujem o ďalšie vzdelávanie a osobnostný rozvoj. Výsledky zobrazuje graf 2.



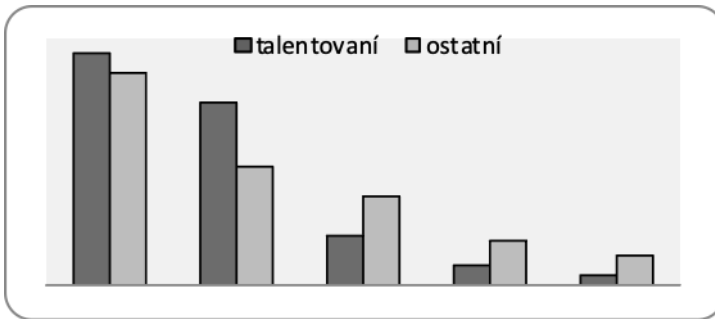
Graf 2 Komparácia talentovaných a ostatných pracovníkov z hľadiska miery záujmu o vzdelávanie a rozvoj

Záujem o rozvoj pracovnej kariéry je jedným zo znakov angažovaných pracovníkov. Kariérny rast v organizácii si vyžaduje často mimoriadne úsilie a neustály rozvoj svojich schopností, súčasne si vyžaduje istú mieru ambicióznosti. Zisťovali sme, aký postoj ku kariérnemu rastu majú talentovaní pracovníci a pracovníci, ktorí nespádajú do danej kategórie. Výsledky sú podobné ako v prípade záujmu o vzdelávanie a rozvoj. U talentovaných pracovníkov sa potvrdil výrazne vyšší záujem o rozvoj svojej kariéry, nakoľko 59% vyjadriло silný až veľmi silný záujem, pričom len 16% neprejavilo záujem o kariérny rast. V prípade ostatných pracovníkov len 28% prejavilo záujem o budovanie kariéry, pričom opäť väčšina týchto pracovníkov (40%) sa vyjadriла negatívne. Výsledky zobrazuje graf 3.



Graf 3 Komparácia talentovaných a ostatných pracovníkov z hľadiska miery záujmu o kariérny rozvoj

Jednou z charakteristík výnimočných pracovníkov je, že sa aktívne zaujímajú o dianie v organizácii, majú skôr komplexný pohľad, na základe ktorého sú si vedomí, že svojim pôsobením môžu ovplyvniť celopodnikový stav. Preto bola pozornosť sústredená aj na záujem pracovníkov aktívne sa podieľať na plnení organizačných cieľov. V prípade komparácie talentovaných a ostatných pracovníkov v tomto prípade neboli zjavné tak výrazné rozdiely. V prípade oboch kategórií skúmaných pracovníkov sa väčšina vyjadriла, že majú veľmi silný záujem o participáciu na plnení podnikových cieľov. V prípade talentovaných pracovníkov vyjadriло svoj záujem až 84%, v prípade ostatných pracovníkov 67%, čo je výrazne vyššie než v prípade ostatných dvoch skúmaných premenných. Výsledky zobrazuje graf 4.



Graf 4 Komparácia talentovaných a ostatných pracovníkov z hľadiska miery záujmu o participáciu na plnení organizačných cieľov

#### 4. Záver

V súčasnej dobe predstavuje pracovník najdôležitejší podnikový zdroj. Nakoľko nemožno pochybovať o dôležitosti znalostí ako najdôležitejších nehmotných podnikových aktívach, je zrejme, že pracovník ako nositeľ znalostí predstavuje kľúčový podnikový faktor. Avšak na to, aby pracovník vedel a mal záujem využiť svoje schopnosti v prospech organizácie, musí mať vytvorené adekvátne podmienky. Je úlohou organizácie analyzovať schopnosti a správanie svojich pracovníkov tak, aby vedela definovať kľúčových talentovaných pracovníkov. Pre organizáciu je výzvou nie len získať takýchto pracovníkov, ale súčasne udržať. Keďže sa jedná o kategóriu pracovníkov, po ktorých je na pracovnom trhu silný dopyt, mala by organizácia vyvíjať úsilie o dosiahnutie maximálnej spokojnosti a motivácie talentovaných pracovníkov. Ako ukázal aj prieskum realizovaný v slovenských organizáciách, talentovaní pracovníci vykazujú vysokú mieru záujmu o aktívne vzdelávanie a rozvoj, preto by organizácia mala investovať dostatočné prostriedky do efektívneho vzdelávacieho programu. Zároveň nevyhnutnou súčasťou manažmentu talentov je vytvorenie podmienok pre kariérny rast pracovníka prostredníctvom vytvárania kariérnych plánov pre tieto kategórie pracovníkov. Talentovaný pracovník je často vysoko angažovaný a potrebuje sa podieľať na celkovom fungovaní organizácie, preto by mala organizácia vytvoriť systém, ktorý by umožňoval participáciu talentovaného pracovníka na určitých rozhodnutiach o dianí v organizácii. Vytvorenie fungujúceho manažmentu talentov predstavuje pomerne náročnú a permanentnú úlohu organizácie, ktorá si uvedomuje hodnotu kvalitných ľudských zdrojov.

#### Zoznam bibliografických odkazov

- Barney, J. 1997. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Botha, A., Bussin, M., and De Swardt, L. 2011. "An employer brand predictive model for talent attraction and retention". *SA Journal of Human Resource Management* 9, 1:1-12.
- Cannon, J.A. and McGee, R. 2007. *Talent Management and Succession Planning*. London: CIPD.
- Cappelli, P. 2009. "Talent on demand-managing talent in an age of uncertainty". *Strategic Direction* 25, 3:5-7.
- Coff, R. 1997. "Humans assets and management dilemmas: Coping with hazards on the road to Resource-Based Theory". *Academy of Management Review* 22, 2:374-402.
- Forman, D.C. 2005. *Principles of Human Capital Management*. Washington, DC: Human Capital Institute.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., and Gonzales-Cruz, T.F. 2013. "What is the meaning of 'talent' in the World of work?". *Human Resource Management Review* 23, 4:290-300.
- Gibbons, J.M. 2006. *Employee Engagement: A Review of Current Research and its Implications*. Conference Board.
- Hewitt, A. 2011. *Best employers in Australia and New Zealand: driving high performance through employee engagement*. Sydney: Highlights report.
- Koubek, J. 2007. "Řízení talentů – aktuální téma personalistiky". *Personál, září*, pp. 6-7.
- Lewis, R. and Heckman, R. 2006. "Talent management: A critical review". *Human Resource Management Review* 16, 2:139-54.
- McCartney, C. and Garrow, V. 2007. *The Talent Management Journey*. Roffey Park, Sussex.

- Otley, D. 1999. "Performance management: a framework for management control systems research". *Management Accounting Research* 10, 4:363-82.
- Sayyad, S., Mohammadi, M., and A. Nikpour. 2011. "Talent management as a key concept in organizational domain". *Monthly of Work & Society* 135:81-6.
- Shrader, C., Blackburn, V., and Iles, P. 1997. "Women in Management and Firm Financial Performance: An Exploratory Study". *Journal of Managerial Issues* 9, 3:355-72.
- Singh, V., Terjesen, S., and Vinnicombe, S. 2008. "Newly appointed directors in the boardroom: How do women and men differ"? *European Management Journal* 26, 1:48-58.
- Tomčíková, E. 2017. "The most important human capital trends in stage of globalization in current time" *Exclusive e-journal [elektronický zdroj]: economy and society and environment*, no. 4.  
<http://www.exclusivejournal.sk/files/files/66/26/39/715bbd0b2daf4512aae6949471645b0e/715bbd0b2daf4512aae6949471645b0e.pdf>