
TALENT MANAGEMENT 2009 – V KRIZI NEBO NA SPRÁVNÉ CESTĚ?

Šárka Zíková*

1. Úvod

Bývalý prezident General Motors Alfred Sloan řekl: „Vezměte mi všechna moje aktiva, ale nechte mi moje lidi. Za pět let se dostanu tam, kde jsem dnes.“ Vzpomeňme i legendární výrok Tomáše Bati, který, netuše to, také zachytil podstatu Talent managementu: „Vemte mi mé stroje, ale nechte mi mé lidi. Do roka postavím novou továrnu. Vemte mi mé lidi a nechte mi stroje a z toho už se nevzpamatuju.“ Tato slova více než výstižně charakterizují to, co lze zahrnout pod pojem Talent management.

Cílem následující studie je pokus o vymezení pojmu Talent management (dále pouze TM), popsání metodiky řízení talentů a zjištění, zda a k jakým změnám došlo v této oblasti v přímé souvislosti s celosvětovou hospodářskou krizí a hledáním úspor v řízení firem. Definice pojmu TM, porovnání přístupů, shrnutí metod řízení talentů i popsání změn v krizovém období se bude opírat o studium sekundární literatury a realizaci vlastního dotazníkového šetření v pobočkách mezinárodních společností působících na českém území. Komplexní přístup k řízení talentů bude ukázán na případové studii z konkrétní společnosti.

2. Pojem Talent management

Spojení „boj o talenty a válka o talenty“ se stále více objevuje v řeči personalistů a manažerů po roce 1990. Je to způsobeno na jedné straně pochopením, že lidé jsou jedinou konkurenční výhodou firmy a ta musí udělat něco proto, aby její personál byl unikátní a konkurenceschopný. Na druhé straně pak změnou v povaze práce a vzrůstající náročností na specifické znalosti, dovednosti a schopnosti. Samotná koncepce řízení talentů se utváří až po roce 2000. Definovat spojení TM nebo řízení talentů však není snadné a dosud ani jednotná definice neexistuje, každá firma pod tímto pojmem

* Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská (sarka.zikova@olho-technik.cz).

chápe jiné procesy¹. Jedinou komplexní definici přinesl Armstrong: „řízení talentů znamená používání vzájemně propojeného souboru činností, které mají zabezpečit, aby organizace přitahovala, udržovala si, motivovala a rozvíjela talentované lidi, které potřebuje v současnosti i budoucnosti. Cílem je zajistit tok talentů a uvědomovat si, že talenty jsou hlavním zdrojem organizace.“² Fakt, že definice pojmu TM jsou značně rozdílné, potvrzuje následující krátká ukázka z dotazníkového šetření v konkrétních společnostech (viz tabulka 1). Jedná se o společnosti s různým oborem činnosti (výrobní i nevýrobní), mezinárodní, ve všech případech dle rozsahu velké.

Tabulka 1

Ukázka rozdílné definice pojmu Talent management v oslovených společnostech³

Odpověď na otázku <i>Jak chápete pojem Talent management a co si pod ním představujete?</i>	Popis společnosti (obor, výrobní či nevýrobní, sídlo mateřské společnosti). Osloven byl vybraný odpovědný zástupce personálního oddělení české pobočky firmy (HR ředitel, HR manažer).
Intenzivní, řízená a plánovaná práce se zaměstnanci, kteří jsou rezervami na manažerské pozice, nebo pozice specialistů. Intenzivní práce na jejich rozvoji (odborném i manažerském), tvorba individuálních plánů rozvoje.	Automotive, výrobní, Německo.
Firma dokáže odhalit, vytipovat a rozvíjet lidi s růstovým potenciálem a dále s nimi pracovat – ať už směrem výchovy specialistů nebo spíše generalistů manažerů.	Automotive, výrobní, Německo.
V naší firmě běží mezinárodní projekt Talent Management, který zahrnuje seznam potenciálních zdrojů – lidí, které průběžně připravujeme na různé pozice ve firmě, jak lokální, tak mezinárodní úrovně. Talent Management je zaměřen na jediný cíl – dostat z lidí vše (to nejlepší), co je možné. A dostat to z reálných lidí, kteří jsou v podniku nebo na pracovním trhu k dispozici. Prostředky Talent managementu jsou z arzenálu běžně dostupných, mnohými vyzkoušených praktik. Souvisí se vzděláváním a rozvojem pracovníků.	Plynárenství, výrobní, Německo a Velká Británie.

1 Talent (řec. Talanton, lat. Talentum), česky hřívna, může označovat: a) velkou starověkou váhovou a peněžní jednotku; b) souvisí s řeckým slovem talássaí, což znamená nést, snášet, vytrvat; c) k tomuto nesmírně velikému majetku přirovnal Ježíš z Nazareta ve známém podobenství o hřívách (Mt 25, 14–28) nadání, jež každý člověk dostává a za jehož využití také odpovídá; d) odtud pak obecně mimořádné nadání (např. hudební, pohybové, matematické) ve smyslu mimořádné vrozené vlohy, z psychologického hlediska se jedná o druhý stupeň rozvinutí schopností (1. nadání – 2. talent – 3. genialita); e) vrozená schopnost dosáhnout úspěchu v určité činnosti; f) ve firmě: vysoce výkonný člověk, který nadprůměrně přispívá k ziskům společnosti, ve firmě ztotožňováno s pojmem klíčový zaměstnanec – senior vedoucí pracovníci, zaměstnanci s vedoucím potenciálem, techničtí odborníci; jeho podíl na výkonnosti společnosti je vyšší než požadovaný, přesahuje standard, obvyklý počet talentů ve firmě je kolem 10%.

2 Armstrong, M. 2007.

3 Ukázka z dotazníkového šetření, které je vlastní prací autorky v souvislosti se sběrem materiálu pro disertační práci na VŠE.

Talent management je systém práce s vybranou skupinou zaměstnanců, který zahrnuje identifikaci talentů, výběr, pravidla práce s talenty, stabilizaci talentů a jejich využití.	Textilní průmysl, výrobní, ČR.
Talent management ve firmě řešíme. Nejedná se pouze o práci s čerstvými absolventy VŠ, ale také o identifikaci klíčových lidí „talentů“ napříč firmou a nastavení jejich dalšího osobního i profesního rozvoje, cílem je jejich udržení ve firmě.	Bankovníctví, nevýrobní, Rakousko.
Aktivní nábor potenciálních mladých talentů a celý široký program určený pro jejich rozvoj a udržení ve firmě.	Vydavatelství, nevýrobní, Finsko.
Individuální přístup k rozvoji každého zaměstnance.	Informační technologie, nevýrobní, USA.
Speciální práce se zaměstnanci s vysokým potenciálem k tomu, stát se odborníky, specialisty a manažery v daných oblastech prostřednictvím koleček, stáží v zahraničí, prací na projektech, postupného vedení projektů apod.	Spořitelna, nevýrobní, ČR.

TM je tedy obecně chápán ve dvou pojetích. V tom užším se firma orientuje na tzv. klíčové zaměstnance, zaměstnance s vysokým potenciálem, talenty, high potentials atd. TM se zaměřuje na jejich co nejefektivnější získávání z vnějšího trhu práce (spolupráce se školami, budování značky zaměstnavatele, orientace na znevýhodněné skupiny) a následně pak na jejich motivaci a dlouhodobější stabilizaci ve firmě. Jsou pro ně připravovány speciální programy školení a vzdělávání, odměňování i motivace, kariérní plány a programy nástupnictví. Práce s talenty se zpravidla ubírá na jedné straně směrem k manažerským pozicím, na druhé straně pak směrem k pozicím specialistů generalistů. Příklady takových speciálních programů řízení talentů lze najít zejména v mezinárodních společnostech:

- HVB Bank: **Trainees** (program pro absolventy vysokých škol, podpora při studiu), **Management pool** (vytipování a výchova potenciálních manažerů), **Young Talents** (rozvojový program pro mladé aktivní talentované zaměstnance)
- GE Money Bank: **GE Money University** (příprava na nižší manažerské pozice), Klub talentů (účast v projektech), **Academies** (mezinárodní programy)
- Unicorn: **Unicorn college** (soukromá vysoká škola), **BeUNIQUE** (rozvojový program pro talenty)
- Ahold: **Management trainee** (vytipování a výchova potenciálních manažerů), **Talent program** (individuální plány vzdělávání)
- RWE Transgas: **Perspektivy** (rozvojový program pro zaměstnance s vysokým potenciálem růstu do manažerských pozic, nebo pozic specialistů)

Širší pojetí se pak ubírá směrem k filosofii, že každý zaměstnanec může mít talent a rolí manažera je objevit ho uvnitř firmy, rozvíjet, správně umístit a využít. V takovém případě bývá TM zakotven v celkové strategii firmy. Spornou otázkou v obou případech je, zda veřejně komunikovat talenty dovnitř firmy jako elitu. Jako praktickou ukázkou širšího přístupu k řízení talentů lze uvést klíčovou studii ze společnosti OLHO-Technik Czech, s.r.o.

Firma OLHO-Technik Czech, s.r.o., se zabývá výrobou plastových komponentů pro automobilový průmysl. Mateřská firma sídlí v Německu, dceřiné společnosti pak v Německu, Portugalsku, Brazílii, Anglii, Indii a Francii. Česká pobočka byla založena v roce 2005. Krédem firmy je patřit k nejatraktivnějším zaměstnavatelům v daném regionu, k čemuž i směřuje všechny své aktivity. Firemní kultura je postavena na vnímání člověka jako nejcennější zdroj a konkurenční výhodu, což si samozřejmě vyžaduje individuální přístup ke každému zaměstnanci.

Talent management je součástí firemní **strategie** – firma se zavazuje k hledání s podporou talentu na všech organizačních úrovních. Firma podporuje **interní rozvoj** talentu, upřednostňuje interní kandidáty z vlastních řad při obsazování volných pracovních pozic. V motivačním programu je uchazečům o zaměstnání a stávajícím zaměstnancům zdůrazňována možnost osobního profesního růstu jako jedna ze zaměstnaneckých výhod. Roli hraje samozřejmě i zralost liniových manažerů – ti jsou školeni a rozvíjeni směrem od manažera spíše k leadrovi a kouči tak, aby byli schopni věnovat pozornost talentu ve svém týmu a uměli s ním správně pracovat.

Pravidelný proces **hodnocení** zaměstnanců chápe firma jako prostředek k vytipování talentů. Výstupy se propojují do dalších personálních procesů: školení a vzdělávání, odměňování, interní komunikace a kariérní plánování. Jde o významný nástroj mapování interního potenciálu ve firmě.

Rozvoj talentů probíhá v rámci procesu **školení a vzdělávání**. Důležitost dobrého zapracování je vidět už v procesu adaptace. Následně dochází k individuálnímu plánování dalšího rozvoje na základě výstupů z hodnocení, v souladu s potřebami a cíli firmy a s ohledem na motivaci zaměstnance k dalšímu profesnímu posunu. V rámci školení a vzdělávání byl zpracován projekt **OLHO akademie**. Jedná se o komplexní vzdělávací projekt napříč firmou a cílem výchovy interních lektorů.

Tak, jak je firma otevřena internímu talentu, je **otevřena i navenek**. Na trhu práce se zaměřuje na potenciální nositele talentu ve znevýhodněných skupinách zaměstnanců (senioři, matky, zdravotně znevýhodnění apod.). Firma klade důraz na otevřenost vůči rase, pohlaví, národnosti atd.

Firma má definované **tzv. klíčové pozice a tzv. klíčové zaměstnance** a v souvislosti s tím i nezbytný plán nástupnictví. Těmto lidem však není věnována speciální péče ani benefity a nejsou komunikováni ve firmě jako elitní skupina. Hlavním benefitem je možnost vzdělávání, odborného růstu a možnost předávat své know-how a sdílet znalosti s kolegy.

Jako jeden z dalších prostředků Talent managementu využívá firma **job rotation** – přesuny mezi pracovními pozicemi, s cílem vyšší zastupitelnosti, sdílení znalostí a neupadání do stereotypu (prevence syndromu vyhoření).

Další možnosti rozvíjení talentu poskytuje firmě i **mezinárodní prostor**. Dochází k vytváření skupin pro sdílení znalostí – např. projektové týmy, nebo klíčoví uživatelé systému SAP apod. V roce 2008 byl zahájen projekt HR development centrum – jde o speciální komplexní vzdělávací program pro klíčové pozice v rámci celé skupiny OLHO.

V neposlední řadě je nutné zmínit **roli HR manažera** ve firmě, která strategicky pracuje s řízením talentů. Jeho důležitost lze vysledovat zpravidla již v postavení HR oddělení ve firemní hierarchii. HR manažerka firmy OLHO-Technik Czech, s.r.o., je členem vedení, je strategickým partnerem ostatním procesům a funguje spíše jako partner, rádce a kouč.⁴

⁴ Celé znění případové studie: Zíková, Š. 2008. Talent management v personálních procesech. HR forum. 2008, roč. 3, č. 1, s. 36–37.

Podle každoročně opakovaných studií poradenské společnosti Hewitt Associates je TM nejaktuálnějším problémem současného personálního řízení. Pouze 30 % zaměstnanců má údajně pocit, že se s nimi opravdu jedná jako s tím nejcennějším, co firma má. S problémem TM se potýkají zaměstnavatelé v České republice i v zahraničí, proto se v poslední době v souvislosti s ním mluví dokonce o globálním problému. Ten vnímají jako velice aktuální v 70 % zaměstnanci a manažeři na středních úrovních, pouze ve 45 % manažeři vrcholové. Obě skupiny se ale v 75 % shodují, že tento problém bude rozhodně aktuální v nejbližších následujících letech. Evropským firmám hrozí v blízké době citelný úbytek nadaných zaměstnanců. Může za to hlavně stárnoucí a ubývající pracovní síla a měnící se očekávání pracovníků. Vyplývalo to mimo jiné i ze studie poradenské společnosti Deloitte z roku 2008⁵. Pokud firmy chtějí klesajícímu počtu talentů zabránit, budou muset především změnit strategii jejich řízení. Předpokládaný úbytek v zásobě talentů se odhaduje na 13 %. Rozhodně se nebude moci nadále zaměřovat pouze na vybrané jednotlivce s výbornými výkony a na vedoucích pozicích. Studie se účastnilo i 11 firem ze střední Evropy a většina společností se vyjádřila v tom smyslu, že má pro své talenty připravené propracované formální programy rozvoje, přičemž nejčastěji je TM nadále spojován s pojmy: klíčoví zaměstnanci, potenciál, plánování nástupnictví a práce s absolventy. Za zmínku stojí následující informace:

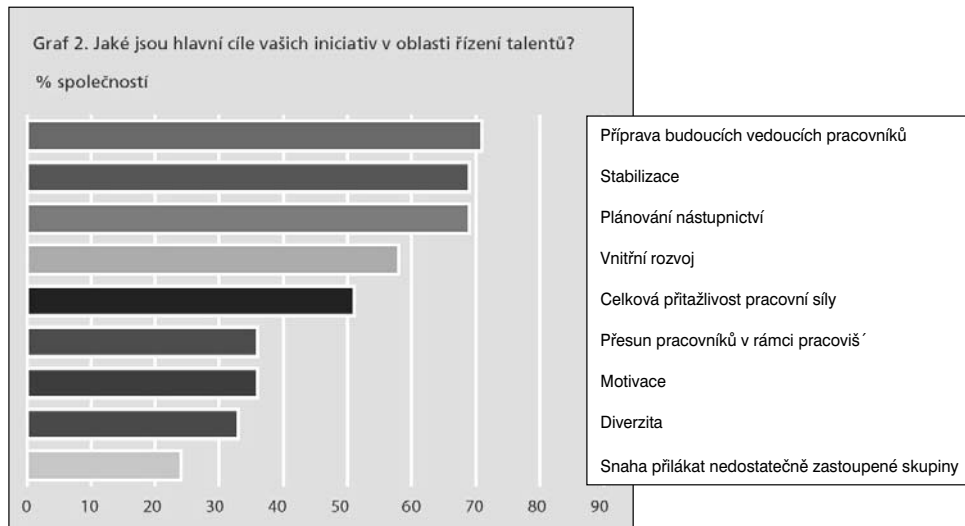
- 76 % firem se zaměřuje v TM na zaměstnance s vysokým potenciálem a hlavně manažery na vedoucích pozicích,
- 75 % firem uvádí, že TM řídí HR oddělení,
- pouhých 25 % firem si uvědomilo, že přímý pracovní kontakt s firemními leadry je pro klíčové zaměstnance silným stabilizačním nástrojem,
- 80 % firem pracuje s tradičními přístupy k odměňování a nemají žádný speciální systém odměňování pro své talenty.

3. Talent management v době hospodářské krize

Vývoj TM nabral v roce 2008 velice zajímavý obrat, který si bezesporu zaslouží pozornost. Pokud krátce nahlédneme do podoby Talent managementu ještě koncem roku 2007, najdeme mnoho velmi sofistikovaných programů pro takzvané talenty, péči věnovanou jim v podobě nadstandardních zaměstnaneckých výhod, rozmanité rozvojové programy, možnosti zahraničních stáží, propracované kariérní plány a mapy osobního rozvoje. V této době je palčivým problémem sehnat na vnějším trhu práce kvalifikované odborníky a firmy vymýšlejí nápadité programy, jak „nakoupit“ talenty zvenčí a to i ve znevýhodněných skupinách potenciálních zaměstnanců – mezi zdravotně postiženými, matkami na a krátce po rodičovské dovolené, studenty, absolventy či seniory. Situace však nabrala zcela jiný směr v době, kdy firmy zažívají nedostatek finančních prostředků a stojí před těžkými rozhodnutími, koho propustit jako první, zvláště pokud hodnocení zaměstnanců bylo pouze formální záležitostí a organizace vlastně ani neví o potenciálu a faktickém talentu svých lidí.

5 Máte dostatek talentovaných pracovníků? Klíčový bod na programu vedení. Praha : Deloitte, červenec 2008. www.deloitte.com/cz/dostatek-talentovanych-pracovniku.

Obrázek 1
Metody používané v řízení talentů



Pramen: Máte dostatek talentovaných pracovníků? Klíčový bod na programu vedení. Deloitte, 2008.

Na společnostech působících v českém prostředí se v hospodářské krizi podepisuje hlavně propad exportních zakázek a ztížený přístup k úvěrům. Pokles se týká především odvětví, která vyvážejí investiční celky a trpí tím, že investiční aktivita v Evropě je téměř na nule. Na západ od našich hranic klesá poptávka po statcích dlouhodobější spotřeby – automobilech, elektronickém zboží, stavebních materiálech atd., většina z toho je bohužel hlavním vývozním artiklem České republiky. Klíčové tedy bude, jak rychle se podaří normalizovat situaci na globálních mezibankovních trzích a nakolik se podaří v klíčových světových ekonomikách zabránit riziku deflace, ke slovu se dostanou zejména masivní rozpočtové výdaje v největších světových ekonomikách. Česká ekonomika sama o sobě vývoj ovlivnit výraznou měrou nemůže, snad jediný účinnější nástroj má v ruce Česká národní banka, která agresivním snižováním úrokových sazek může nakonec banky donutit k větší ochotě půjčovat a současně také oslabí českou korunu. Podle odhadů pojišťovny Rulet Hermes však v roce 2009 až 1770 firem a živnostníků vyhlásí insolventi.

V průzkumu poradenské společnosti Hewitt⁶ na téma vlivu finanční krize na HR v českém prostředí bylo osloveno celkem 41 velkých převážně mezinárodních společností. Všechny z nich řeší na poli personálního řízení dočasně tuto problematiku pomocí nejrozličnějších opatření: zmrazením mezd a platů, snížením či zrušením flexibilních složek mezd a platů (prémie, odměny, bonusy), zrušením či omezením zaměstnaných výhod (motivační programy), omezením investic do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců (školení, stáže), pozastavením nábory zaměstnanců, či jejich propouštěním, zkrácením

6 Vliv finanční krize na HR v České republice. Hewitt Associates, březen 2009.

pracovního týdne (využití možnosti tzv. částečné nezaměstnanosti dle Zákoníku práce, § 209), zkrácením pracovních úvazků, nařízeným čerpáním celozávodní dovolené či neplaceného volna, omezením brigádníků, zrušením dohod a spolupráce s personálními agenturami aj.

Obrázek 2

Úsporné kroky v personální oblasti v době krize



Pramen: Vliv finanční krize na HR v České republice. Hewitt Associates, 2009.

Také na poli řízení talentů lze vysledovat v této nelehké době určitou proměnu směrem k úspoře nákladů. Ze speciálních programů se stávají nejrůznější interní firemní akademie, využívá se hlubší sdílení znalostí uvnitř firmy, firmy se více obrací k potenciálu svých zaměstnanců. Talentů na vnějším trhu práce je po masivních propouštěcích akcích dostatek, firmy ale nemají peníze na jejich „nákup“ zvenčí a dávají si větší úsilí s hledáním talentu uvnitř firmy mezi svými zaměstnanci, hledají možnosti jejich výchovy, rozvoje a vzdělání z vlastních zdrojů. Ty odváznější firmy propracovávají budoucí strategie a myslí na budoucnost. Období krize jim tak dává právě možnost více se věnovat internímu potenciálu a připravovat se na období poté, kdy budou moci využít šance a vyrazit na trh posílení a jako první. Bohužel i firmy, které měly propracovaně definované skupiny svých klíčových zaměstnanců a talentů, čelí nyní nelehké situaci, kdy je nutné vést snižování personálních kapacit napříč celou firmou. Dokonce tak dochází až k paradoxní situaci, v níž jsou firmy nuceny omezit svoji činnost na zabezpečení prosté výroby a nezákladnější činnosti, která je udrží při životě. Na tzv. černou listinu propouštěných zaměstnanců se dostávají i ti nejdražší a neklíčovější – technologové, vývojoví pracovníci, projektoví manažeři atd., zejména protože na vývoj a strategii není příznivá

doba a tito zaměstnanci nejsou a v dohledné době nebudou ve firmě pro prostou výrobu „zapotřebí“. Takový postoj je ale poněkud krátkozraký. Tito lidé nesou know-how a přidanou hodnotu a mnohem lepším řešením je využít je dočasně jinde, změnit pracovní náplň, využít rotaci, ale za každou cenu ve firmě udržet.

V přímé souvislosti s řízením talentů tedy sice došlo k úsporným opatřením (např. snížení rozpočtů na speciální vzdělávací a stabilizační programy pro talenty a klíčové zaměstnance, omezení zaměstnaneckých výhod a speciálních benefitů, využití interních školitelů namísto externích školicích agentur), přesto se na řízení talentů ani v krizi nezapomíná, mění se pouze jeho pojetí. Pokud má firma dostatečně silnou strategii, vnímá, že klíčoví zaměstnanci a talenty tvoří její přidanou hodnotu. Pokud v této oblasti provede nepromyšlené úsporné kroky, úspora se může velmi rychle změnit v obrovské ztráty. Právě ti „nejlepší“ jsou schopni nejrychleji reagovat na neadekvátní změny ve firmě a zhoršení podmínek hledáním jiné pracovní příležitosti, čímž mohou z firmy odnést specifické know-how. Záleží na tom, jak dobře má firma propracovanou svoji budoucí strategii. Talent management byl už v roce 2006 označen za jednu z prioritních výzev personálního řízení a i v době hospodářské krize zůstává v popředí zájmu HR specialistů, pouze v trochu jiném světle (v důsledku krize se prokazatelně přehoupl spíše k širšímu pojetí).⁷ Jak tomu bude po znovuvzkříšení ekonomik, můžeme dnes zatím pouze hádat, ale dá se předpokládat, že řízení talentů už zůstane hlavní myšlenkou moderního personálního řízení, protože není to pouze klišé, ale velká pravda, že ducha firmy tvoří lidé a jen s těmi správnými, ztotožněnými s hodnotami a strategií firmy, kvalifikovanými, loajálními, motivovanými, učícími se a týmově myslícími zaměstnanci s vysokým potenciálem se firma může stát tím nejlepším konkurentem a mít nejlepší výsledky. Důležitou roli přitom sehrává zejména management firmy a to, jakou dokáže nastolit firemní kulturu, jak ji dokáže udržet v krizové době, jaké má strategie a jakou vykazuje citlivost pro personální myšlení. Ruku v ruce s tímto jde proměna chápání role personálních manažerů – od administrativních pracovníků, přes správce personálních procesů, přes servisní oddělení až po bussines partnera a člena vedení společnosti, který se účastní jako rovnocenný partner po boku top managementu, finančních a výrobních manažerů všech strategických jednání a dokáže plnohodnotně přispívat řízení ekonomické situaci firmy pomocí opatření na poli personálního řízení.

Poradenská společnost Deloitte nazývá rok 2009 Rokem boje o talenty⁸ a doporučuje využít právě dopady celosvětové hospodářské krize na zacílení na talentované zaměstnance, kteří mohou firmu v těžké době výrazně podpořit a využít času na zefektivnění souvisejících procesů:

- např. zrevidování způsobu odměňování (je pro talenty dostatečně motivující?),
- zaměření se na systém řízení výkonu (posiluje výkon nebo spíše demotivuje?),
- motivaci formou cílených vzdělávacích a rozvojových programů (formou „levnějších“ způsobů, vlastními silami – mentoring atd.),
- povýšením talentů nebo poskytnutím příležitosti k jejich vyniknutí (klíčové projekty, vedení krizových plánů atd.),

7 Výpověď vzorku společností na Multiforu České společnosti pro rozvoj lidských zdrojů, téma Talent a jak ho ve firmě udržet. Praha, duben 2009.

8 Veselá, L. 2009.

- vyhledávání nových talentů tzv. do zásoby, i když je firma momentálně nepotřebuje (trh práce se pročistil, je mnoho zaměstnanců bez práce).

V krizi je nutné mít na zřeteli, že sice dochází k poklesům výrob a krácení rozpočtů, ale o to více je potřeba mít jasnou strategii, aby firma díky unáhleným krokům zvládla návrat ekonomiky “do normálu” a byla na to dostatečně připravena a vybavena.

4. Závěr

Řízení talentů je bezesporu aktuálním problémem vedení firem, který nabývá na stále větší důležitosti z mnoha důvodů. Neexistuje jednotná definice pojmu, obecně je ale chápán jako práce s talenty a lidmi s vysokým potenciálem napříč všemi personálními procesy: získávání a vyhledávání talentů (nábor a výběr zaměstnanců, interní development, hodnocení), rozvoj a podpora talentů (motivace, oceňování a odměňování, školení a vzdělávání) i správné využití, rozmístění a udržení talentů (plánování nástupnictví, rotace apod.) tak, aby firma dosahovala vytyčených cílů. Zatímco v nedávné minulosti zaměřovaly firmy své úsilí spíše na snazší, ale nákladnější získávání talentů z vnějšího trhu a následnou motivaci úzké skupiny zaměstnanců, v době hospodářské krize je znatelná jeho proměna směrem k vyššímu úsilí při hledání vnitřního potenciálu firmy a k vlastní výchově talentů. Talent management tedy rozhodně není v krizi, ale možná spíše krize ukázala firmám tu správnou cestu k efektivnějšímu využití vlastních rezerv. Řízení talentů je nadále prioritou firmy a i v době krize (jakožto dočasného ekonomického jevu) si většina firem svých klíčových zaměstnanců a zaměstnanců s vysokým potenciálem váží a počítá s nimi ve své budoucí strategii.

Literatura

- ARMSTRONG, M. 2007. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha : Grada Publishing, 2007. 327 s.
- KŘEČKOVÁ KROUPOVÁ, Z. 2008. Boj o talenty. *Acta Oeconomica Pragensia*. 2008, roč. 16, č. 4, s. 70–75.
- Máte dostatek talentovaných pracovníků? Klíčový bod na programu vedení. Deloitte, červenec 2008. www.deloitte.com/cz/dostatek-talentovanych-pracovniku.
- The war for talent, part two. Mc Kinsey, 2001. www.mckinseyquarterly.com/The_war_for_talent_part_two_1035.
- VESELÁ, L. 2009. Rok 2009 bojem o talenty. *HR forum*. 2009, roč. 4, č. 2, s. 10–11.
- Vliv finanční krize na HR v České republice. Hewitt Associates, březen 2009.

TALENT MANAGEMENT 2009 – IN A CRISIS OR ON THE RIGHT WAY?

Abstract: This article deals with Talent Management, which is a current issue in Human Resources Management. The author follows the latest developments in Talent Management in the times of an economic crisis. Talent Management is undergoing interesting change, from highly specific programmes for talents and key employees to broadly oriented strategies; it means monitoring of internal potentials across the company.

Keywords: talent; key employee; potential; crisis

JEL Classification: M12