

## Talent Management: Klíčové charakteristiky talentovaných zaměstnanců na manažerských pozicích

### Talent Management: Key characteristics of talented employees in managerial positions

**Abstrakt:** Hlavními tématy příspěvku je ověření dosavadních výstupů z výzkumu v oblasti talent managementu ve firemním prostředí. Příspěvek je založen nejen na výsledcích dosavadního výzkumu v této oblasti, ale také na tematické analýze hloubkových interview vedených s HR profesionály. Zabývá se identifikací charakteristik klíčových pro talentované zaměstnance na manažerských pozicích. Výstupy analýzy potvrdily výsledky předchozích výzkumů, kdy se charakteristiky související se vzděláním, profesní kvalifikací a kognitivními schopnostmi ukázaly jako podstatné, ale nikoliv rozhodující. Do popředí vystupují komunikační dovednosti, sociální kompetence, motivace a osobnostní nastavení. Klíčovými prvky se z hlediska budoucího vývoje pracovního trhu ukazují také adaptabilita a flexibilita.

**Klíčová slova:** talent; talent management; lidské zdroje; management.

**Abstract:** The main topic of the submission is to verify the previous research outcomes in talent management in the company environment. The contribution is based on the results of previous research in this field and the thematic analysis of in-depth interviews with HR professionals. It deals with the identification of key characteristics of talented employees in managerial positions. The analysis outcomes confirmed the results of previous research: the characteristics related to education, professional qualifications, and cognitive abilities proved to be important but not decisive. Communication skills, social competencies, motivation, and personality are at the forefront. Adaptability and flexibility are also critical elements regarding future labor market development.

**Keywords:** talent; talent management; human resources; management.

## 1. Úvod

Co je to talent, když jde o zaměstnance? Jak ho uchopit ve firemním prostředí? Jak definovat talent a uchopit ho v rámci procesů řízení lidských zdrojů? O talentu a jeho využití ve firemním prostředí se hodně mluví a píše v laickém, odborném i akademickém prostředí. Navzdory frekvencí tohoto tématu je při bližším prozkoumání poměrně nejasné, o čem přesně se diskuse vede. Často se začíná, aniž by se jasně vymezilo, co talent vlastně je. Zřejmě existuje často určitý předpoklad, že když se řekne „talent“ nebo „talentovaný zaměstnanec“, každý tak nějak ví, o čem je řeč. Na tuto nejasnost a nevynešenost pojmů upozorňuje řada autorů (Beechler & Woodward, 2009; Driesová, 2013; Nijs et al. 2014; Barab & Plucker, 2002; Howe, Davidson, & Sloboda, 1998). Silzer s Churchem (2010) dokonce popisují svou zkušenost, že se pojetí vysokého potenciálu u zaměstnanců často liší mezi jednotlivými manažery v jedné organizaci. Výzkumníci se tak ve snaze najít obecněji použitelnou definici talentu zabývají různými teoretickými perspektivami, skrze které je možné na talent nahlížet.

Driesová (2013) poukazuje na až zarážející nedostatek akademické literatury, ve které by se autoři snažili o definici tohoto fenoménu. Mayer (2005) tuto situaci výstižně, a přitom celkem romanticky připodobňuje ve svém textu věnovaném nadaným žákům. Vykresluje v něm situaci, kdy stejně jako astronom při pohledu na noční nebe plné hvězd dokáže identifikovat hvězdy, které jsou oproti ostatním jasnější, i učitel při pohledu do třídy vidí některé žáky zářit jasněji než jiné. Ve firmách tomu není jinak. I zde si manažeři všimají toho, že někteří z pracovníků jsou jasnějšími a zářivějšími hvězdami než jiní. Zatímco však astronom dokáže poměrně jednoznačně vysvětlit, čím to, že se nám některá hvězda na obloze jeví jasnější než jiná, u lidí je dopátrání se této příčiny mnohem složitější a méně jednoznačné. Pro organizace je však tato schopnost klíčová. Proto jsem se na tuto problematiku rozhodla zaměřit ve svém výzkumu. Předkládaný příspěvek má za cíl seznámit s výsledky výzkumu zaměřeného na identifikaci talentovaných zaměstnanců na úrovni liniového managementu.

## 2. Teoretické ukotvení výzkumu

Otázka talentu a talent managementu ve firmách v podobě, v jaké je dnes známe, se začala stávat středem pozornosti mimo jiné díky článku, který v roce 1997 vydala konzultantská firma McKinsey (Axelrod, Handfield-Jones, & Welsh, 2001). Vychází z přesvědčení, že jediným rozdílem mezi firmami a jejich jednou skutečnou konkurenční výhodou jsou lidé. Firma,

která má lepší lidský kapitál, má největší šanci na úspěch. Podle Guthridge, Komma a Lawsonové (2008) však ani v roce 2008 nevěnovalo této oblasti pozornost dost firem. Podle nich bylo často uváděným důvodem to, že řada firem stále považuje talent management za krátkodobý, taktický problém, spíše než za nedílnou součást dlouhodobého strategického cíle firmy. Skutečným středem pozornosti, a to i ve vědeckém výzkumu, se tak talent a talent management ve firmách stává až v průběhu posledních deseti let.

Prvním úkolem, který si výzkumníci vytyčili, bylo nalezení samotné definice talentu v tomto kontextu. Ačkoliv se o talentu a talent managementu tou dobou už poměrně dlouho mluvilo, otázka definice stále vyřešena nebyla. V tomto ohledu existovalo a stále existuje více názorových proudů. Část výzkumníků, hlavně těch vycházejících z psychologie vzdělávání, vnímá talent především jako nadání. Toto nadání je hodně specifické a týká se ve většině případů jedné oblasti, ve které skutečně vynikne jen několik jedinců (Dries, 2013; Meyers, van Woerkom, & Dries, 2013). Další perspektiva, kterou bývá na talent v organizacích nahlíženo, je ta, která považuje talent za kompetenci, tedy schopnost či způsobilost (Meyers, van Woerkom, & Dries, 2013). Základem pro koncept kompetencí je pak teorie výkonnosti, kdy se maximální výkonnost dostaví v okamžiku, kdy je schopnost či talent člověka v souladu s požadavky dané pracovní pozice a prostředím organizace (Boyatzis, 2008; cit. dle Boyatzis, 1982). Dále je s talentem často spojován také termín potenciál. Jedná se o velmi často používaný termín, u kterého si téměř nikdo není zcela jist, čím konkrétně se vyznačuje a co se jím vlastně přesně myslí (Silzer, & Church, 2009a). Silzer a Church (2009b) definují potenciál jako schopnost být efektivní v budoucích rolích v organizaci s mnohem širší odpovědností a na vyšších úrovních organizační hierarchie a jako schopnost lidí stát se něčím víc, než aktuálně jsou. Tento přístup tak přesouvá soustředění se na rozvoj na aktuální pracovní pozici směrem k dalšímu růstu a rozvoji a k budoucímu uplatnění na více možných pozicích. Jednotná definice talentu zatím zdá se neexistuje a je možné, že se jí jen tak nedočkáme.

Výzkumníkům však samozřejmě nešlo pouze o to, co talent je. Pro to, aby bylo možné s talentovanými zaměstnanci v organizacích pracovat, bylo nezbytné zjistit, z čeho se talent skládá a jaká je jeho dynamika. Existuje tak hned několik modelů talentu. Některé z nich jsou poměrně jednoduché, jiné skutečně komplexní a složité. Tím jednoduchým může být například dvoukomponentový model podle Nijsové, Gallardo-Gallardové, Driesové a Selse (2014). V tomto modelu tvoří první komponentu schopnost či dovednost podávat výjimečný výkon. Druhá komponenta je potom afektivní a týká se motivace k investování úsilí do určité činnosti, která člověka baví a má pro něj jistou důležitost. Autorem velmi komplexního modelu je Gagné (2013), který svůj diferencovaný model nadání a talentu popsal v podstatě jako proces, kdy se z přirozených mentálních i fyzických schopností (nadání) skrze rozvojový proces ovlivněný environmentálními i intrapersonálními katalyzátory stávají kompetence (talenty). V jeho modelu má své místo dokonce i štěstí, které podle Gagného (2013) do tohoto procesu také může vstupovat.

Z hlediska předkládaného výzkumu je nejvíce relevantní model Silzera a Churcha (2009b). Podle nich se v organizacích začíná objevovat dlouhodobá perspektiva a zaměření na to, čím by zaměstnanec mohl být, bude-li u něj docházet k dalšímu rozvoji. S tím ovšem přichází to, že daný zaměstnanec už není srovnáván s konkrétní pozicí. V rámci takového přístupu je potřeba počítat s tím, že tento zaměstnanec může v rámci své kariéry projít více rolí, které od sebe mohou být navzájem i poměrně odlišné. Do toho ještě vstupuje to, že v tak dlouhodobém horizontu – Silzer s Churchem (2009b) uvádí až 10 let – se bude vyvíjet a proměňovat jak daný zaměstnanec, tak i pozice, na které by mohl být zvažován. Silzer s Churchem (2009b) jsou také zastánci názoru, že talent má jak složku vrozenou, tak i získanou, respektive že talentovaným se člověk stává, když své vrozené schopnosti nadále pěstuje a rozvíjí učním. Na tomto rozvoji se pozitivně podílí také možnost získávat v dané oblasti nové zkušenosti. Na základě dosavadních výzkumů, modelů potenciálu vytvořených jak firmami, tak poradenskými firmami, a na základě dotazníkového šetření u klíčových pracovníků ve firmách pak vytvořili model, do kterého zahrnuli komponenty potenciálu, které podle nich v těchto modelech opakovaně figurují. Silzer s Churchem (2009b) nezůstávají pouze u výčtu charakteristik, se kterými se operuje v případě vytváření modelu určeného pro identifikaci a řízení talentovaných zaměstnanců či zaměstnanců s potenciálem. Rozdělují tyto charakteristiky do srozumitelné a snadno uchopitelné struktury, která má tři hlavní dimenze.

**Základní dimenze.** Pro charakteristiky spadající do této dimenze je typické to, že se jedná o charakteristiky poměrně stabilní v čase, které je obtížné výrazněji měnit, pokud se nestane něco skutečně výjimečného. Jsou to charakteristiky, které se u dospělých nijak výrazně nemění ani vlivem času, jiné situace nebo nových zkušeností. Mezi tyto charakteristiky tedy patří zejména kognitivní schopnosti, některé osobnostní proměnné, včetně těch interpersonálních (Silzer, & Church, 2009b).

**Růstové dimenze.** Tyto charakteristiky jsou, podobně jako ty patřící do základní dimenze, poměrně stabilní. Mohou se nicméně více projevit, a dokonce i posílit v případech, kdy se člověk věnuje něčemu, co ho zajímá a baví. Jsou to proměnné, které dokáží podpořit rozvoj a učení dalších dovedností. Patří sem takové charakteristiky, jakými jsou například orientace na učení se a adaptabilita (Silzer, & Church, 2009b).

**Kariérové dimenze.** Komponenty potenciálu, které spadají sem, jsou ty, které jsou nejvíce proměnlivé a často nabízí odpověď na otázku „Potenciál k čemu?“ Jsou to různé znalosti a dovednosti, které člověk potřebuje pro výkon určité pracovní role, nebo které s ní poměrně úzce souvisí. Jsou to charakteristiky, které člověk může získat – ať už na základě zkušenosti, nebo učení (Silzer, & Church, 2009b).

Tab. 1: Model talentu podle Silzera a Churcha (2009b)

Dimenze a její obsah	Charakteristika
<b>Základní dimenze</b>	<i>Konzistentní a stabilní, malá pravděpodobnost dalšího rozvoje nebo změny</i>
Kognitivní schopnosti	Koncepční a strategické myšlení Kognitivní schopnosti Vypořádávání se s komplexností
Osobnost	Interpersonální dovednosti Dominance Emoční stabilita a odolnost
<b>Růstové dimenze</b>	<i>Podporují růst nebo brání růstu a rozvoji v jiných oblastech</i>
Učení	Adaptabilita Orientace na učení Otevřenost zpětné vazbě
Motivace	Drive, energie, orientace na úspěch Kariérní ambice Ochota riskovat, orientace na výsledky
<b>Kariérové dimenze</b>	<i>Rané indikátory pozdějších kariérních dovedností</i>
Leadership	Vůdcovské schopnosti, řízení lidí Rozvíjení druhých Ovlivňování, vyzývání statusu quo, řízení změny
Výkon	Záznam relevantní výkonnosti Pracovní zkušenosti
Znalosti, hodnoty	Technické/funkční dovednosti a znalosti Hodnoty a normy relevantní ke kariéře

Silzer a Church (2009b) považují relativně stabilní komponenty ze základní dimenze za charakteristiky, které jsou vzhledem ke svým vlastnostem vhodné jako východisko pro identifikaci talentu či nadání u lidí z různých kategorií. Jinak jsou na tom dimenze růstové. Ty už mohou být na zkušenostech a vývoji kariéry daného člověka závislé poměrně výrazně, a je tak potřeba tomu proces identifikace přizpůsobit. Zatímco na začátku kariéry může být pro identifikaci talentu či potenciálu klíčová schopnost týmové práce, u lidí s mnohem delšími pracovními zkušenostmi na manažerských pozicích je pak více relevantní například schopnost vést velký tým. Některé růstové dimenze, jako například ochota se učit a motivace, jsou poměrně výrazně situačně ovlivnitelné. Na druhou stranu adaptabilita a energičnost může patřit mezi ty, které se vyznačují větší stabilitou.

Proto je vhodné podle autorů tohoto konceptu identifikovat vždy úroveň komponent základní dimenze. Poté identifikovat ty komponenty růstové dimenze, které jsou relativně stabilní a zjistit, jestli je situace vhodná pro to, aby se rozvinula ještě nějaká další komponenta růstové dimenze. Na závěr je potřeba identifikovat komponenty kariérové dimenze, které jsou relevantní vzhledem k bodu, ve kterém se daný člověk ve své kariéře nachází. Pokud člověk dosahuje výjimečných hodnot v rámci komponent základní dimenze, ale jeho motivace či ochota se učit je na nízké úrovni, je pravděpodobné, že tímto budou negativně ovlivněny i komponenty kariérové dimenze. Pokud tedy zaměstnanec prokáže velmi dobré předpoklady v základních i růstových dimenzích, může firma bez velkých obav investovat do jeho rozvoje v oblasti kariérových dimenzí.

### 3. Cíl výzkumu

Cílem výzkumu je porozumět, jak otázku talentu vnímají profesionálové z oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů (HR profesionálové). Především se jedná o jejich názor na to, co je to talent a podle čeho lze identifikovat talentovaného zaměstnance. Vzhledem k tomu, že jsou to většinou oni, kdo se účastní přinejmenším části aktivit, které v organizaci v souvislosti s identifikací a péčí o talentované zaměstnance probíhají, je klíčové seznámit se s jejich zkušenostmi. Jsou to právě oni, kdo jsou seznámeni s tím, jaký postoj má organizace k talentu, talentovaným zaměstnancům a jejich řízení. Mají také často možnost pozorovat zaměstnance v prostředí organizace po delší dobu, a proto mohou zodpovědět otázku, zda se organizací nastavená kritéria setkávají s úspěchem při identifikaci talentovaných zaměstnanců nebo ne.

Cílem tohoto výzkumu je také získat více informací z praxe HR profesionálů, aby mohl vzniknout dotazník pro kvantitativní sběr většího množství dat. Respondenty budou opět HR profesionálové. Díky předchozímu kvalitativnímu výzkumu, tedy realizaci hloubkových rozhovorů a jejich analýze, bude možné dotazník vhodně koncipovat a získat díky němu kvalitnější data.

### 4. Metodologie

Jak může být z předchozí kapitoly zřejmé, popisovaný výzkum je součástí obsáhlejšího výzkumu. Ten využívá metody smíšeného výzkumu, kdy je kombinován jak kvalitativní, tak i kvantitativní přístup ke sběru dat. Příspěvek je zaměřen na kvalitativní část výzkumného designu. Jeho účelem je poskytnout informace týkající se zkušeností výzkumného souboru na základě kterých může být vypracován dotazník. Ten pak bude použit pro širší skupinu respondentů a získaná data budou zpracována za použití kvantitativních metod.

Pro účely předběžného kvalitativního výzkumu byla vedena interview se šesti HR profesionály. Tyto rozhovory byly polostrukturované a v délce přibližně třičtvrtě hodiny až hodiny a půl. Vzorek byl vybrán metodou sněhové koule a byli v něm zastoupeni HR manažeři/manažerky z firem různých typů i velikostí.

Tab. 2: Výzkumný soubor a jeho rozložení dle pohlaví respondentů a velikosti a zaměření firmy, ve které působí

Označení respondenta	Pohlaví respondenta	Velikost firmy	Zaměření firmy
AB	M	Velká firma	Strojírenská výroba
DR	M	Střední firma	Stavební práce
JR	M	Velká firma	Stavební práce
JK	Ž	Velká firma	Elektro
JZ	Ž	Velká firma	IT
RT	Ž	Střední firma	Výroba

Rozhovory měly poskytnout základní přehled o tom, jak téma talentu a talent managementu vnímají současní HR profesionálové. Rozhovor se zaměřoval na zaměstnance na pracovních pozicích přibližně na úrovni liniového managementu.

Rozhovory byly mimo jiné zaměřeny na zodpovězení těchto výzkumných otázek:

- Co/kdo je podle firem talent?
- Jaké charakteristiky musí člověk nezbytně vykazovat, aby byl označen za talentovaného zaměstnance na úrovni liniového manažera?
- Existují charakteristiky, které jsou společné pro všechny talentované zaměstnance na úrovni liniového manažera bez ohledu na oborovou specializaci?

Respondenti byli předem informováni o účelu a tématu rozhovoru. Rozhovory byly prováděny a zaznamenávány s jejich výslovným souhlasem. Pro zachování anonymity byly použity pouze iniciály respondentů. Nejsou uváděny ani názvy firem, ve kterých působili.

## 5. Analýza dat

Záznamy rozhovorů byly přepsány do textového editoru, ve kterém probíhaly další analýzy. Pokud to bylo možné, byl prepis textu prováděn pomocí online softwaru Happy Scribe (Bastie & Assens, 2017) na převod mluveného slova na text. Nezbytný prepis i analýzu textu prováděl jeden člověk.

V první fázi analýzy šlo především o seznámení se s texty a posléze o identifikaci těch pasáží, které se týkaly popisu charakteristik, které si respondenti spojovali se zaměstnanci, které považovali za talentované. Tyto charakteristiky pak byly rozřazeny do kategorií a tyto kategorie byly pojmenovány. Následně byly mezi jednotlivými kategoriemi identifikovány některé vztahy, které vyplynuly z toho, jakým způsobem se o nich respondenti vyjadřovali (Braun & Clarke, 2006).

## 6. Výsledky

Analýza rozhovorů přinesla velmi zajímavé výsledky. Kategorie, které vyplynuly z tematické analýzy dat, odpovídají komponentám potenciálu, které identifikovali Silzer a Church (2009b) a použili je jako stavební kameny pro svůj model.

Respondenti hovořili o tom, že jednou z charakteristik zaměstnanců, kteří bývají označováni v organizacích jako talentovaní, jsou jejich kognitivní schopnosti (viz Tab. 3). Často však zdůrazňovali, že tyto kognitivní schopnosti nemusí nutně souviset s nadprůměrnou inteligencí nebo s dosaženým vzděláním či vysokou profesní kvalifikací. Jedna z respondentek uvedla: „Tady třeba fakt vzdělání u nás v podstatě nehraje žádnou roli jako na žádné pozici bych řekla, protože tady jako nemáme nějaké jako zákonné požadavky třeba na určité pozice. Ale jako samozřejmě člověk, který dělá například účetní, musí mít ty odpovídající znalosti, jo. Ale třeba už není rozhodující jo to, jestli má vysokou školu ekonomickou nebo střední a kolik má praxe, jo. Ale pokud to prostě dělá dobře, tak... tak to dělá.“ (RT) Respondenti se také vyjadřovali v tom duchu, že nezbytně nutně neplatí, že čím lepší kognitivní schopnosti, tím více talentovaný zaměstnanec je. Spíše se vyjadřovali v tom smyslu, že je potřeba určitá minimální úroveň kognitivních schopností, ale jakmile je tato úroveň dosažena, začínají být důležitější jiné charakteristiky.

Velmi výrazně sycenou komponentou v rozhovorech byla osobnostní komponenta, především její část zaměřená na interpersonální dovednosti (viz Tab. 4). Na základě analýzy dat by v rámci této části mohly vzniknout ještě tři podkategorie. Jednou z nich je oblast komunikačních dovedností, kterou respondenti vnímají jako klíčovou, a neméně také schopnost fungovat v týmu. Jedna z respondentek to komentovala takto: „...když je odborník jako odborník, tak je to super, ale když to neumí dál komunikovat a neumí interag... nemá ty interakce v rámci týmu a neumí to s těma lidma, tak to prostě zůstane jenom v něm a dál se to nikam nerozšíří.“ (JK) V rámci interpersonálních dovedností zmiňovali respondenti často také orientaci na vztahy – jejich utváření, udržování a kultivaci: „Druhá věc je, aby bol zameraný na vztahy. Toto je pre mňa jeden zo základných princípov vo firme. Máme tri základné princípy. Ja to skúsím tak obkecať, jo. Je to vzťah, dôvera alebo proste nejaká komunita, priateľskosť, niečo budovanie nejakého vzťahu.“ (DR) Vyjádření týkající se dominance byla zaměřena spíše na určitou stabilitu a pevnost, určitou míru asertivity. Tyto charakteristiky souvisely také s emoční stabilitou a odolností, projevovanou především v náročných manažerských situacích.

Tab. 3: Model talentu Silzera a Churcha (2009b) s ukázkami z rozhovorů – základní dimenze

Dimenze a její obsah	Charakteristika	Příklady
<b>Základní dimenze</b>	<i>Konzistentní a stabilní, malá pravděpodobnost dalšího rozvoje nebo změny</i>	
Kognitivní schopnosti	Koncepční a strategické myšlení	<i>„...umí jako pochopit tu podstatu toho problému...“ (JK)</i>
	Kognitivní schopnosti	<i>„...jsou prostě jako inteligentní lidé sami o sobě...“ (JR)</i>
	Vypořádávání se s komplexností	<i>„Umí si uvědomit, co je důležité. Mají takový ten nadhled.“ (JZ)</i>
Osobnost	Interpersonální dovednosti	<i>„Výborná sociální interakce, jako osobnostně člověk, se kterým ostatní chtějí komunikovat, chtějí s ním spolupracovat...“ (JK)</i>
	Dominance	<i>„...to je asi zhruba všechno z těch tvrdých a z měkkých tam máme komunikaci, asertivitu, vyjednávání...“ (JR)</i>
	Emoční stabilita a odolnost	<i>„A řekla bych, že velkou roli tam hraje ten optimismus, to, že z něj sálá ta pohoda. To, že ho prostě nic nerozhodí, ...“ (JZ)</i>

Růstové dimenze byly v rozhovorech také hojně zmiňovány (viz Tab. 4). Obě komponenty viděli respondenti jako velmi důležité z hlediska identifikace talentovaných zaměstnanců na pozicích liniových manažerů. Jeden respondent uvedl, že to, co je v této oblasti na talentovaných zaměstnancích důležité, je: *„Že se prostě rychle adaptují rychle, rychle... jakoby... rychle ty informace nasávají a jsou prostě jakoby na svých, byť jako startovních pozicích, tak jsou úspěšní, takže se od nich dá očekávat, že prostě takto, takto rychle porostou i do budoucna,“ (JR)* když mluvil o přístupu k učení. Důraz na motivaci byl pak u respondentů neméně výrazný. Klíčovou je podle nich především vnitřní motivace: *„Možná nějaká sebe... sebe... taková jako motivace. Že ten člověk musí mít takovej svůj vlastní drive. Nemůže čekat, že ho furt někdo bude jako... jako zapalovat, v uvozovkách. Jo? Protože může, ano, od toho ten nadřizenej je, aby ho jakoby podporoval, aby ho motivoval, ale ti úspěšní a ti talenti jsou takoví, kteří jsou sebe-motivující se.“ (JK)* Velmi častým výrazem, který respondenti v souvislosti s motivací používali, bylo, že talentovaní zaměstnanci „chtějí“. Motivace podle řady respondentů může ze začátku nahradit i nedostatek jiných podstatných charakteristik či dovedností, které si díky dostatečné motivaci může zaměstnanec postupně doplnit. Jedna z respondentek pospala tuto vlastnost následovně: *„Takže bude stejně taky úspěšný, protože prostě má ty... má tu motivaci, má ty osobnostní charakteristiky k tomu, aby byl. Jo, že prostě chce, takže... takže jako to, co je potřeba, tak si doplní a může jít dál.“ (RT)*

Tab. 4: Model talentu Silzera a Churcha (2009b) s ukázkami z rozhovorů – růstové dimenze

Dimenze a její obsah	Charakteristika	Příklady
<b>Růstové dimenze</b>	<i>Podporují růst nebo brání růstu a rozvoji v jiných oblastech</i>	
Učení	Adaptabilita	<i>„...tenhle ten člověk bude první z těch, kteří přijdou s tím, že je tady nová technologie a že on už do ní pronikl...“ (JK)</i>
	Orientace na učení	<i>„Učit se prostě z těch zkušeností buď svých nebo teda těch druhých nebo z podpory, kterou má v té firmě...“ (RT)</i>
	Otevřenost zpětné vazbě	<i>„Takoví jako otevření bych řekla. (...) Jako že umí naslouchat, chce se zlepšovat.“ (RT)</i>
Motivace	Drive, energie, orientace na úspěch	<i>„...niekto to volá proaktívny prístup a neviem čo všetko. Pre mňa musí mať energiu.“ (DR)</i>
	Kariérní ambice	<i>„...lidi, kteří chtěli se někam dostat tak tu možnost dostali a spousta z nich tam byla úspěšných.“ (RT)</i>
	Ochota riskovat, orientace na výsledky	<i>„Ten člověk za sebou má výsledky...“ (RT)</i>

V rámci kariérové dimenze byla pochopitelně důležitá komponenta obsahující schopnosti spojené s leadershipem (viz Tab. 5). Schopnost pracovat nejen s týmem, ale také pro tým, se ukazuje jako důležitá. Jeden z respondentů komentoval svou zkušenost takto: „Podle mě budou schopni obstát jedině tehdy, pokud se budou snažit, aby jejich podřízení byli lepší než oni. Protože jedině tehdy budou v těch svých podřízených rozvíjet ten skutečný potenciál, díky kterému i oni sami budou schopni podávat lepší výsledky, než když by trvali na tom, že to budou dělat sami.“ (AB) Důležitým prvkem je také odpovídající péče o tým ze strany jejich nadřízeného. Manažeři, kteří dokáží ve svých podřízených vyvolat pocit důvěry, jsou ti, kteří se v organizacích řadí mezi talentované. Podle jedné z respondentek hraje důvěra v manažera důležitou roli při vytváření spokojenosti zaměstnanců: „Takže ti lidi pod ním zase nejsou spokojení, že tohle není šéf, na kterého by se mohli jako spolehnout, opřít se o něj a vážit si ho.“ (JZ) Důležitou charakteristikou je v tomto ohledu také tendence vyzývat status quo a pracovat na kontinuálním zlepšování fungování organizace: „Prostě buď ten člověk automaticky přemýšlí nad tím, jak to udělat líp, jak si práci usnadnit, tak to usnadnit ostatním, anebo se spokojí s tím, jak to je. A tohle ty lidi nemaj. Ty lidi většinou nejsou spokojeni s tím, jak to je. Oni přemýšlí jakoby ještě za to. Jak by to mohli udělat líp, jak by to mohlo být jednodušší a tak dál.“ (JK) Ani u talentovaných manažerů nechybí důraz na výkon. Ten je napojen i na dosavadní pracovní zkušenosti zaměstnance. Jak však bylo uvedeno výše, v některých případech může dočasně nedostatek zkušeností kompenzovat motivace. Nejedná se však o dlouhodobé řešení, pokud motivace nevede k získání potřebných schopností či znalostí. Tuto situaci popsal jeden z respondentů takto: „Prostě oni se vypracovali na pozici vedoucího projektu, třeba, což je poměrně jako vysoká šarže a jsou dobří v tom, co dělají a vůbec necítí potřebu prostě procházet tady nějakými kurzy komunikace a projektového řízení a finančního řízení a řízení rizik a tak dál, protože prostě oni... oni to už mají zvládnuté anebo prostě zvládli to nějak po svém a už to prokázali.“ (JR) Odborné znalosti a hodnoty jsou podle respondentů také nedílnou součástí charakteristik, které lze identifikovat u talentovaných zaměstnanců: „Tam to začíná, kdy ten přímý nadřízený ho buď vidí jako nástupce za někoho nebo vidí tam tu unikátní znalost, kdy identifikuje, že tohleto je znalost, o kterou nechceme přijít a toho člověka, takže chceme dál rozvíjet a chceme tu jeho znalost uplatňovat, případně ho potom nějak rozvíjet dál.“ (JK)

Tab. 5: Model talentu Silzera a Churcha (2009b) s ukázkami z rozhovorů – kariérové dimenze

Dimenze a její obsah	Charakteristika	Příklady
<b>Kariérové dimenze</b>	<i>Rané indikátory pozdějších kariérních dovedností</i>	
Leadership	Vůdcovské schopnosti, řízení lidí	<i>„...manažeři, kteří si uvědomují, že ta manažerská pozice je skutečně o tom, že musí... že jako jdou v čele té své jakoby v uvozovkách jednotky...“ (AB)</i>
	Rozvíjení druhých	<i>„Podle mě budou schopni obstát jedině tehdy, pokud se budou snažit, aby jejich podřízení byli lepší než oni.“ (AB)</i>
	Ovlivňování, vyzývání statusu quo, řízení změny	<i>„Ty lidi většinou nejsou spokojeni s tím, jak to je. Oni přemýšlí jakoby ještě za to. Jak by to mohli udělat líp, jak by to mohlo být jednodušší a tak dál.“ (JK)</i>
Výkon	Záznam relevantní výkonnosti	<i>„Produktivita. To je number one.“ (DR)</i>
	Pracovní zkušenosti	<i>„...člověk který šel vlastně zevnitř, tak musel mít za sebou nějakou... nějakou reálnou zkušenost, kde jako bylo vidět jakoby co má za sebou...“ (AB)</i>
Znalosti, hodnoty	Technické/funkční dovednosti a znalosti	<i>„...odborníci v daném oboru, na kterých se dá říct, že ta firma odborně stojí, kteří jsou pro nás nenahraditelní.“ (JR)</i>
	Hodnoty a normy relevantní ke kariéře	<i>„Důležité je, jaké jsou osobní hodnoty toho člověka a nějaké dlouhodobější cíle.“ (AB)</i>

## 7. Diskuse

Výsledky rozhovorů podpořily komplexní pohled na problematiku talentovaných zaměstnanců a jejich charakteristik. Charakteristiky obsažené v základní dimenzi se zdají skutečně být určitou základnou, na které je potom možné dále stavět v rámci dalších dvou dimenzí. Respondenti se shodli na tom, že ačkoliv jsou kognitivní schopnosti důležité, nemusí zde nezbytně nutně platit „čím více, tím lépe“. Důraz je tak kladen spíše na něco, co bychom laicky mohli nazvat selským rozumem. Podobně se respondenti vyjadřovali i o osobnostních charakteristikách. Spíše než na výjimečném či velmi specifickém osobnostním profilu trvali na přiměřenosti a interpersonálních schopnostech, které danému člověku umožňují dobrou kooperaci v týmu. Zdá se, že základní dimenze v Silzerově a Churchově (2009b) modelu skutečně slouží jako určitá solidní a stabilní základna, na která pak dále mohou růst komponenty a dimenze další.

Nejčastěji zmiňovanými charakteristikami, respektive komponentami, byly ty související s motivací a učením. Byly stěžejními tématy velké části rozhovorů, a i v těch, kde hlavní roli nehrály, byly respondenty zmiňovány. V oblasti učení je podle dotazovaných obzvláště důležitá adaptabilita a flexibilita, a to i z hlediska nejasného a obtížně předvídatelného vývoje trhu práce a ekonomiky jako takové. Je podstatné, aby člověk nebyl uzavřen novým postupům, technologiím a myšlenkám. Ochota vstřebávat nové informace je klíčová. To není vzhledem k množství změn, které se dnes v organizacích týkají většiny zaměstnanců, velké překvapení. Organizace potřebují ve svých týmech zaměstnance, kteří se v případě nutnosti změn nebudou těmto změnám bránit. S tím také úzce souvisí motivace. V tomto případě se jedná především o motivaci vnitřní, kdy zaměstnanec nepotřebuje mnoho pobídek zvenčí, ale podává dobrý výkon proto, že jej práce baví, naplňuje a dává mu smysl. Prohlášení, že člověk musí hlavně chtít, bylo v rozhovorech slyšet hodně. Vnitřní drive a energie jsou podle dotazovaných HR manažerů u talentovaných zaměstnanců klíčové. V tomto ohledu se ukazuje název růstových dimenzí jako příznačný. Na základě dat získaných z rozhovorů se zdá, že zatímco základní dimenze slouží skutečně jako určitý základ, který poskytuje stabilitu a podporu dalším komponentám, které utvářejí konečný obraz talentovaného zaměstnance, dimenze růstové jsou ty, které mají schopnost akcelarovat růst a usnadňovat získávání nových schopností a vědomostí. Dokonce mohou do určité míry dočasně kompenzovat nedostatky, a to především v dimenzích kariérových. Dotazovaní HR profesionálové se často



vyjadřovali v tom smyslu, že motivace a ochota učit se novým věcem je prostředkem ke zlepšení a prohloubení vůdcovských dovedností, výkonu i expertních znalostí.

Komponenty patřící mezi kariérové dimenze jsou pak již pomyslnou, i když stále důležitou, třešničkou na dortu celého modelu. Kdo chce být označován za talentovaného liniového manažera, měl by ovládat i umění vedení a řízení lidí. V manažerských rolích se totiž nejedná pouze o motivaci sebe samotného a zodpovědnost za vlastní činy, ale už jde i o motivování svěřeného týmu a zodpovědnost za jeho výsledek i chyby. Je něco jiného získat si sympatie a důvěru kolegů na stejné organizační úrovni a kolegů, kteří jsou v rámci organizační struktury v podřízené roli. Tato dovednost by podle dat získaných z rozhovorů neměla talentovaným liniovým manažerům chybět. Měli by se také umět postarat a postavit za svůj tým. Rada organizací také, zdá se, ocení, když je liniový manažer odborníkem, který dokáže svůj svěřený tým podpořit také po odborné stránce a může se tak stát garantem kvality odvedené práce. Měl by však také své znalosti sdílet s ostatními a postarat se o to, aby se odbornost šířila napříč organizací. V tomto ohledu záleží na tom, do jaké míry je role, kterou zastává, stále expertní. Pokud je jeho role více manažerská a orientovaná spíše na řízení a vedení lidí než na expertní přínos, pak může důležitost odborné kvalifikace klesat. Co je také důležité, je podávat dobrý výkon. Do toho se počítá také ochota výkon alespoň dočasně zvýšit, pokud to situace vyžaduje.

Zdá se tedy, že model Silzera a Churcha (2009b) má své opodstatnění a oporu i v datech získaných v rámci předkládaného výzkumu. Můžeme také vyslovit předpoklad, že jeho základní a růstové dimenze mohou být společným předpokladem pro talent u zaměstnanců na více různých pozicích na úrovni liniového managementu. Dimenze kariérové potom mohou být více specifické pro různé role v závislosti na oborových znalostech, které jsou k výkonu práce na dané pozici potřebné. Model může organizacím posloužit jako výchozí teoretický rámec při nastavování procesů v oblasti talent managementu, a to především jako informace o tom, jaké charakteristiky je vhodné u zaměstnanců sledovat a rozvíjet.

Závěrem je potřeba také dodat, že kromě vlastních charakteristik talentovaných zaměstnanců byl v rozhovorech zmiňován ještě jeden výrazný externí aspekt. Tím je to, že je zaměstnanec jako talentovaný identifikován svým nadřízeným. Většina organizací totiž v případě, kdy nastavuje systém identifikace a rozvoje talentovaných zaměstnanců, do velké míry spoléhá na jejich nominaci přímým nadřízeným. V některých organizacích je to důležitý prvek nástupnictví. Bylo by tedy vhodné ošetřit nominační proces tak, aby bylo v jeho rámci možné co nejobektivněji zjistit, zda dotýčný zaměstnanec vykazuje žádoucí charakteristiky. V souvislosti s tímto požadavkem by mohlo být vhodné vytvořit metodická doporučení pro organizace, která by sloužila jako vodítko HR profesionálům a manažerům v rámci aktivit spojených s talent managementem.

## 8. Závěr

Výzkum v oblasti talentu v organizacích ještě zdaleka není vyčerpán. Stále se jedná o poměrně čerstvé a živé téma, které má však dopady jak na fungování organizací a potažmo i ekonomik, tak i na osobní život mnoha lidí. Je proto v zájmu organizací, HR profesionálů i zaměstnanců, aby se tato problematika i nadále dostávala do pomyslných světel reflektorů a rozvíjela se tak, aby umožnila nejen finančně profitovat co nejvíce zúčastněným. Cílem následujícího výzkumu je ověření doposud získaných dat kvantitativní metodou na větší skupině respondentů a průzkum dostupných nástrojů na identifikaci diskutovaných charakteristik, které jsou v současné době používány v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů. Cílem následujícího výzkumu je, aby vedl k další osvětě a kultivaci nejen v oblasti talent managementu, ale také v oblasti psychodiagnostických nástrojů používaných v soukromém sektoru.

## Poděkování

Děkuji prof. PhDr. Vladimíru Smékalovi, CSc. za inspiraci a podporu nejen v rámci prezentovaného výzkumu, ale také v průběhu celého dosavadního studia. Děkuji také všem respondentům, kteří se ochotně zúčastnili výzkumu a poskytli cenné informace. V rámci studie není předpokládán konflikt zájmů.

## Literatura

- Axelrod, E. L., Handfield-Jones, H., & Welsh, T. A. (2001). War for talent, part two. *The McKinsey Quarterly*, 9-9.
- Barab, S. A., & Plucker, J. A. (2002). Smart people or smart contexts? Cognition, ability, and talent development in an age of situated approaches to knowing and learning. *Educational psychologist*, 37(3), 165-182, doi: 10.1207/S15326985EP3703\_3
- Bastié, A., & Assens, M. (2017). Happy Scribe [Online software]. Dostupné na <https://www.happyscribe.co/>.
- Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global "war for talent". *Journal of international management*, 15(3), 273-285, doi:10.1016/j.intman.2009.01.002
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of management development*, 27(1), 5-12, doi: 10.1108/02621710810840730
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101, doi: 10.1191/1478088706qp063oa

- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272-285, doi: 10.1016/j.hrmr.2013.05.001
- Gagné, F. (2013). The DMGT: Changes within, beneath, and beyond. *Talent Development & Excellence*, 5(1), 5-19.
- Guthridge, M., Komm, A. B., & Lawson, E. (2008). Making talent a strategic priority. *McKinsey Quarterly*, 1, 48.
- Howe, M. J., Davidson, J. W., & Sloboda, J. A. (1998). Natural born talents undiscovered. *Behavioral and brain sciences*, 21(03), 432-437, doi: 10.1017/S0140525X98521231
- Meyers, M. C., van Woerkom, M., & Dries, N. (2013). Talent—Innate or acquired? Theoretical considerations and their implications for talent management. *Human Resource Management Review*, 23(4), 305-321, doi: 10.1016/j.hrmr.2013.05.003
- Nijs, S., Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & Sels, L. (2014). A multidisciplinary review into the definition, operationalization, and measurement of talent. *Journal of World Business*, 49(2), 180-191, doi: 10.1016/j.jwb.2013.11.002
- Silzer, R., & Church, A. H. (2009a). The potential for potential. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(4), 446-452, doi: 10.1111/j.1754-9434.2009.01172.x
- Silzer, R., & Church, A. H. (2009b). The pearls and perils of identifying potential. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(4), 377-412, doi: 10.1111/j.1754-9434.2009.01163.x
- Silzer, R., & Church, A. H. (2010). Identifying and assessing high-potential talent: Current organizational practices. In R. Silzer, & B. E. Dowell (Eds.), *Strategy-driven talent management: A leadership imperative* (pp. 213–279). San Francisco: Jossey-Bass.

## **Informace o autorech**

### **Mgr. Eva DVOŘÁKOVÁ\***

Fakulta sociálních studií, Masarykova univerzita, Joštova 10, Brno, Česká republika, 263496@mail.muni.cz  
Rešerše odborné literatury, vytvoření designu studie, realizace sběru dat, analýza dat, napsání článku.

### **Prof. PhDr. Vladimír SMĚKAL, CSc.**

Fakulta sociálních studií, Masarykova univerzita, Joštova 10, Brno, Česká republika, smekal@fss.muni.cz  
Konzultace a revize designu studie, rešerše odborné literatury, revize článku.