

# Boj o talenty

*Zuzana Křečková Kroupová\**

## Úvod

Dospěli jsme do doby, kdy růst společností je z velké míry produktem kreativního a technologického pokroku. Společnosti, které chtějí dominovat svému odvětví, musí dokázat přilákat talentované zaměstnance a udržet si je. Jistý nedostatek talentů se objevil už v několika posledních letech a letos stejně jako v letech nadcházejících tato bitva ještě nabude na intenzitě.

Mezinárodní průzkum pro společnost Corporate Executive Board v roce 2006 zjistil, že 62% vedoucích manažerů lidských zdrojů má obavy z celofiremního nedostatku talentů. Boj o talenty se dostane na přední místo firemních agend všude, ve všech odvětvích – od technologicky málo náročných až po hi-tech obory – i ve všech státech – od těch bohatých až po rozvojový svět. Společnostem už nyní trvá déle, než svá volná místa obsadí. A často se jim podaří získat pouze druhořadé zaměstnance.

Cílem tohoto příspěvku je analýza základních příčin nedostatku talentů a zároveň snažit se najít možná řešení této situace. Z metod vědecké práce jsem použila logické metody, analýzu a syntézu.

## Základní příčiny této situace

Mezi základní příčiny této situace patří nárůst „nehmotných aktiv“, stárnoucí populace, vyčerpaná a demoralizovaná pracovní síla, nesoulad mezi vzděláním a firemními potřebami a nedostatky v řízení talentů.

### 1. „Nehmotná aktiva“

Nehmotná aktiva, od kvalifikované pracovní síly po patenty a know-how, představují více než polovinu tržní kapitalizace amerických veřejně obchodovaných společností, tvrdí prof. Baruch, New York State University. Poradenská společnost Accenture odhaduje, že objem nehmotných aktiv vzrostl z 20 % hodnoty společností v S&P 500 v roce 1980 na 70 % v roce 2006. Poradenská společnost McKinsey dospěla jiným způsobem k podobnému závěru. Za posledních 6 let vzrostl v USA počet zaměstnání, která vyžadují vysokou úroveň úsudku, třikrát rychleji než zaměstnanost obecně.

### 2. V rozvinutém světě stárne populace

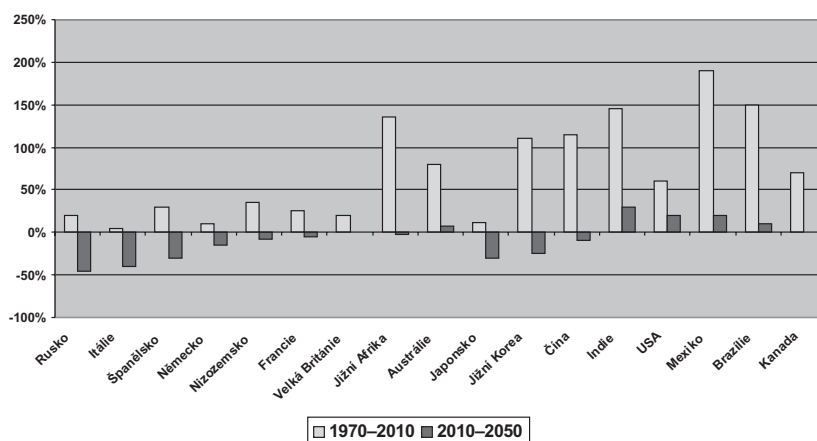
Od roku 2008 se z trhu práce začne vytrácet kvalifikace a zkušenosti. Prvním příslušníkům z generace populační exploze (Baby-boom generation) bude 62 let, což je ve velkých rozvinutých ekonomikách v Severní Americe, Evropě a Asii průměrný věk odchodu

---

\* Ing. Zuzana Křečková Kroupová, M.A. – studentka doktorského studia; Fakulta mezinárodních vztahů, Vysoká škola ekonomická v Praze, e-mail: zkreckova@yahoo.com.

do důchodu. Očekávaný počet lidí ve věku 15–64 let poklesne do roku 2025 o 7 % v Německu, o 9 % v Itálii a o 14 % v Japonsku. V roce 2050 bude 40 % celkové evropské populace a 60 % evropské populace v produktivním věku přes 60 let. (HRI Fortnight Report 2004). Uznávaný odborník na management Peter Drucker tvrdí, že toto stárnutí populace a současně se zmenšující množství mladých lidí nemá v historii žádné obdoby od zániku Římské říše (The Next Society, 2001).

**Graf 1 Odhadovaná změna světové populace v produktivním věku (15–64 let) 1970–2010 a 2010–2050**



Zdroj: Populační divize OSN, <http://esa.un.org/unpp>

### 3. Vyčerpaná a demoralizovaná pracovní síla

Vlny snižování počtu zaměstnanců (downsizing) a reinženýringu v 90. letech 20. století, narůstající požadavky zaměstnavatelů a technologie, díky kterým jsou zaměstnanci dostupní svým zaměstnáním ve dne i v noci, si vybraly svou daň. Zaměstnanci nejsou už ani loajální, ani připraveni pracovat v jedné organizaci po celý život.

- Společnost Pollster Gallup zjistila, že 80 procent britských pracovníků nemá ke svému zaměstnání žádný vztah a čtvrtina z nich je na svém pracovišti „aktivně neangažovaná“. Ve Francii je situace ještě horší. Pouze 12 procent pracovníků se zde ve svém zaměstnání angažuje. V Singapuru je 17 procent pracovní síly aktivně neangažováno a představuje pro organizace ničivou sílu. (Gallup, 2007);
- Neangažovaní zaměstnanci snižují produktivitu, zvyšují fluktuaci a narušují morálku kolegů. Každoroční odhadované ekonomické náklady jsou obrovské: 100 miliard euro ve Francii, 64 miliard amerických dolarů ve Velké Británii, 6 miliard amerických dolarů v Singapuru a 350 miliard amerických dolarů v USA. (Gallup, 2007);
- Zásadním a často přehlíženým zdrojem ztráty angažovanosti jsou vztahy na pracovišti. Hlavním důvodem, proč lidé odcházejí, je vztah s jejich nadřízeným.

### 4. Nesoulad mezi tím, co produkují školy a tím, co firmy potřebují

Hlavními problémy jsou zájem studentů, kapacita institucí a kvalita vzdělání.

- Ve velkých rozvinutých zemích je nedostatek studentů ve vědních a technických oborech. Podle odhadů NASA vyprodukují vysoké školy v USA pouze 198.000 studentů, kteří by měli nahradit 2 miliony příslušníků silných populačních ročníků, jejichž

odchod do důchodu je plánován na období 1998 až 2008. Úřad statistiky práce zase zjistil, že 300 000 IT pracovních pozic z celkového počtu 1,3 milionu, které byly nově vytvořeny v letech 1996 až 2006, bylo obsazeno nekvalifikovanou pracovní silou. V Číně získá bakalářský titul ve vědních a technických oborech 42 % studentů, v USA je to pouze 5 % studentů. V Německu se počet absolventů s technickým vzděláním od roku 1995 snížil téměř o třetinu na zhruba 36 000 studentů. To je jedna desetina toho, co produkují čínské vysoké školy (Vaunted German Engineers, 2004).

- b) Školy a univerzity neprodukují dostatek absolventů v oborech informačních technologií a zdravotní péče, zvláště pak ošetrovatelství. Nedostatek talentů v oblasti počítačové vědy dosáhl kritického bodu. Společnost Unicorn, která se zabývá informačními systémy a technologiemi, například založila po 15 letech své existence vlastní vysokou školu Unicorn College v Praze, aby svou poptávku po talentech pokryla (Unicorn založil vlastní vysokou školu, 2007).
- c) Pravděpodobně nejkritičtější faktorem je klesající úroveň vzdělání. Mnoho škol nedrží krok se zvyšující se komplexitou a rychlými technologickými změnami, kterým dnešní organizace čelí (Greene – Foster, 2003). Podle 63 % předních britských zaměstnavatelů kladou školy a univerzity příliš velký důraz na teorii. Za oblasti se zvláště znepokojivými nedostatky označily společnosti projektové řízení, finanční znalosti a leadership, v těsném závěsu následovaly manažerské a prezentační dovednosti a schopnosti podávání zpráv (reporting). 58 % z nich věří, že „mladé zaměstnance nikdo neučil přemýšlet tvořivě“ (Are Graduates Asking for Too much?, 2006). Jiné školy neprodukují dostatek studentů. Velké organizace, které chtějí rozšířit a posílit svou domácí základnu zaměstnanců, možná budou muset převzít odpovědnost a mezeru v kvalifikaci pracovníků doplnit samy.

## **5. Nedostatky současných přístupů k řízení talentů**

Společnosti věnují příliš mnoho pozornosti „získávání“ talentů. Typická americká společnost vynaloží téměř 50krát více prostředků na přijetí odborníka s ročním platem 100 000 \$, než kolik vynaloží na jeho každoroční školení, když už se stane zaměstnancem.<sup>1</sup> Tyto přehmaty jsou nákladné. Průměrné náklady na výměnu zaměstnance tvoří jeden a půl násobek jeho průměrného platu. Novému kandidátovi může trvat rok i více, než své zaměstnání zcela zvládne. Kromě toho může společnost, která se soustředí na externí talenty více než na ty interní, narušit loajálnost svých vlastních zaměstnanců.

### ***Co by měly chytré evropské společnosti udělat, aby tuto globální bitvu vyhrály?***

Nejdříve by měly talenty hledat v „neprobádaných“ oblastech, například mezi ženami nebo imigranty, dále talenty uchopit co nejdříve, zaměstnávat více lidí na částečný úvazek a více starších pracovníků a konečně nabízet více než jen dobrý plat.

#### **1. Hledání talentů v „neprobádaných“ oblastech**

Řešit nedostatek talentů v „západním světě“ zaměstnáváním lidí z rozvojového světa by mohlo v určitých oblastech pomoci, není to však celkové řešení. Je velký rozdíl mezi získáním ochotných rukou pro globální ekonomiku a získáním kvalifikovaných a školených mozků. Indie i Čína už trpí akutním nedostatkem kvalifikace na sofistikovanějším konci svých ekonomik. Inflace platů v indickém IT sektoru dosahuje asi 20 %

---

<sup>1</sup> V USA utratí společnosti v průměru 1 415 \$ za nábor zaměstnanců na každých 10 000 \$ platu nového zaměstnance. Průměrné výdaje na školení pracovníka na plném úvazku však v roce 2000 činily 288 \$. U společností s více než 5 000 zaměstnanci to bylo jen 109 \$.

a fluktuace je dvojnásobná. Manažeři střední a vyšší úrovně jsou v rozvojovém světě ceněni nejvíce. Čínské a indické společnosti nejen vyplácejí platy na západní úrovni, ale západní manažery i dovážejí (Wooldridge, 2006).

Pomůže i zaměstnávání žen v oblastech, kterým dříve dominovali muži. Jedním z důvodů pro je skutečnost, že „diverzita se vyplácí“. Už dlouho se ví, že smíšené skupiny jsou při řešení problémů úspěšnější než skupiny s podobným smýšlením. Ale výhody diverzity jsou daleko širší. Průzkum provedený americkou organizací Catalyst, jejímž cílem je rozšířit „příležitosti pro ženy a společnosti“, zjistil u společností na seznamu Fortune 500 v letech 1996 až 2000 silnou korelaci mezi počtem žen v nejvyšších výkonných funkcích a finančními výsledky těchto společností (Catalyst, Global Women, 2006).

## 2. Talent co nejdříve uchopit

Společnosti musí začít hledat už na vysokých školách budoucí absolventy či dokonce studenty na bakalářském stupni studia a nabízet talentovaným jedincům to, co chtějí. „Být šťasten, ať dělám cokoli“ bylo nejdůležitějším kritériem více než 3000 evropských vysokoškolských studentů a čerstvých absolventů v průzkumu, který provedly společnosti Generation Europe a FutureWork Forum a ve kterém studenti vyjadřovali své názory a očekávání od pracoviště budoucnosti. Dalším důležitým hlediskem bylo také „pracovat ve flexibilním prostředí pro společnosti, jejichž prioritou je etika“. Celkově ve výsledcích převažovaly otázky ohledně rovnováhy mezi soukromým životem a prací, jen několik studentů se přímo zajímalo o získání moci a peněz (Europe's next elite want more than money, 2006).

## 3. Zaměstnávat více lidí na částečný úvazek a více starších pracovníků

Zaměstnanci s žádanou kvalifikací, avšak požadující zkrácený pracovní úvazek, by se měli stát vítanou skupinou. Rodiče s malými dětmi, studenti, zdravotně handicapovaní atd., těm všem by měly společnosti vyjít vstříc. Stejně tak seniorům, kteří „vlastní“ klíčové schopnosti a dovednosti. Společnosti ve Finsku si toto již uvědomily a organizují speciální zdravotní a relaxační semináře pro zvýšení motivace této skupiny pracovníků.

## 4. Nabídnout více než jen dobrý plat

Průzkum společnosti Conference Board se zaměstnanců dotazoval, co od svých zaměstnavatelů očekávají. Tři nejčastější odpovědi byly: 1. zajímavou a náročnou práci, 2. otevřenou dvoustrannou komunikaci, 3. příležitost pro růst a rozvoj. A co peníze? Ty skončily na osmém místě. Desetiletí průzkumů naznačují, že plat se stává nejdůležitějším, když je jeho výše nepřiměřená (HR Executive Review, 1997).

**Zajímavá a náročná práce** byla vnímána jako jeden ze způsobů rozvoje zaměstnanců, který rozšiřuje jejich schopnosti, angažuje je do projektů a úloh, při kterých používají své hlavy a srdce, a spojuje je s lidmi a věcmi, které jim pomohou dosáhnout jejich profesních cílů.

**Otevřená dvoustranná komunikace** se ukazuje být na vztahu mezi podřízeným a nadřízeným nejdůležitější. Například generální ředitel společnosti Campbell soup Co. Douglas Connant hodnotí své manažery podle toho, jak koučinkem vedou a rozvíjejí své podřízené (Hymowitz, 2004). Organizace, které chtějí mít ve strategiích na získávání talentů úspěch, by měly nejdříve analyzovat postavení a rozvoj lidí, jejichž úkolem je vést ostatní.

Generální ředitelé jsou zároveň stále více odpovědní za řízení talentů a stále více se na něm také podílejí. Generální ředitelé, kteří odpovídali v průzkumu The Economist Intelligence Unit v roce 2006, trávili řízením talentů více než 20 % svého času. Jedna

třetina z nich věnovala řízení talentů 30–50 % svého pracovního času (The CEO's role in talent management, 2006).

**Příležitost pro růst a rozvoj** byla pro zaměstnance třetím nejžádanějším faktorem. Doba, kdy společnostem stačilo najít loajální a pracovitě kandidáty, je dávno pryč. Místo toho dnes potřebují kombinaci lidí s rozvinutými analytickými schopnostmi, kteří mají technologickou inteligenci, jsou kreativní, mají globální know-how, jsou přizpůsobiví, disponují skvělými komunikačními dovednostmi a dokážou týmově řešit složité a rychle se měnící problémy. Takový talentovaný jedinec si musí své schopnosti ve všech daných oblastech udržovat a rozvíjet. Chytré společnosti proto budou muset nabízet odpovídající prostředí, od kladení důrazu na vnitřní trhy, které lidem umožňují pohybovat se z pozice na pozici svobodněji, rychle povyšovat super úspěšné jedince, zajistit pro ně příslušnou kvalifikaci (tj. bude nutné určité formální školení a trénink, protože tito lidé nebudou mít dostatek času získat zkušenosti přímo při práci) a investovat do multikulturních vzdělávacích programů, které umožní nabídnout práci v zahraničí a které zajistí i kvalitní práci multikulturních týmů.

To vše je dobrou zprávou pro pracovníky se vzácnou kvalifikací. Společnosti nastavovaly pravidla v minulých letech. Teď je na čase, aby si i pracovníci začali více užívat plodů svého talentu.

## Závěr

Talentovaní pracovníci jsou vzácní jak oborově, tak geograficky. Příčin nedostatku talentů je několik a žádná z nich nebude vyřešena snadno, ani rychle. Péče o talenty je dnes mimořádně důležitým úkolem nejen manažerů lidských zdrojů, ale i liniových manažerů, včetně generálních ředitelů. Boj o talenty vyhrájí pouze ty společnosti, které si získají nejen hlavy, ale i srdce svých nejtalentovanějších lidí. Jen takové společnosti budou schopné přinášet hodnotu v krátkodobém i dlouhodobém horizontu.

## Literatura

*Are Graduates Asking for Too Much?* 2006. Expatica, srpen 2006. <[http://www.expatica.com/actual/article.asp?subchannel\\_id=165&story\\_id=32651](http://www.expatica.com/actual/article.asp?subchannel_id=165&story_id=32651)>

Catalyst: Analysis: *Global Women* (2006): Catalyst Organisation, [online] 1st May 2006. Accessible at: <<http://www.catalyst.org/files/quicktakes/Quick%20Takes%20-%20Global%20Women.pdf>>

*Corporate Executive Board Research*. 2006. <<http://www.executiveboard.com/HR+Practice>>

*Europe's next elite want more than money*. 2006. Expatica, 28.srpna 2006, <[http://www.expatica.com/actual/article.asp?channel\\_id=7&story\\_id=32587](http://www.expatica.com/actual/article.asp?channel_id=7&story_id=32587)>

Gallup (2007), <<http://www.gallup.com>>

GREENE, J.; FOSTER, G. 2003. *Public High School Graduation and college Readiness Rates in the United States*. Manhattan Institute for Policy Research, září 2003, <[http://www.manhattan-institute.org/html/ewp\\_03.htm](http://www.manhattan-institute.org/html/ewp_03.htm)>

*HR Executive Review: Implementing the New Employment Compact*. 1997. The Conference Board, 1997.

*HRI Fortnight Report*. 2004. Eurostat, 12. května 2004.

HYMOWITZ, C. 2004. („Unlike Politicians Business Executives Seek Profit, Not Votes“), Wall Street Journal, 17. srpna 2004, Citát z rozhovoru s Denisem Morrisonem, prezidentem globálního prodeje a ředitelem péče o zákazníky ve společnosti Campbell.

*The CEO's role in talent management*. 2006. Economist Intelligence Unit, 2006.

*The Next society*. 2001. The Economist, 1. listopad, 2001, <[http://www.economist.com/surveys/displaystory.cfm?story\\_id=770819](http://www.economist.com/surveys/displaystory.cfm?story_id=770819)>

*The World in 2007*. The Economist Intelligence Unit, 2006.

*Unicorn založil vlastní vysokou školu*. 2007. Anonymus, 27. února 2007 <<http://www.unicorn.eu/cz/press/tz.php?id=14771>>

*Vaunted German Engineers Face Competition from China*. 2004 The Wall Street Journal, 15. července, 2004.

WALL, J. H.; AIJALA, A. 2004. *It's 2008: Do You Know Where Your Talent Is?: Why Acquisition and Retention Strategies Don't Work?*, Deloitte Research Study, 2004.

WOOLDRIDGE, A. 2006. *War for talents*. World in 2007. The Economist Intelligence Unit, 2006.

## Battle for Talents

### Abstract

This article deals with the problem of the lack of talented employees across industries, from the low-tech to the high-tech, as well as across countries, from the developed to the developing ones.

The author includes among the key causes the increase in 'intangible assets', ageing populations, exhausted and demoralized workforce, the mismatch between education and corporate needs, and errors in talent management.

The author sees possible solutions to this situation for corporations in searching for talents in 'unexplored' areas, for example among women and immigrants, approaching talents as soon as possible, employing more part-time and older workers, and finally offering employees more than just good salary – an interesting and demanding job, open two-way communication between the subordinate and the bosses and opportunities for employees' growth and development.

**Keywords:** talent management; motivation; qualification; workforce.

**JEL classification:** M12.