

MICHAL LUKÁČ

AMROP HEVER Slovakia – GLOBAL EXECUTIVE SEARCH

Talent manažment z pohľadu riadenia výkonnosti zamestnancov

? Čo predstavuje talent a čo talent manažment?

? Aké sú najčastejšie využívané nástroje talent manažmentu?

? Kedy a v akých prípadoch ho treba uplatňovať?

Obsah	Strana
1. Talent a talent manažment	3
2. Najčastejšie využívané nástroje talent manažmentu	6
2.1 Plánovanie nástupníctva (Succession Planning).....	6
2.1.1 Identifikácia kľúčových pozícií (Identification of Key Positions).....	7
2.1.2 Audit talentov a skupina talentovaných (Talent Audit, Talent Pool)	7
2.1.3 Rozvoj talentov (Talent Development).....	8
2.1.4 Finálny plán nástupníctva (Final Succession Plan).....	9
2.2 Plánovanie kariéry (Career Planning).....	9
2.2.1 Vytvorenie skupiny talentovaných (Talent Pool).....	11
2.2.2 Tvorba kariérnych cieľov (Career Goals).....	11
2.2.3 Tvorba kariérneho plánu a riadenie kariéry (Career Plan, Career Management).....	12
2.3 Rozvoj líderstva (Leadership Development)	13
2.3.1 Vytvorenie skupiny kľúčových zamestnancov (Key Employees Pool).....	14
2.3.2 Posúdenie vodcovstva (Leadership Assessment)	14
2.3.3 Rozvoj líderských zručností (Development of Leadership Skills).....	16

Na úvod...

Zvyšovanie kvality ľudského kapitálu pomáha organizáciám dosahovať nárast produktivity a celkové zefektívnenie jednotlivých činností, zvýšenie konkurencieschopnosti a ďalší rozvoj. Navyše im dokáže pomôcť aj v časoch, keď čelia rôznym negatívnym vplyvom vonkajšieho prostredia a ich primárnou snahou je zabrániť vlastnému útlmu a stagnácii. Preto práve môže talent manažment organizáciám, ich manažérom a zamestnancom dať správny impulz, aby aj v prípade turbulentných období dokázali daný stav vnímať ako jedinečnú príležitosť. Súčasne poslúži na to, aby si organizácie dlhodobo zabezpečili a stabilizovali kvalitných a kvalifikovaných zamestnancov.

1. Talent a talent manažment

Talent sa z pohľadu ľudského kapitálu vníma rôznymi spôsobmi. V rámci každej organizácie si možno tento pojem vyložiť inými slovami, pretože každá organizácia môže za talent považovať niečo iné v súvislosti so svojou činnosťou, zameraním a prostredím, v ktorom sa nachádza. Všeobecne sa talent vníma ako **kombinácia schopností, osobnostných vlastností a kvalifikačných znalostí a zručností zamestnanca obohatená o potenciál ich ďalšieho rozvoja.**

Talent a jeho vnímanie

Talent manažment sa v súvislosti s riadením výkonnosti zamestnancov vníma ako **súhrn aktivít, nástrojov a procesov smerujúcich k identifikácii, motivácii, stabilizácii a rozvoju talentov organizácie a zabezpečeniu ich potenciálu s cieľom efektívne vykonávať jej úlohy v súlade s budúcimi potrebami a trendmi.** Mnohé organizácie sa najmä v prípade rastu zameriavajú na získavanie talentov z externého prostredia s cieľom získať najlepších ľudí na trhu práce, a tým si zabezpečiť a udržať trhové postavenie, a tak si vytvoriť podmienky na ďalší

Talent manažment

rozvoj. Tieto činnosti v kombinácii s aktivitami talent manažmentu zameranými na rozpoznávanie, rozvoj a udržanie talentov vo vnútri organizácie umožňujú v širšom kontexte dosiahnuť:

- lojalitu a angažovanosť takýchto zamestnancov,
- stotožnenie sa zamestnancov s firemnou kultúrou a jej filozofiou,
- identifikáciu kľúčových pozícií a kľúčových zamestnancov,
- atraktivitu organizácie ako zamestnávateľa,
- zníženie fluktuácie zamestnancov,
- pripravenosť zamestnancov na zmeny,
- motiváciu pre väčší pracovný výkon,
- ochotu zamestnancov čeliť náročným úlohám a výzvam.

Talent manažment v užšom kontexte poskytuje:

- identifikáciu silných stránok a rozvojových oblastí zamestnancov,
- prípravu talentov na vykonávanie náročných úloh a riešenie problémov,
- plné a efektívne využitie talentov v súvislosti s dosahovaním čo najlepších možných výsledkov organizácie,
- tvorbu kariérneho postupu jednotlivých talentov,
- rozvíjanie talentov v súvislosti s rozšírením ich znalostí, schopností, zručností a kompetencií,
- východisko na odmeňovanie a starostlivosť o zamestnancov,
- východisko na rozmiestňovanie zamestnancov a tvorbu ich pracovnej náplne,
- rozvoj lídrov a budovanie líderskej kontinuity,
- tvorbu priaznivých pracovných podmienok a pracovného prostredia.

Martin pracoval štyri roky v stredne veľkej spoločnosti pôsobiacej v oblasti distribúcie a predaja odborných kníh a časopisov na pozícii referent predaja. Po nástupe na pozíciu bol kreatívny a na pravidelných porádach obchodného tímu predkladal množstvo inovačných návrhov a zlepšení. Postupne však zistil, že kvôli mladému veku, nedostatku skúseností a striktnému dodržiavaniu interných procesov, smerníc a pravidiel sa jeho aktivita posudzuje negatívne a s dešpektom. Keď sa po jeho trojročnom pôsobení v spoločnosti uvoľnila pozícia obchodný riaditeľ, pretože zamestnankyňa zastávajúca túto pozíciu odišla na materskú dovolenku, nenašiel sa v spoločnosti nikto, kto by na jej obsadenie spĺňal požadované znalosti, schopnosti a predpoklady. Napriek tomu, že sa Martin niekoľkokrát snažil o rozhovor s riaditeľom spoločnosti, na miesto obchodnej riaditeľky prijali jej známeho, ktorý sa nielenže nevyznanal v aktivitách spoločnosti, ale dostatočne ani v obchodnej činnosti. Martin po štyroch rokoch spoločnosť opustil. Následne sa z neho v pomerne krátkom čase stal úspešný riaditeľ konkurenčnej spoločnosti.

napr.

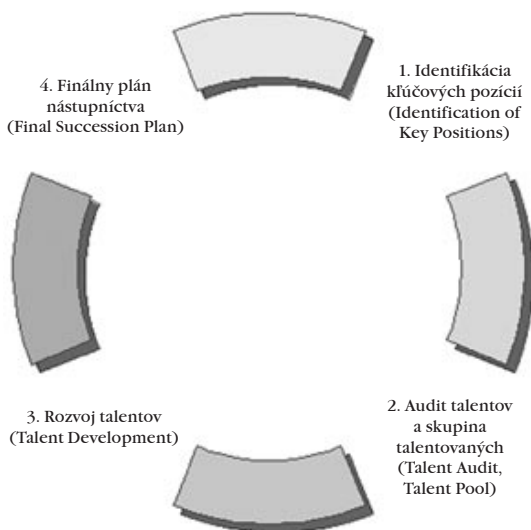
Podobných a iných prípadov možno vymenovať stovky a životopisy takýchto podceňovaných talentov často končia v e-mailových schránkach zamestnancov personáloradenských spoločností alebo u personálnych manažérov konkurenčných firiem. Takže: čo vlastne talent manažment je a čo všetko obsahuje? V prvom rade si treba uvedomiť, že ide o proces, ktorý je naviazaný na viaceré aktivity rozvoja ľudského kapitálu. Jeho **cieľom je zabezpečiť a udržať si v organizácii najlepších ľudí na správnych miestach. Zo strany organizácie predstavuje dlhodobú investíciu.**

2. Najčastejšie využívané nástroje talent manažmentu

2.1 Plánovanie nástupníctva (Succession Planning)

Plánovanie nástupníctva je proces, ktorého **cieľom je zabezpečiť, aby organizácia mala zabezpečenú kontinuitu talentov na definovaných kľúčových pozíciách**. Pri jeho uplatnení je pre organizáciu **potrebné takéto pozície v prvom rade identifikovať, ohodnotiť ich význam** a určiť rozsah potrebných zručností a kompetencií na ich obsadenie a neskôr sa zamerať na plánovanie procesu budúcich zmien. Tento nástroj veľmi úzko súvisí s hodnotením zamestnancov (pozri kapitola C) a identifikáciou ich rozvojového potenciálu (pozri časť E 2.1). Pri jeho uplatnení si treba uvedomiť a definovať stratégiu, víziu a misiu organizácie preto, aby jej manažéri a zamestnanci mali jasno o jej budúcom smerovaní. Ako môže takýto proces vyzeráť v praxi?

Obrázok č. 1



2.1.1 Identifikácia kľúčových pozícií (Identification of Key Positions)

Prvotná fáza procesu plánovania nástupníctva je podobne ako pri procese manažérskeho/personálneho auditu (pozri časť E 2.1) zameraná na analýzu organizačnej a manažérskej štruktúry organizácie vrátane jednotlivých reportingových línií, analýzu opisov pracovných pozícií a tvorbu profilov ideálnych kandidátov na dané pozície. V rámci takéhoto hĺbkového posudzovania sa berie do úvahy aj analýza procesov internej komunikácie, jednotlivých pracovných činností a kompetencií potrebných na ich vykonávanie.

2.1.2 Audit talentov a skupina talentovaných (Talent Audit, Talent Pool)

Táto časť procesu sa upriamuje na **vytvorenie skupiny potenciálnych talentov** a na analýzu či vlastnú tvorbu kompetenčného modelu (pozri časť C 1.2) zameraného na kompetencie, ktoré sú pre dané kľúčové pozície vnímané ako najdôležitejšie, alebo prípadne na stanovenie takých výberových kritérií, ktoré sú v súlade so súčasnými i budúcimi potrebami organizácie.

Do výberu do skupiny talentov (*Talent Pool*) by sa mali mať možnosť prihlásiť zamestnanci sami, prípadne môžu byť navrhnutí nadriadeným alebo kolegami, ktorí ich považujú za vhodných pre takýto výber.





- Následne a na základe vytvoreného tzv. benchmarkového profilu pre danú kľúčovú pozíciu, voči ktorému by mali byť takíto kandidáti porovnávaní, sa v rámci auditu talentov realizuje ich **podrobné posudzovanie formou precízneho preskúmania ich doterajšieho hodnotenia, potenciálu a kvalít**, akými sú schopnosti, zručnosti, znalosti, vlastnosti, produktivita, angažovanosť, celková vhodnosť a záujem o zaradenie do takejto skupiny.
- Posudzovanie sa realizuje formou štandardizovaného **štruktúrovaného hĺbkového interview, a súčasne pomocou využitia iných metód**, akými sú rôzne testy, psychodiagnostika, Assessment Center, Development Center, Leadership Assessment či overovanie referencií, ktoré sa môže uskutočňovať do vnútra (formou 360° overovania referencií) i mimo organizácie (formou 540° overovania referencií), najmä ak je potrebný názor obchodných partnerov či iných spolupracujúcich osôb.
- **Na záver** interného výberového procesu je potrebné **poskytnúť individuálnu spätnú väzbu** (pozri časť C 2.2, s. 21) všetkým účastníkom, komunikovať jednotlivé zistenia a interpretovať výsledky testov, informovať o ďalších krokoch a cieľoch a v neposlednom rade aj zvlášť **citlivým spôsobom zamietnuť neúspešných kandidátov**, poďakovať sa im, poskytnúť odporúčania a návrhy pre ďalší rozvoj a posilnenie silných stránok.

2.1.3 Rozvoj talentov (Talent Development)

Po fázach identifikácie kľúčových pozícií, ako aj talentov organizácie prichádza na rad tvorba procesu rozvoja jej talentov, ktorý je v súlade so strategickým smerovaním spoločnosti, jej zámermi, požiadavkami klientov, záujmom jednotlivých zamestnancov, ale najmä s budúcimi potre-

bami týkajúcimi sa obsadenia vybranej pozície. Nasleduje **vypracovanie plánu individuálneho rozvoja** (pozri časť E 2.2), ktorý je tvorený oddelením rozvoja ľudských zdrojov v **priamej spolupráci so zástancami kľúčových pozícií** a ich potenciálnymi nasledovníkmi.

2.1.4 Finálny plán nástupníctva (Final Succession Plan)

Výsledkom celého procesu je Finálny plán nástupníctva, ktorý určuje celkový časový harmonogram a obsahuje **podrobné informácie o plánovaných i vykonaných krokoch a fázach plánovania nástupníctva**. Zahŕňa aj zoznam zodpovedných a zúčastnených osôb a úloh, ktoré je potrebné v určitej časovej následnosti vykonať, a cieľov, ktoré je potrebné dosiahnuť.

Počas tvorby a implementácie plánovania nástupníctva treba pamätať na tieto pravidlá pre jeho efektívne fungovanie:

- transparentnosť celého procesu,
- pravidelné vyhodnocovanie dosiahnutého pokroku,
- aktívna spolupráca vrcholového manažmentu s oddelením ľudských zdrojov a so zamestnancami na kľúčových pozíciách a ich potenciálnymi nasledovníkmi,
- informovanosť o celom procese a dodržiavanie stanoveného plánu,
- udržiavanie flexibility daného systému.

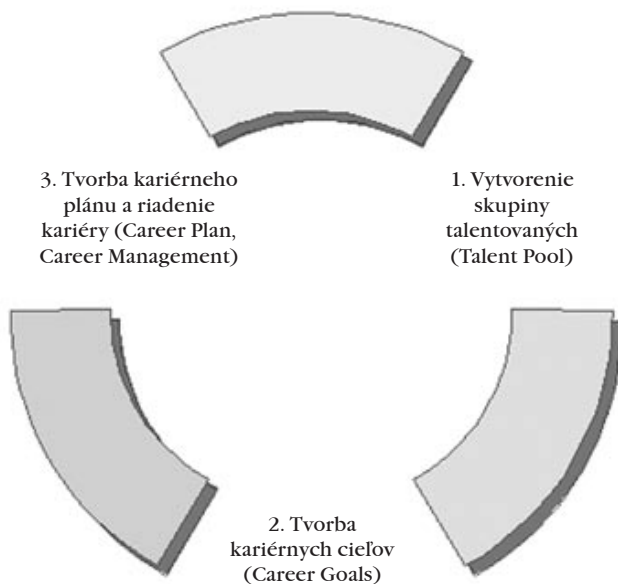


2.2 Plánovanie kariéry (Career Planning)

Plánovanie kariéry veľmi úzko súvisí s rozvojom talentov. Podobne ako pri plánovaní nástupníctva používa všetky informácie o požiadavkách organizácie, hodnotení pracovného výkonu a potenciálu a plánoch nástupníctva

v manažérskych funkciách a transformuje ich do podoby individuálnych programov rozvoja kariéry a všeobecných systémov rozvoja manažérov, konzultácií o ich kariére a mentoringu.¹⁾ Avšak tak, ako je pri plánovaní nástupníctva rozvoj vytipovaných talentov zameraný viac-menej na konkrétne pozície a rozvoj kompetencií potrebných na ich obsadenie, pri plánovaní kariéry možno hovoriť o procese identifikácie a prieniku rozvojových potrieb organizácie a talentov v širšom kontexte. Plánovanie kariéry je **proces, pomocou ktorého na jednej strane talentovaní zamestnanci formulujú a dosahujú svoje kariérne ciele a osobné ambície a na strane druhej organizácia hodnotí ich individuálne schopnosti** a oblasti rozvoja v súlade s jej potrebami a prioritami. Tento proces môže v praxi vyzerať takto:

Obrázok č. 2



¹⁾ Armstrong, M.: Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007, s. 339.

2.2.1 Vytvorenie skupiny talentovaných (Talent Pool)

Rovnako ako pri plánovaní nástupníctva je táto etapa pomocou využitia kombinácie viacerých metód hodnotenia zameraná na identifikáciu potenciálnych talentov tak, aby takíto zamestnanci mali v rámci ďalšieho rozvoja možnosť vytvárať trvalo udržateľnú konkurenčnú hodnotu pre organizáciu. Aj v tomto prípade je na záver výberového procesu potrebné poskytnúť spätnú väzbu všetkým účastníkom.

2.2.2 Tvorba kariérnych cieľov (Career Goals)

Identifikácia kariérnych cieľov vychádza z predpokladu, že **talentovaní zamestnanci vnímajú kariéru a kariérny rozvoj (Career Development) rozdielne** na základe osobných postojov, motivácie, záujmov, hodnôt, zručností, priorít a požiadaviek, ktoré sa navyše časom menia. Preto je potrebné, aby sa jednotliví talentovaní zamestnanci periodicky podrobili tvorbe a stanoveniu osobných kariérnych cieľov tak, aby sa vopred zabezpečila efektivita plnenia ich kariérneho plánu. Táto aktivita veľmi úzko súvisí s tvorbou plánu individuálneho rozvoja (pozri časť E 2.2, s. 15), avšak pri tvorbe takýchto cieľov je potrebné už od začiatku brať do úvahy tzv. kariérnu typológiu talentovaných zamestnancov, ktorá sa prejavuje v ich základnom zameraní, pretože napríklad podľa kariérnej typológie E. H. Scheina²⁾ **zamestnanec s vysokou úrovňou technicko-funkčných kompetencií môže mať iný typ cieľov ako zamestnanec s rozvinutými manažérskymi kompetenciami.**

²⁾ Bělohávek, F.: Osobní kariéra. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1994.

2.2.3 Tvorba kariérneho plánu a riadenie kariéry (Career Plan, Career Management)

Táto fáza procesu je zameraná na vypracovanie podrobného kariérneho plánu, ktorý obsahuje informácie týkajúce sa individuálnych kariérnych cieľov, kariérneho pohybu v organizácii, plánu individuálneho rozvoja a hodnotenia talentovaného zamestnanca.

Význam kariérneho plánu

Na základe kariérneho plánu **možno monitorovať, ako si talentovaný zamestnanec počína, aké kompetencie je v jeho prípade potrebné rozvinúť a ako mu umožniť zabezpečenie jeho kariérnych cieľov** v krátkodobom i dlhodobom časovom horizonte. Všetky kroky v oblasti riadenia kariéry by mali byť tvorené a zabezpečované v úzkej spolupráci zamestnanca, jeho nadriadeného a oddelenia ľudských zdrojov tak, aby sa zabezpečilo prepojenie medzi potrebami zamestnanca a organizácie.

Kariérny pohyb

V prípade kariérneho pohybu talentovaného zamestnanca môže ísť o jeho **povýšenie alebo presun** v rámci organizácie **na inú pozíciu**, preradenie na inú prácu, presun v rámci rotácie práce, prípadne jeho pôsobenie v zahraničí, v pobočke alebo v inej organizácii.

Rozvoj zamestnanca

Pri jeho rozvoji zväčša ide o **zabezpečenie kvalitnej škály vzdelávania, tréningov a ďalších rozvojových aktivít talentov organizácie**, ktoré sú buď včlenené do pracovného procesu (tzv. on-the-job) ako práca v projektových tímoch, formou mentoringu, rotácie v rámci organizácie, rôzne stáže a výmeny, alebo sa riešia mimo pracovného procesu (tzv. off-the-job), kam patrí napríklad on-line forma vzdelávania či klasické metódy ako rôzne practice groups cvičenia, kurzy, semináre, workshopy a školenia. V neposlednom rade sa realizuje aj formou koučingu, ktorý neradí a nepomáha v konkrétnych riešeniach, ale je veľmi účinnou metódou osobného rozvoja najmä pri prekonávaní vlastných hraníc talentovaných zamestnancov.

2.3 Rozvoj líderstva (Leadership Development)

Podľa prieskumu AMROP HEVER Slovakia možno označiť za lídra niekoho, kto je v organizácii orientovaný na ľudí, motivuje ich, inšpiruje a vedie. **Líder je považovaný za výnimočného, presvedčivého človeka obdareného charizmou, ktorý má víziu a odhodlanie ísť za ňou.**³⁾

Podľa Davida McCullougha je objavenie talentu jeden z najpodstatnejších elementov úspešného vodcovstva.⁴⁾ Uvádza to aj na príklade Georgea Washingtona, ktorý nebol ani intelektuál, ani strhujúci rečník, ani vojenský génius, avšak na druhej strane ako rodený vodca mal výnimočnú schopnosť objaviť v ľuďoch schopnosti, ktoré na prvý pohľad neboli zreteľné, vďaka čomu sa z ním vytipovaného vojensky neskúseného človeka stal jeden z najlepších vojenských stratégov svojich čias.

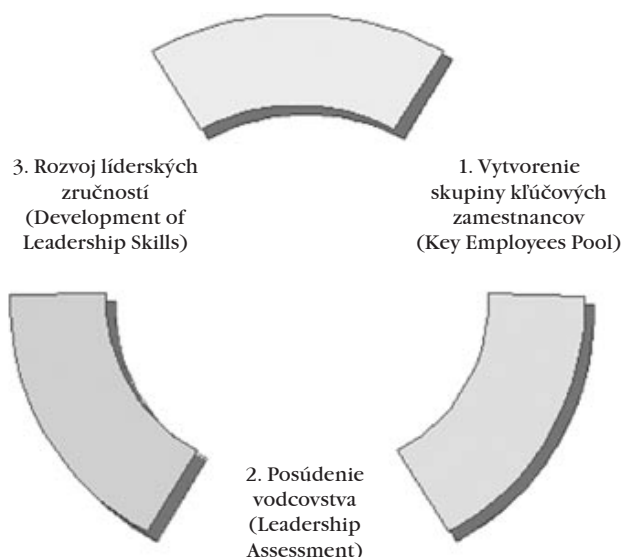
Ďalší príklad poukazuje na dôvtip amerického prezidenta Harryho Trumana, ktorý nemal obavy obklopiť sa vo svojom kabinete ľuďmi, ktorí boli kvalifikovanejší ako on, vzdelanejší, vzrastovo vyšší, atraktívnejší, kultivovanejší a aj viac zvyknutí pohybovať sa v tzv. vyšších kruhoch.

napr.

Rozvoj líderstva ako súčasť talent manažmentu sa zameriava na identifikáciu líderských zručností kľúčových zamestnancov, ich zhodnotenie a následný rozvoj. Podľa prieskumu AMROP HEVER Slovakia **takmer 80 % opýtaných organizácií vyjadrilo snahu identifikovať lídrov v radoch vlastnej organizácie** a viac ako polovica z nich si myslí, že by mali byť v tejto aktivite aktívnejší. V praxi sa tento proces môže realizovať takýmto spôsobom:

³⁾ Šulík, I., – Hybská, E.: Vhodným typom líderstva možno čeliť ťažkým časom. Bratislava: AMROP HEVER Slovakia, 2008, s. 14.

⁴⁾ McCullough, D.: Timeless Leadership. In: Harvard Business Review, marec 2008, s. 46.

Obrázok č. 3**2.3.1 Vytvorenie skupiny kľúčových zamestnancov (Key Employees Pool)**

Každá organizácia na základe svojej činnosti, zamerania, veľkosti, stratégie, trhového segmentu, konkurenčného prostredia, fázy vývoja a ekonomickej situácie môže klásť dôraz na iný typ preferovaných vodcovských zručností a zaujať odlišný postoj k nim alebo k jej zamestnancom na rôznych úrovniach. Niektoré **menšie organizácie** preto pri tvorbe takejto skupiny **môžu považovať za kľúčových všetkých alebo väčšinu svojich zamestnancov.**

2.3.2 Posúdenie vodcovstva (Leadership Assessment)

Leadership Assessment je vo všeobecnosti metóda používaná vo vybraných zadaniach zameraná na zhodnotenie vod-

covských schopností kľúčových zamestnancov organizácie, ktorá jej napomáha identifikovať ich vodcovský potenciál, posúdiť zhodu ich individuálnych cieľov so strategickými cieľmi organizácie, a zároveň ich schopnosť prijať výzvy v konfrontácii s nepriaznivými vplyvmi externého prostredia. Táto metóda podobne ako pri audite talentov používa viaceré prvky posudzovania kľúčových zamestnancov.

V zmysle súčasných a budúcich potrieb je pre organizáciu potrebné určiť kľúčové kompetencie a dimenzie vodcovstva, na ktoré sa chce zamerať, a **na ich základe vytvoriť aj vodcovský profil, podľa ktorého by sa mali posudzovať vytipovaní zamestnanci.**

Dimenzie vodcovstva

Dimenzie vodcovstva sa môžu určiť na základe tzv. holistického vodcovstva takto:⁵⁾

- **Zákaznícke vodcovstvo** – poskytovanie hodnôt externým zákazníkom.
- **Obchodné a strategické vodcovstvo** – tvorba a implementácia obchodnej stratégie, ktorá tvorí konkurenčnú výhodu organizácie.
- **Kultúrne a hodnotové vodcovstvo** – zhodnocovanie kultúry a hodnôt, vďaka ktorým sa organizácia stáva úspešnou.
- **Vodcovstvo týkajúce sa organizácie** – prekračovanie funkčných bariér za účelom spájania zdrojov organizácie.
- **Tímové vodcovstvo** – vytváranie silných tímov, kde celok je viac ako spojenie jednotlivých celkov.
- **Osobné vodcovstvo** – prezentácia efektívneho osobného vodcovstva a tvorba hodnôt organizácie.

⁵⁾ Weiss, D. – Molinaro, V. – Davey, L.: Leadership Solutions: the pathway to reach the leadership gap. Mississauga : John Wiley & Sons Canada Ltd., 2007, s. 52.

Organizácia sa pri posudzovaní vodcovstva môže zamerať na posudzovanie všetkých jednotlivých dimenzií i na konkrétne vybrané oblasti v kontexte s vykonávanými úlohami v rámci organizácie preto, lebo na vykonávanie rôznych činností je potrebný aj rôzny typ líderstva.

2.3.3 Rozvoj líderských zručností (Development of Leadership Skills)

Po posúdení vodcovských schopností by v prípade zamestnancov, u ktorých bol zistený líderský potenciál, malo prísť na rad vzdelávanie a rozvoj zručností v oblastiach, ktoré boli identifikované ako menej rozvinuté. Táto časť procesu by rovnako ako pri tvorbe kariérneho plánu mala byť šitá na mieru každému zamestnancovi individuálne.



Najdôležitejšie je pri rozvoji líderstva uvedomiť si fakt, že tak, ako nie je možné naučiť sa hrať na klavír prečítaním knihy o hraní, ale hraním naň, rovnako sa možno stať a učiť sa byť lídrom len v prípade vedenia ľudí.⁶⁾

Na záver...

Veľký počet prieskumov a odborných štúdií renomovaných poradenských spoločností sa zaoberá vplyvom uplatnenia systému talent manažmentu v organizáciách na ich výkonnosť. Jedna z takýchto štúdií spoločnosti McKinsey⁷⁾ hovorí, že **porovnateľné organizácie so zavedeným systémom efektívneho talent manažmentu a všetkých jeho nástrojov dosahujú po uplynutí troch rokov o 22 % vyššiu ziskovosť ako ostatné organizácie v danom odvetví.**

⁶⁾ McCullough, D.: Timeless Leadership. In: *Harvard Business Review*, marec 2008, s. 47.

⁷⁾ Michaels, E. — Hanfield-Jones, H. — Axelrod, B.: *The War for Talent*. Boston, MA : Harvard Business School Press, 2001, s. 7.

Talent manažment je jedným zo spôsobov zvyšovania výkonnosti zamestnancov a tým, že je orientovaný na budúcnosť, organizáciám pomáha využiť súčasný potenciál talentovaných zamestnancov na zlepšovanie budúceho pracovného výkonu. Vytváranie podmienok na rozvoj a realizáciu takýchto zamestnancov môže mať vplyv na rast pozitívneho hospodárskeho výsledku celej organizácie. **Talentovaní zamestnanci sú dlhodobým prínosom pre organizáciu, a preto by mali rozvojové aktivity pre nich signalizovať, že organizácia má záujem ich dlhodobo zamestnávať.** Zamestnanci, ktorí absolvujú dlhodobé programy a zúčastňujú sa na rozhodovaní, sú lojálnejší voči organizácii a investície zo strany organizácie „odmeňujú“ nadpriemernými výkonmi.⁸⁾ Viac než kedykoľvek predtým si vedenia organizácií musia utvoriť jasnú predstavu o individuálnych i kolektívnych silných stránkach členov organizácie a musia si byť istí ich schopnosťou prinášať požadované nadštandardné výsledky. Všetky metódy talent manažmentu smerujú totiž k jedinému cieľu, a tým je efektívne a dlhodobé využitie strategického ľudského kapitálu.

⁸⁾ Bajžíková, L. a kol. Manažment ľudských zdrojov. Bratislava: Univerzita Komenského, 2009, s. 110.

Literatúra

- ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. ISBN 978–80–247–1407–3
- BAJZÍKOVÁ, L. A KOL.: *Manažment ľudských zdrojov*. Bratislava: Univerzita Komenského, 2009. ISBN 978–80–223–2576–9
- BĚLOHLÁVEK, F.: *Osobní kariéra*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1994. ISBN 80–7169–083-X
- MCCULLOUGH, D.: Timeless Leadership. In: *Harvard Business Review*, marec 2008.
- MICHAELS, E. – HANFIELD-JONES, H. – AXELROD, B.: *The War for Talent*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2001. ISBN 1–578–514–592
- ŠULÍK, I. – HYBSKÁ, E.: *Vhodným typom líderstva možno čeliť ťažkým časom*. Bratislava: AMROP HEVER Slovakia, 2008.
- WEISS, D. – MOLINARO, V. – DAVEY, L.: *Leadership Solutions: the pathway to reach the leadership gap*. Mississauga: John Wiley & Sons Canada Ltd., 2007. ISBN 9780–470–840–924