PODMÍNKY PRO EFEKTIVNÍ ČINNOST TALENTŮ V ORGANIZACI
CONDITIONS FOR EFFECTIVE TALENTS` ACTIVITY IN ORGANISATION

HORALÍKOVÁ Marie, (ČR)

ABSTRACT
Strengthening quality of human potential capability in each organisation and using up the mentioned capability to innovate business efficiency is a significant source of success in competitive environment. Talents play significant role in area of organisational human resources. Effectiveness of the talents depends on the conditions created for their activity. Conditions are the following: clear vision and strategies, goals, expected outcome of talent involvement, character of the environment which would support and stimulate talents` activity (e. g. adequate management methods, organisational culture, maintenance of creative climate, communication system) and talents' role in the development of the organisation. If talents are not maintened, their activity shows in organisational development only in limited dimension. The worst case these people leave the organisation.

KEY WORDS
human resources, talents, conditions for talents` activity

ÚVOD

Talenty, jako lidé disponující souborem speciálních vloh a schopností, které podmiňují špičkový výkon v určité oblasti, jsou lidmi, kteří přicházejí se stimuly k dalšímu dynamickému rozvoji organizací. Jsou významnou součástí intelektuálního kapitálu organizace. Jedná o lidi s velmi nadprůměrnými vlohami a schopnostmi zejména v oblasti přístupů a intelektuální agility. V přístupech k práci a k cílům organizace se odlišují talenty od starších pracovníků důrazem na nové, neotřelé, na možnost růstu a rozvoje, možnost individuálního a rychlého uplatnění. Intelektuální agilita zahrnující nápaditost, tvořivost, flexibilitu, originalitu, vědomí cíle, není, na rozdíl od starších pracovníků, brzděna vytvořenými bariérami, které lze shrnout do „organizační slepoty".

Rozvoj organizací vyžaduje kombinaci činnosti všech typů talentů – profesionálů, tj. leaderů s talentem pro řízení, „projektových" talentů i „mozků týmů". První skupina talentů se věnuje formulaci vize, stanovení cest, kam se bude podnik ubírat a vymezení dlouhodobých cílů, druhé dvě skupiny jsou pověřovány (nebo si samy nacházejí) projekty, které bude nosné řešit a připravovat tím podnik na budoucí aktivity, na nalézání konkurenčních výhod, které podniku umožní další rozvoj. Dalším typem talentů je „organizační talent", lidé působící v oblasti bezprostředního řízení výrobních, resp. dalších procesů. Měli by mít hluboké odborné znalosti a praktické zkušenosti, schopnost vést lidi, umět s nimi komunikovat, umět prosadit záměry a dovést je do konce.

Nápady, nové myšlenky, produkce „projektových" talentů musí být uvedena do života podniku, musí být implementována. V této oblasti je nezastupitelná role starších autorit, profesionálů – leaderů. Realizace záměrů závisí na činnosti „organizačních" talentů. Pouze synergický efekt z činnosti všech skupin talentů může vést k trvale udržitelnému rozvoji.

MATERIÁL A METODY

Pro efektivní působení talentů v organizacích musí být vytvořeny odpovídající podmínky. Jedná se o:

- jasné zadání vize a strategie, zadání cíle, očekávaný efekt práce s talenty,

– charakter prostředí, které bude podporovat a podněcovat talenty k činnosti:
  - adekvátní způsob řízení,
  - organizační kulturu,
  - podporu tvořivého klimatu,
  - systém komunikace,
  - pracovní postupy a metody,
  - vzdělávací programy,
– roli talentů v rozvoji organizace. [4]

Pokud nejsou talenty podporovány, jejich činnost se do rozvoje organizace promítne v omezené míře. V horším případě tito lidé organizaci opustí.

Dílčí zkoumání, které bylo součástí předvýzkumu v rámci grantového projektu GA 402/03/1003 „Talenty jako zdroj konkurenční výhody (oblast agrobyznysu)“ vycházelo z hypotézy, že si manažeři podniků agrobyznysu nejsou, až na malé výjimky, vědomi významu talentů pro další rozvoj organizace. Další hypotéza byla zřejmá – manažeři také neumí definovat podmínky, za nichž mohou talenty v organizaci efektivně pracovat.

Realizovaná sonda byla založena na kvalitativním přístupu ke zkoumání problému a jejím cílem bylo ověřit uvedené hypotézy. Hypotézy se potvrdily jen zčásti, manažeři sice o specifickém působení talentů ve své většině neuvažovali, ale pokud v průběhu zkoumání (forma semistandardizovaného rozhovoru) význam talentů uznali, dokázali alespoň zčásti formulovat podmínky pro jejich efektivní aktivitu. Především formulovali podmínky organizačního prostředí. Největším problémem byla formulace vize a strategie.

VÝSLEDKY

Organizační kultura

Nejkomplexnější vymezení podmínek pro činnost talentů v organizaci poskytuje organizační kultura. Pod pojmem organizační kultura chápeme typické jednání, uvažování a vystupování členů firmy. Tvoří jednotu společných hodnotových představ, norem, vzorců jednání a projevuje se navenek jako forma společenského styku mezi spolupracovníky a ve společně udržovaných zvycích, obyčejích, pravidlech a materiálním vybavení. [1]

Působení organizační kultury na tvořivost, resp. ne-tvořivost pracovníků podniku spočívá ve vyznávaných hodnotách. Proto dotazování manažerů vycházelo z využití následující škály:

Hodnoty tvůrčí kultury:	**Hodnoty ne-tvůrčí kultury:**
– změna	– tradice
– pokrok	– opatrnost
– riziko	– jistota
– improvizace, spontánnost	– pořádek, struktura
– sebeurčení, prostor pro jednání	– vnější determinace, kontrola
– fantazie	– střízlivost, racionalita
– přiměřená hrdost	– přílišná skromnost
– volnost jednání s uvědomělou odpovědností	– „bezduchá“ disciplina, poslušnost

Upraveno podle PROVAZNÍKA [6].

Tato škála byla doplněna dominantními organizačními hodnotami, které uvádějí PETERS s WATERMANEM [5] a k nimž se rovněž měli manažeři vyslovit:
– přesvědčení o možnosti být nejlepší, tj. že lze vše neustále měnit a zdokonalovat,
– přesvědčení o významu detailů provedení jako základního principu dobré práce,
– přesvědčení o nejvyšším významu jakosti a služeb,

- přesvědčení o významu lidí jako jednotlivců, tj. chápání lidí jako nejvýznamnějšího aktiva dlouhodobě prosperující organizace,
- přesvědčení, že většina členů organizace by měla být inovátory, a z toho vyplývající ochota podporovat neúspěchy,
- přesvědčení o významu neformálnosti v komunikaci, tj. zdůraznění významu komunikace pro efektivní fungování organizace vůbec, pro rozvoj tvůrčího potenciálu a jeho naplňování a zároveň důraz na neformálnost v podobě minimalizace možných bariér (předpisů, pravidel, norem, zvyklostí), které mohou komunikaci omezovat,
- výslovné přesvědčení o významu ekonomického růstu a zisků.

Manažeři v zásadě vyslovili souhlas s některými hodnotami tvůrčí kultury organizace. Uznávají potřebu pokroku, vyplývající ze změn v podnikatelském prostředí, akceptují i nutnost změn ve vnitřním prostředí organizace a riziko, které s sebou nese podnikání a organizační změny. Méně kladný postoj vyjádřili manažeři k docenění významu spontánnosti a improvizace, stejně jako odmítli důležitost odborné fantazie. V jejich myšlení stále převládají stereotypy, spojující tyto charakteristiky s představou chaosu. Většina manažerů z oblasti agrobyznysu dosud vyznává hodnoty spojované se stabilitou, řádem a pořádkem, pevnou strukturou (a z toho vyplývající neměnností). To se projevilo již v předchozích zkoumáních [2]. Manažeři nejsou ve své většině ochotni připustit fakt, že přístupy k lidem, jejichž práce je založena na tvořivosti se musí odlišovat od přístupů k lidem, kteří ve své práci mohou tvořivost uplatňovat minimálně, resp. uplatňují jiné druhy tvořivosti.

Z hodnot, vyznávaných v nejlépe vedených amerických společnostech akceptují manažeři význam jakosti a význam ekonomického růstu a zisků. Jsou přesvědčeni o určující roli komunikace, ale spíše v podobě pravidel, norem a zvyklostí, které dokáží tvůrčí klima blokovat. Nadále je podceňována důležitost jedinečných přínosů lidí jako neopakovatelných individualit, pochybuje se o možnosti využití invence a nápaditosti všech pracovníků. Neformální komunikace představuje pro manažery spíše problém k řešení, než podmínku dalšího rozvoje podniku.

Proinovační a tvůrčí klima

Proinovační a tvůrčí organizační klima jako významná součást kultury se vyznačuje následujícími rysy:

- jasná, všemi pracovníky sdílená představa o budoucím rozvoji organizace,
- vědomí sounáležitosti lidí, aktivní spolupráce při realizaci rozvojových cílů organizace,
- organizační struktura a vztahy umožňující a podněcující změnu, volný tok informací, rychlé přeskupení zdrojů a kapacit ve prospěch slibných inovačních projektů,
- zdravá vnitřní soutěž, dobrá „viditelnost“ výsledků dosahovaných na jednotlivých pracovištích,
- soulad mezi slovy a činy, mezi plány a reálnou činností,
- průběžné sledování a periodické vyhodnocování silných a slabých stránek inovačního potenciálu organizace jako východisko pro vyhledávání nových příležitostí a pro volbu optimální strategie vynaložení zdrojů organizace a utváření vazeb k vnějšímu prostředí,
- vysoká míra tolerance vůči nejistotě, akceschopnost v podmínkách rizika,
- otevřenost vůči novým podnětům z okolí, rychlé reagování na příležitosti, které slibují dosažení vysokých efektů,
- demokratické řízení využívající nejlepších schopností lidí, silný pocit zodpovědnosti pracovníků za rozvoj organizace, účast pracovních kolektivů a týmů na řízení rozvojových procesů,
- vysoká prestiž, široká podpora iniciátorů inovací a progresivních změn jako garantů budoucího rozvoje podniku, vysoká podpora talentů všech druhů,

- optimismus, vysoká aspirace a pracovní motivace lidí, založená na víře ve smysluplnost zadávaných úkolů a na prostoru pro tvůrčí seberealizaci při jejich plnění.

Uváděné charakteristiky představují nezbytné podmínky pro činnost talentů v organizacích. Dotazovaní manažeři většinou pochybují o významu tvořivosti a mají skeptický postoj k řadě inovací a inovačních aktivit. Je však třeba podotknout, že pod pojmem inovace ve své většině chápou změny v technice a technologii výroby, dalším změnám v podstatě název inovace odpírají. Manažeři z úspěšných podniků s většinou tvrzení souhlasí, omezují však působení těchto faktorů na pracovníky kvalifikované, kteří pracují v podnicích na vyšších úrovních řízení.

Tvůrčí řízení

Za tvůrčí řízení v organizační praxi lze považovat takové řízení, které výrazným způsobem podporuje inovační procesy, a které zároveň podněcuje rozvoj (nejen) tvůrčích schopností a osobností pracovníků podniku.

K významným podnětům, které mají pozitivní vliv na činnost konkrétního pracovníka a posilují jeho motivaci k tvůrčí činnosti patří:

- náročná, schopnostem jedince přiměřená pracovní činnost,
- stimulující spolupráce se schopnými pracovníky,
- příležitost či možnost „jít na svou ideou“,
- osobní uznání nadřízeného,
- dobrá spolupráce s nadřízeným,
- výkonu přiměřená mzda, popř. podniková spoluúčast,
- jistota pracovního místa,
- možnosti pracovního postupu,
- příznivé pracovní podmínky (věcné, fyzické i sociální),
- možnost absolvovat Job-rotation s dopadem na rozšíření kvalifikace,
- možnost vydobýt si své jméno (pověst) v odborném světě.

Postoj manažerů podniků agrobyznysu k těmto podnětům vyjadřuje jejich přesvědčení, že zkoumaná problematika, tj. podpora nápaditosti a tvořivosti, se týká omezeného počtu pracovníků. Tyto pracovníky jsou ochotni chápat jako talenty a jim poskytovat určitou – někdy ovšem velmi omezenou, podporu.

DISKUSE

Ze semistandardizovaných rozhovorů s manažery podniků agrobyznysu vyplynulo, že problematika uplatnění talentů v jejich organizacích je na okraji jejich zájmu. Uvažují především v krátkodobém horizontu a otázky, které je nejvíce zajímají, se týkají změny pozice podniku po vstupu České republiky do Evropské unie a všech z toho plynoucích důsledků. Potřebu udržet si, resp. zvýšit konkurenceschopnost samozřejmě uznávají, ale nespojují ji přednostně s využíváním lidského potenciálu, který v jejich podnicích již existuje. Tím méně uvažují o rozšiřování a prohlubování tohoto potenciálu. Klima, které podle vlastních výpovědí panuje v jimi vedených podnicích, se svými parametry blíží spíše ne-tvůrčímu, resp. ne-inovačnímu klimatu. I nadále by, podle jejich názoru měly být obecně vyznávány především takové hodnoty jako jsou poctivá a kvalitní práce, jakost výrobků a služeb, vysoký a stabilní pracovní výkon, odpovědnost za práci, profesionalita. Potud lze s výroky manažerů souhlasit. Nicméně dalšími hodnotami jsou již ty, které inovativnost spíše blokují – disciplinovanost, sebekontrola a sebekázeň, konformismus, nekonfliktnost, formulace cílů navazujících přednostně na předchozí činnost, apod. Tyto hodnoty jsou chápány jako důkaz stability – protikladu chaosu, který může, podle jejich názoru, tvůrčí invence přinést. [3,4]

Je zřejmé, že v myšlení a jednání manažerů převládají stereotypy, které vyplývají z nedostatku jejich řídící tvořivosti. Musíme vzít v úvahu, že řídící tvořivost má určité charakteristické a konkrétní projevy:

a/ styl tvořivé řídící práce, zahrnující např. široké delegování pravomoci a odpovědnosti podřízeným pracovníkům ve věcech nespadajících do organických funkcí vedoucího, zvyšování samostatnosti podřízených, hodnocení jejich tvořivosti, systematická výchova a péče o zvyšování vzdělanosti a kvalifikace,

b/ ochota brát na sebe riziko tvořivé řídící práce, projevující se např. v tom, že manažer se nebojí rozhodovat z vlastního podnětu, nečeká pouze na příkazy nadřízených apod.,

c/ uplatňování odborné intuice a fantazie jako základních prvků tvořivosti, kterými se překonávají hranice dané současnou logikou a dostupnými informacemi,

d/ široký kontakt s pracovním a problémovým okolím; manažer musí mít co nejlepší přehled a musí co nejvíce vědět o všem z jeho odborného (a nejen odborného) okolí; tuto stránku své činnosti nemůže nikomu delegovat.

Tvořivost manažerů by se měla především zaměřovat navenek, na dosažení tvůrčích výsledků celého kolektivu, na stimulaci tvůrčího klimatu a tvořivé produkce.

Pokud takto zaměřená řídící tvořivost chybí, resp. je velmi okleštěná, jsou uváděné názory a postoje manažerů logickým vyústěním situace.

Většina odborníků se shoduje na tom, že tvořivé řízení je charakterizována dobrým, kvalitním vedením lidí. Tvořivý manažer musí mít především následující základní předpoklady:

1. Musí dobře znát oblast, kterou řídí.
2. Originálnost myšlení, schopnost produkovat vlastní nápady, které nejsou kopiemi nápadů jiných lidí.
3. Musí být schopen rozlišovat dobré a špatné nápady a musí umět dobré nápady prosadit.
4. Potřebuje mít vůdčí schopnosti, tj. schopnost inspirovat k práci jiné tvůrčí lidi, schopnost vytvářet na pracovišti tvořivé klima.

Velký význam má tvůrčí (tvořivý) styl řídící práce. STÝBLO [7] uvádí, že spočívá ve schopnosti manažera umět se inspirovat inovačními náměty, umět si z nich vybírat ty, které jsou nejefektivnější, dokázat formovat tvůrčí pracovní kolektivy (týmy) k rozpracovávání a realizaci inovačních námětů. Manažer musí zároveň umět vytvářet podmínky pro práci takových týmů, energicky prosazovat nové, účinnější metody práce apod. Tyto přístupy manažera vyžadují:

- vedení lidí prostřednictvím spolupráce,
- vybavenost a dynamiku osobnosti vedoucího pracovníka, tj. podnikavost, ochotu přijímat riziko, hodnotovou orientaci zaměřenou na pozitivní postoje, trvale vysokou úroveň motivace, zásadovost, důslednost atd.; zároveň musí mít manažer vyváženy racionální a emocionální složky osobnosti,
- řadu speciálních schopností a dovedností – např. uplatňování kritických postojů, variantnost a pružnost v jednání, schopnost bohaté myšlenkové produkce a tvorby nových hypotéz, atd.,
- charakterové vlastnosti – nejen pracovitost, vytrvalost, dynamičnost, morální pevnost a zásadovost, ale také nesmiřitelný postoj k ustálenosti a ztrnulosti, schopnost prosazovat vlastní úsudek (určitá nekonformnost) atd.,
- tendence dávat přednost novým, složitým a dosud neřešeným úkolům,
- schopnost překonávat osobní (psychické) i sociální bariéry; v informační rovině schopnost a dovednost osvojit si problematiku tvořivosti,
- v problémové (heuristické) rovině musí manažer rozvíjet ty tvůrčí schopnosti a dovednosti, které jsou nezbytným předpokladem pro úspěšný řídící styl tvůrčího charakteru (např. organizace a racionalizace režimu práce, delegování pravomoci a

odpovědnosti, týmová práce, metody vedení lidí aj.); musí neustále „pracovat na formování“ žádoucích osobnostních rysů a vlastností, zejména těch, které jsou uváděny výše.

ZÁVĚR

Výsledky provedeného zkoumání nejsou povzbudivé. Nasvědčovaly by tomu, že organizace v oblasti agrobyznysu stagnují, nebo jsou v úpadku, což neodpovídá realitě. Nelze jednoznačně říci, zda manažeři postupují jinak, než uvedli v průběhu zkoumání, nebo se ostýchají přiznat změnu svých postojů. Komplexnější zkoumání, které bude provedeno, přinese jistě konkrétnější poznatky. Je však zřejmé, že by se měli manažeři vzdělávat, aby tak získali impulsy pro žádoucí změny svého myšlení, postojů i jednání.

ANOTACE

Významným zdrojem úspěchů v konkurenčním prostředí je schopnost organizací posilovat kvalitu lidského potenciálu a využívat ji pro zdokonalování podnikatelské výkonnosti. Mezi lidskými zdroji hrají důležitou roli talenty – vysoce tvořiví lidé, iniciátoři změn a rozvoje organizací. Efektivnost uplatnění talentů v organizaci závisí na podmínkách, které jsou vytvořeny pro jejich činnost. Jedná se o: jasné zadání vize a strategie, zadání cíle, očekávaný efekt práce s talenty, charakter prostředí, které bude podporovat a podněcovat talenty k činnosti (např. adekvátní způsob řízení, organizační kulturu, podporu tvořivého klimatu, systém komunikace) a roli talentů v rozvoji organizace. Pokud nejsou talenty podporovány, jejich činnost se do rozvoje organizace promítne v omezené míře. V horším případě tito lidé organizaci opustí.

KLÍČOVÁ SLOVA

lidské zdroje, talenty, podmínky pro činnost talentů

LITERATURA

1. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. A KOL. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: Prospektrum, 1984
2. HORALÍKOVÁ, M. Lidské zdroje – faktor trvale udržitelného růstu. *Sborník z mezinárodní vědecké konference Agrární perspektivy X. „Sources of Suitable Economic Growth in the Third Millennium: Globalisation versus Regionalism“*. Praha: PEF ČZU, 2001, CD-ROM, 5 s., ISBN 80-213-0799-4
3. HORALÍKOVÁ, M., BERGLOVÁ, P. Intellectual Capital and Talents in Agribusiness Organisation Development. *Zemědělská ekonomika,* 48 (2002), č. 11, s. 505 – 510, ISSN 0139-570X
4. PFEIFER, L. *Práce s talenty.* Přednáška na semináři ČSRLZ. Praha: 21. 3. 2001
5. PETERS, T. J., WATERMAN, R. H., jr. *Hledání dokonalosti.* Praha: Svoboda – Libertas, 1992, ISBN 80-205-0313-7
6. PROVAZNÍK, V. *Rozvíjení tvořivosti.* Praha: VŠE, 1995
7. STÝBLO, J.: *Lidský kapitál v nové ekonomice.* Praha: Professional Publishing, 2001

KONTAKTNÍ ADRESA

Doc. Ing. Marie Horalíková, CSc., katedra řízení, Provozně ekonomická fakulta, Česká zemědělská univerzita v Praze, Kamýcká 129, 165 21 Praha 6 – Suchdol, tel.: 224382245, fax: 234381855, e-mail: horalikova@pef.czu.cz

Oponent : prof.Ing.Jozef Višňovský,PhD.