

## **CEMS - Czech Republic**

### **HR Management**

**Title:** Žhavá témata: řízení talentů a měnící se role HR  
**Source:** HR Management **Specification:**  
**Date:** 22.1.2008 **Circulation:**  
**Byline:** Alena Kazdová  
**Page:** 42 **Topic:** CEMS - Czech Republic

Poradenská společnost Hewitt Associates je v povědomí odborné veřejnosti spojena se studii Nejlepší zaměstnavatelé ČR a střední Evropy. Méně se asi už o této původem americké a dnes globální společnosti ví, že se na trhu pohybuje 65 let a že se ve své poradenské činnosti soustřeďuje zcela cíleně na oblast řízení lidských zdrojů. O aktivitách Hewitt Associates hovoříme s Kamilem Švecem, senior konzultantem této společnosti ve střední Evropě.

\* Představte prosím na úvod, co v oblasti HR vaše společnost řeší a jaký význam mají průzkumy a studie z vaší dílny pro rozvoj HR?

Průzkumy jsou jen zlomkem toho, co děláme. Shrnutí třemi slovy, zabýváme se: diagnostikou, designem a implementací. Diagnostika je nejvíce viditelný segment, neboť zahrnuje průzkumy a studie, do nichž se hlásí společnosti, a tím oslovujeme celý trh. Naše globální aktivity se dělí na dvě, často úzce provázané oblasti: HR outsourcing a HR consulting. V consultingu nejčastěji pracujeme na projektech v oblastech talent managementu, rozvoje vedení, motivovanosti zaměstnanců, kam spadá studie Nejlepší zaměstnavatelé, nastavování systémů peněžního a nepeněžního odměňování, firemních změn a restrukturalizací, nastavování a zefektivňování HR procesů. U některých rychlých společností se jedná o relativní jednotlivosti, jinde jde o komplexní, dlouhodobé projekty. Všechny aktivity však mají stejného jmenovatele - jak pomoci zaměstnanců zlepšit ekonomické výsledky firmy.

Dále zmíním ještě dvě Hewitt aktivity: tradiční nastavování a administrace penzijních plánů - oblast, na které Hewitt „vyrostl“ a novější health management - začínající být velmi zajímavý v souvislosti se stárnutím populace.

\* Můžete uvést příklad z firemní praxe, jak konkrétně firmě radíte a co v ní implementujete?

Uvedu příklad ze studie Nejlepší zaměstnavatelé. Šlo o společnost z finančního sektoru, která se studie účastnila už několikrát, takže získávala průběžně podrobné informace o slabých a silných stránkách v motivovanosti svých lidí. A přesto najednou z roku na rok došlo v tomto podniku k zásadnímu propadu motivovanosti zaměstnanců. K zjištění možných příčin jsme zorganizovali diskuse se skupinami zaměstnanců formou focus group. Mimo jiné z nich vyplynulo, že ve firmě nefunguje interní komunikace směrem od top managementu k zaměstnancům. Zpracovali jsme pro management akční plán, jak situaci změnit, firma nastavila nový systém interní komunikace. Pak jsme pravidelně prováděli ve firmě tzv. puls check, kdy jsme měřili, jak se firma na základě nově zaváděných opatření mění. A opravdu! Motivovanost vyrostla o šest procentních bodů za půl roku.

\* S jakými požadavky se na vás klienti nejčastěji ve střední Evropě, potažmo v ČR, obracejí?

Velmi aktuálním problémem ve střední Evropě je talent management. K zajímavým „evergreenům“ se v poslední době zařadila již zmíněná interní komunikace a rozvoj vedení v této oblasti. V řadě společností se podle našich zjištění objevují stížnosti zaměstnanců, že se s nimi nekomunikuje. Pouze 30 % zaměstnanců v ČR má pocit, že se s nimi jedná jako s tím nejcennějším, co firma má. Někteří manažeři si bohužel myslí, že komunikace není žádné umění, že to skvěle zvládají a že se s dovedností komunikovat už narodili. Když pak ve firmě provedeme hloubkový audit, často manažerům otevřeme oči a ukážeme jim oblast, kterou dlouho v záplavě operativy opomíjeli. A přitom je to oblast, která může někdy s relativně malou investicí přinést výrazné výsledky v oblasti motivovanosti zaměstnanců.

\* Lze porovnat, jak se vyvíjely požadavky na HR konzultanty před několika lety a kde jsou firmy dnes?

V regionu střední a východní Evropy bylo před 5-10 lety nejdůležitější nastavit základní systémy odměňování a hodnocení pracovního výkonu. To jsou věci, které sice dál pokračují a vyvíjejí se, ale nejsou už tím nejžhavějším problémem. Nejpalčivější bolestí se stává řízení talentů. Jakým způsobem si firmy mohou zajistit ty správné lidi, jak je udržet a motivovat - to jsou nejaktuálnější požadavky, které slyšíme od našich klientů. Tuto situaci zapříčiňuje stávající trh práce, klesající nezaměstnanost, stárnoucí populace a změny modelů chování včetně mobility zaměstnanců.

\* Tento problém však trápí firmy na celém světě, nedošli jsme u nás a ve střední Evropě do stadia, kdy se některé naše trendy naprosto přesně shodují s trendy globálními?

Určitě ano. S problémem talent managementu se potýkají zaměstnavatelé u nás i v zahraničí, takže v této oblasti už skutečně hovoříme o globálním trendu. Možná ale máme v jeho řešení oproti zahraničí lepší startovací pozici. Množství systémů zde teprve tvoříme a můžeme je hned od začátku uzpůsobit vzniklé situaci. Myslím, že bychom se za určitých okolností dokonce mohli ocitnout na špičce v řešení tohoto trendu. Základním předpokladem úspěchu je silná podpora managementu, což není vždy pravidlem. Když se vrátíme k diagnostice, tak ve střední a východní Evropě pozorujeme zajímavý paradox. Problém s talenty jako aktuální vnímá 70 % zaměstnanců a středních manažerů, ale pouze 45 % manažerů vrcholových. Pokud se stejných skupin zeptáme, zda tento problém bude aktuální do tří let, procenta se přiblíží a ustálí se na cca. 75 %. Vidíme, že „talent war“ zatím nejsilněji pocítují nižší hierarchie v rámci firem, což může být pro některé z nich nebezpečné.

\* Vaší parketou ve studiích a průzkumech je benchmarking, porovnávání se s konkurencí, vymezování se vůči jiným doma, v cizině, globálně. Je o taková srovnávání u nás zájem?

V současné době ano, ale také to mělo svůj vývoj. Když jsme v polovině 90. let minulého století chtěli po firmách data, abychom jim sestavili benchmark čili nabídli možnost porovnání se s okolím a konkurencí, divily se, proč po nich data chceme a k čemu jim může být srovnání dobré. Od té doby si už firmy zvykly, že porovnání se s vnějším světem jim může přinést přidanou hodnotu, zvláště v v oblastech, které je zajímají, např. v peněžním a nepeněžním odměňování, spokojenosti a motivovanosti zaměstnanců a HR nástrojích. Nyní se v benchmarkingu objevuje další velmi zajímavý trend, a sice sledování situace v oblasti leadershipu. Nedávno k leadershipu v Evropě Hewitt publikoval studii Top Companies for Leaders, která přináší srovnání evropských společností podle toho, jak jsou schopny rozvíjet své leadry - vrcholové manažery. Jenom pro zajímavost, mezi TOP 10 nepersonální byla zatím ani jedna společnost ze střední a východní Evropy.

\* Pokud se na situaci v HR podíváme z opačného konce - v čem podle vašich zkušeností u nás a ve střední Evropě pokulháváme vůči vývoji ve světě?

Opět si dovoluji uvést příklad z talent managementu. Málo je zde využíván interní trh práce. Často s firmami mluvíme o možnosti mnohem více využívat při identifikaci talentů interních zdrojů. Někdy firmám doslova otevíráme oči, aby se podívaly dovnitř podniku, na svůj interní trh práce, kde lze objevit talenty a v rámci dané kultury s nimi velmi efektivně pracovat. Mnoho autorů se v poslední době přiklání k teorii, že v oblasti talent managementu je „make“ efektivnější než „buy“. Kdo je talent v jedné společnosti, nemusí být talent ve druhé. Ztráta špatně identifikovaného talentu nakoupeného zvenčí je pro firmu velmi nákladná, odhaduje se 6-12 mezd daného zaměstnance. Často firmy začnou s interním trhem práce aktivně pracovat, ale zapominají na komunikaci. Je velice podstatné, aby lidé identifikovaní jako talenty, o tom věděli. Až 63 % firem ve střední Evropě buď nekomunikuje nebo špatně komunikuje talentům jejich specifický status. To je vysoké číslo, v tom za západní Evropou výrazně pokulháváme. Zaznamenali jsme poměrně dost případů, kdy se program řízení talentů zúží na krásně popsaný manuál někde v šuplíku na oddělení HR. Pak se ovšem vytrácí to nejdůležitější - že za práci s talenty musí být zodpovědní příslušní manažeři. V našem regionu tuto oblast také mnohem méně nacházíme jako integrální součást individuálních manažerských cílů a bonusových plánů. Myslím, že i to se však do budoucna bude měnit.

\* Lze na základě studií a kontinuální poradenské práce ve firmách zapřemýšlet o budoucí podobě HR, jaká bude pro příští generace?

Současná fáze, v níž se HR nachází, bývá označována jako „HR Stuck In the Middle“. Je zastaveno kdesi uprostřed na půli cesty a hledá si svou pozici. Ukazuje se, že pravděpodobně pro Next Generation HR nebude už typické to, co je zatím ve střední a východní Evropě obvyklé - totiž tradiční rozdělení oboru na specializace, kdy si každý HR manažer hlídá svou určitou oblast a mnohdy se ty oblasti míjejí, vyvíjejí se izolovaně vedle sebe. Tento stav neodpovídá současným požadavkům vrcholového managementu. Uvedu

příklad. V Evropě děláme tzv. CEO barometr. Jde o studii, v níž se ptáme vrcholových manažerů, jaká funkce přináší nejvíce a jaká nejméně hodnoty do firmy. Tradičně tou nejméně přínosnou funkcí pro firmu byla a je hodnocena oblast HR. Zároveň se v CEO barometru ptáme, co od HR ředitelé očekávají. Na prvních místech jmenují: data pro rozhodování, dodávání správných lidí, zvyšování výkonnosti a zlepšování efektivity procesů. Mezi požadavky top managementu a tím, jak je tradiční HR ve firmách organizováno, vládne rozpor. Proto se vedou diskuse o tom, jestli by se HR nemělo organizovat kolem procesů, a nikoliv podle funkcí, jak je to dosud. Procesy jdou napříč různými oblastmi a je často jednodušší je koordinovat, kontrolovat a řídit, aby bylo dosaženo plánovaného výsledku. Změna postavení HR ve firmách bude souviset s tím, jak bude management schopen definovat, co od HR očekává. Pokud to bude jasně definováno, můžeme dospět do stádia, kdy se HR zbaví tradičního škatulkování do funkcí a stane se opravdu strategickým partnerem vedení.

\* Objevují se nové pohledy na mobilitu. V čem je ta změna?

Tradičně se chápe mobilita ve smyslu dojíždění za prací. U nás je nízká zejména u méně kvalifikovaných profesí, souvisí do značné míry s podmínkami kolem bydlení i s psychologickou neochotou cestovat za prací. U vyšších pozic a kvalifikovaných pracovníků zejména mladší generace už tato geografická mobilita takový problém nepředstavuje. Ale mobilita se vyvíjí, pojem se rozšiřuje. U tzv. generace Y, jak bývá někdy označována současná generace absolventů vstupujících na trh práce, je mobilita součástí jejich životního stylu. Navíc díky novým technologiím nemusí fyzicky v práci trávit veškerou pracovní dobu. Tito lidé, často právě talenti, výkonní, vysoce motivovaní, jsou ochotni v prvních 3-5 letech své kariéry práci obětovat cokoliv. Po čase však za to od svého zaměstnavatele očekávají flexibilnější přístup, který jim umožní provázat soukromý život a volný čas s profesní kariérou. Dynamika a pohyb světa práce se promítá do nového termínu: znalostní nomádi. Špičkoví a talentovaní pracovníci putují globálně po firmách, v každé nějaký čas zůstanou, ovlivní a motivují svým přístupem a chováním lidi kolem sebe, týmy i kulturu, jako by nastartují změnu ve firmě či v týmu a pak se vydají jinam, za lákavější výzvou. Fluktuace přestává být chápána jako tragédie. Naopak se firmy snaží udržovat dobré vztahy s těmi, kteří odešli. Není totiž vyloučeno, že se s nimi v budoucnu zase potkají - ať již na straně klientů, dodavatelů či potenciálních zaměstnanců.

\* Po jakých vlastnostech a dovednostech pracovníků roste ve firmách poptávka?

Podle našich průzkumů nejčastěji chybějí lidé s leadership dovednostmi, lidé schopní vést, inspirovat a nadchnout ostatní, vysoká poptávka je po lidech se specifickými technickými dovednostmi a dále po obchodních manažerech se schopnostmi nabízet a prodávat.

\* Jaké další zajímavé trendy v HR byste na základě vašich průzkumů zmínil na závěr?

Určitě by to byla komplexní problematika motivovanosti zaměstnanců. Ze studie Nejlepší zaměstnavatelé vyplývá, že množství firem si konečně začalo uvědomovat, že k jejímu ovlivňování není úplně nejvhodnější pouze každoročně zvyšovat mzdu. Do odměňování vstupuje flexibilita a individualizace. Spíše než na „hygienické faktory“, jako jsou například mzda a benefity, se firmy začínají více soustředit na rozvojové a kariérní plány, interní komunikaci či alternativní pracovní režimy. Ale tím nejzásadnějším faktorem motivovanosti, který se táhne jako červená nit výsledky studie už několik let, je fungování top managementu. Jak funguje hlava, tak bude fungovat i zbytek.

\*\*\*

Kamil Švec absolvoval VŠE v Praze se zaměřením na podnikovou ekonomiku. Vzdělání si dále rozšířil o panevropský **CEMS** MIM titul (Master in International Management) na Copenhagen Business School v Kodani. Před svým příchodem k Hewitt Associates pracoval u španělské poradenské firmy Uryas v Madridu a v poradenské divizi Deloitte v Praze. Poradenství v HR se věnuje více než 9 let, z toho 8 let ve společnosti Hewitt, kde v současnosti vede divizi TOC (Talent & Organization Consulting).

Foto autor| foto: Radovan Miča