

z organizace. Následně je možné naplánovat řešení problémů, které způsobují nežádoucí odchody zaměstnanců a dosáhnout snížení zbytečných nákladů. Metodou měření odchodů zaměstnanců z organizace je určování míry odchodů zaměstnanců, indexu stability, míry přežití, střední délky zaměstnání nebo délky zaměstnání odcházejících zaměstnanců.

Plánování stabilizace zaměstnanců

Odchody klíčových zaměstnanců mohou mít nepříjemný dopad na fungování a hospodaření organizace. Strategie stabilizace zaměstnanců by měla vycházet z poznání a pochopení faktorů, které rozhodují o tom, zda zaměstnanci zůstanou, nebo odejdou.

Řízení absence

Řízení absence zahrnuje vytváření a uplatňování politik a postupů zaměřených na snižování míry absence zaměstnanců.

Uvádění lidí do organizace

Smyslem uvádění lidí do organizace je přivítat nové zaměstnance v organizaci a poskytnout jim základní informace, které potřebují, aby si v organizaci co nejrychleji a nejlépe zvykli a začali pracovat.

Uvolňování lidí z organizace

Uvolňování lidí z organizace zahrnuje propouštění zaměstnanců z důvodu nadbytečnosti, popřípadě z jiných důvodů, nebo uvolňování zaměstnanců v souvislosti s jejich odchodem do starobního důchodu.

Otázky

- Co vyjadřuje hodnotová nabídka pro zaměstnance?
- Co vyjadřuje značka zaměstnavatele?
- Jak se vypočítá míra odchodů zaměstnanců a proč může být výsledek zavádějící?
- Které faktory ovlivňují stabilizaci zaměstnanců?
- Co by mělo být obsahem politik řízení absence?
- Které jsou principy přirozené spravedlnosti?

20 Řízení talentů

KLÍČOVÉ POJMY

plánování kariéry • plánování následnictví • plánování talentů • portfolio kariéry • proměnlivá kariéra • příliv talentů • řízení talentů • řízení vztahů s talenty • talent • talent na přání • válka o talenty • zásobárna talentů

STUDIJNÍ CÍLE

Po prostudování této kapitoly byste měli být schopni definovat uvedené klíčové pojmy a měli byste být schopni vysvětlit:

- pojetí řízení talentů,
- proces řízení talentů,
- strategii řízení talentů,
- řízení kariéry,
- plánování následnictví manažerů.

20.1 Úvod

Proces řízení talentů vychází z přesvědčení, že „organizace s nejlepšími lidmi vítězí“. To pochází z konce devadesátých let 20. století, kdy společnost McKinsey & Company propagovala „válku o talenty“. V současnosti je proces řízení talentů významnou součástí zabezpečování lidských zdrojů a výchozí koncept řízení talentů – je nutné se zabývat plánováním talentů, aby se zajistil příliv talentů a vytvořila se zásobárna talentů – je ústředním tématem řízení lidských zdrojů. Tansleyová a Tietzeová (2013, s. 1804) definovaly řízení talentů takto: „Řízení talentů zahrnuje strategie a politiky zaměřené na systematické rozpoznávání, získávání, stabilizování, využívání a rozvíjení jedinců s vysokým potenciálem, kteří přinášejí organizaci zvláštní hodnotu.“ Nicméně tato definice vyzdvihuje „jedince s vysokým potenciálem“, a přestože to může být obvyklé pojetí řízení talentů, někteří lidé se domnívají, že řízení talentů se týká každého jedince; vycházejí z toho, že všichni lidé mají talent a že řízení talentů by nemělo být omezeno na několik málo vyvolených.

Existuje mnoho verzí řízení talentů, ale ať tak či onak, většina z nich využívá typické činnosti řízení lidských zdrojů, jako je posuzování potenciálu, rozvíjení řízení a vedení, plánování následnictví nebo plánování kariéry. Tato kapitola se zabývá pojetím, strategií a procesem řízení talentů, stejně jako dvěma podstatnými aspekty řízení talentů, a to řízením kariéry a plánováním následnictví manažerů.

20.2 Definice řízení talentů

Řízení talentů je proces zajišťující, že organizace má talentované lidi, které potřebuje k dosahování svých cílů. To zahrnuje strategické usměrňování proudění talentů v rámci organizace, a to cestou podněcování a udržování přílivu talentů. Podle Youngera a kol. (2007) to vyžaduje podporovat „růst zevnitř“, brát rozvoj talentů jako klíčovou součást konkurenční strategie, znát rozhodující schopnosti a vlastnosti, udržovat jasně vymezené dráhy kariéry, přistupovat k rozvoji manažerů, koučování a mentorování zodpovědně a vyžadovat vysoký výkon.

Pojem „řízení talentů“ může prostě vyjadřovat plánování následnictví nebo rozvoj manažerů, ačkoliv takové pojetí nepřináší těmto známým procesům nic nového, tedy s výjimkou nového označení, které nepochybně zaujme. Příhodnější je považovat řízení talentů za komplexnější a integrovanější soubor činností, jejichž účelem je vytvořit v organizaci zásobárnu talentů s ohledem na to, že talent je určujícím zdrojem organizace.

Podle Lewise a Hackmana (2006) je řízení talentů definováno třemi způsoby: 1) jako kombinace standardních postupů v řízení lidských zdrojů, jako je získávání, výběr nebo rozvoj kariéry; 2) jako vytváření rozsáhlé zásobárny talentů, která uspokojí kvantitativní i kvalitativní požadavky organizace, tedy obdobně jako plánování následnictví nebo plánování lidských zdrojů; 3) jako rozumný přístup vycházející z potřeby zabezpečovat talentované lidi v souladu s demografickým vývojem.

Iles a kol. (2010, s. 127) vymezili tři rozšířené pohledy na řízení talentů:

- Řízení talentů se v podstatě neliší od řízení lidských zdrojů nebo rozvoje lidských zdrojů. Vždy je to o tom, jak mít správné lidi ve správný čas na správném místě a jak zvládnout přísun a rozvoj lidí, které organizace potřebuje.
- Řízení talentů je prostě integrovaný rozvoj lidských zdrojů, který se selektivně zaměřuje na vyvolenou „talentovanou“ část pracovní síly organizace.
- Řízení talentů představuje záměrný rozvoj schopností organizace cestou usměrňování a udržování proudění talentů v rámci organizace. Pozornost se zaměřuje spíše na příliv talentů než na zásobárnu talentů. To úzce souvisí s plánováním následnictví a plánováním lidských zdrojů.

Diskuse se vedou o tom, zda je řízení talentů skutečně novým přístupem nebo jen souborem existujících postupů. Iles a Preece (2010, s. 244–245) k tomu uvedli:

Mnoho současných postupů v řízení talentů, prezentovaných jako nové nebo osvědčené postupy, jako například posuzování potenciálu, 360stupňová zpětná vazba, assessment centrum nebo koučování, pochází z padesátých let 20. století, kdy převládaly velké stabilní byrokraticky řízené organizace a kdy se uplatňovalo sofistikované plánování následnictví, které bylo součástí obecnějšího „plánování pracovních sil“.

A David Guest citovaný Warrenem (2006, s. 29) poznamenal:

Organizace přisuzují řízení talentů značný význam, ale ve skutečnosti se řízení talentů příliš neliší od toho, co většina organizací běžně dělá. Myšlenka řízení talentů existuje již dlouho, jen byla znovu oživena a jinak podána.

Guest však také uvedl, že proces spojování některých starých postupů je svým způsobem obnovuje a podporuje jejich integraci tak, aby se vzájemně doplňovaly a podporovaly.

Předtím, než bude vysvětlen proces řízení talentů, je třeba odpovědět na tři otázky:

- Co je to talent?
- Co to znamená, když se řekne „válka o talenty“?
- Koho se řízení talentů týká?

Definice talentu

Michaels a kol. (2001, s. xii) definovali talent jako „soubor schopností daného jedince... jeho přirozené nadání, znalosti, dovednosti, zkušenosti, inteligence, uvažování, postoje, charakter a hnací síly, stejně jako jeho schopnost učit se a růst“.

Talent je to, co lidé musí mít, aby uspěli na svých pracovních místech nebo ve svých pracovních rolích. Talentovaní lidé dokáží uskutečňovat změny a jsou příslibem budoucího pokroku. Řízení talentů se snaží takové lidi rozpoznávat, získávat, stabilizovat, využívat a rozvíjet.

Válka o talenty

Slovní spojení „válka o talenty“ se stalo známou metaforou pro řízení talentů díky společnosti McKinsey & Company. Michaels a kol. (2001) vymezili pět nezbytných kroků, které musí organizace podniknout, chtějí-li vyhrát to, čemu se říká „válka o manažerské talenty“:

- Vytvořit atraktivní hodnotovou nabídku pro zaměstnance, která talentované lidi zaručeně osloví a přiláká.
- Přejít od získávání talentů na základě bombastických reklam k získávání talentů na základě dlouhodobé strategie.
- Využívat pracovní zkušenosti, koučování a mentorování k rozvíjení potenciálu manažerů.
- Doplnovat zásobárnu talentů investováním do A hráčů, rozvíjením B hráčů a rozhodným jednáním v případě C hráčů.
- Sdílet přesvědčení, že konkurenční výhoda pramení z toho, že organizace má talentované lidi na všech svých úrovních.

Pfeffer (2001, s. 258) ale vyjádřil pochybnosti týkající se konceptu zvaného „válka o talenty“ s tím, že jde o špatnou metaforu pro úspěch organizace. Pfeffer uvedl:

Svádění války o talenty může snadno přerůst v situaci, kdy většina zaměstnanců projeví nespokojenost nebo připravenost odejít. Organizace se zaměří na získávání stále lepších lidí, hlavně zvenčí, místo toho, aby se soustředila na podmínky v organizaci, zejména prosazovanou kulturu a uplatňovaný systém řízení, což jsou aspekty, které jsou pro výkon určující.

Pfeffer uvedl (tamtéž, s. 249), že vnímání řízení talentů jako „války“ svádí:

- k prosazování individuálního výkonu a tím ke znehodnocování týmového úsilí;
- ke zveličování talentu lidí mimo organizaci a snižování schopností, znalostí a dovedností stávajících zaměstnanců organizace;
- ke zhoršování schopností zaměstnanců, kteří jsou považováni za méně schopné, protože takoví zaměstnanci nemají tolik příležitostí, a to jak z hlediska svěřené práce, tak z hlediska přidělených zdrojů nebo odborné přípravy;
- ke snižování důrazu na systémové, kulturní a podnikatelské záležitosti, které jsou z hlediska zlepšování výkonu vždy důležitější;
- k upevňování elitářského a arogantního postoje.

Cílová skupina talentů

Existují různé názory na to, kdo by měl být do řízení talentů zapojen. Na jedné straně existuje názor, že největší pozornost je třeba věnovat těm nejlepším, zatímco na druhé straně existuje názor, že každý má talent a že řízení talentů by nemělo být jen pro vyvolené. Iles a Preece (2010, s. 248) vymezili tři hlavní pohledy:

- Výjimeční lidé – klíčoví lidé s vysokým výkonem nebo potenciálem bez ohledu na funkci.
- Výjimečné funkce – správní lidé zastávající strategicky významné funkce.
- Všichni lidé – každý v organizaci je považován za skutečně nebo potenciálně talentovaného, takže dostává odpovídající příležitosti.

První dva pohledy, nebo jejich kombinace, jsou nejčastější. Mnoho organizací se zaměřuje na elity. Například společnost Microsoft UK se soustředí na svůj „A seznam“, to znamená deset procent nejvýkonnějších lidí, bez ohledu na roli a úroveň, zatímco společnost Six Continents se zaměřuje na liniové manažery a jedince s vysokým potenciálem, kteří by mohli být budoucími lídry. Podle Huselida a kol. (2005) by se politika řízení talentů měla soustředit na „A funkce“. Podle McDonnella a Collingse (2011, s. 58) se řízení talentů týká „především těch, kteří přinášejí organizaci nějakou hodnotu... těch, kteří mají potenciál ovlivňovat úspěch organizace“. Proto by se řízení talentů mělo zaměřit spíše na tyto jedince než na každého v organizaci.

Podle Clakeové a Winklerové (2006) je přístup, kdy se řízení talentů zaměřuje na každého v organizaci, spíše vzácností, ačkoliv někteří tento přístup obhajují, jako například Buckingham a Vosburgh (2001, s. 18), podle kterých je talent vlastní každému: „Největší výzvou personalistů je pomoci každému v organizaci zlepšovat jeho výkon. Abychom dosáhli budoucích úspěchů, musíme se zaměřit na jedinečný talent každého jednotlivého zaměstnance a najít ten správný způsob, jak tento talent přeměnit na stálý výkon.“ V případě přístupu, kdy se řízení talentů zaměřuje jen na vyvolené, hrozí nebezpečí, že řízení talentů bude vnímáno příliš elitářsky. Vytváření zásobárny talentů složené jen z omezeného počtu jedinců může vést k odcizení těch, kteří zůstávají stranou. Thorne a Pellant (2007, s. 9) konstatovali: „Žádná organizace si nemůže dovolit zaměřit veškerou svou pozornost na rozvoj jen určité části svého lidského kapitálu. Důležité je však respektovat potřeby jednotlivců v rámci jejich komunity.“ Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2010e, s. 1) uvedl: „Řízení talentů je třeba propojit s řízením diverzity. Různorodost by měla

prostupovat všemi strategiemi a činnostmi řízení talentů, aby se zajistilo, že organizace co nejlépe využije talentů a schopností všech svých zaměstnanců, a to způsoby, které budou v souladu se strategickými cíli organizace.“ Nejběžnější se jeví přístup, kdy se řízení talentů zaměřuje na rozpoznávání, získávání, stabilizování, využívání a rozvíjení jedinců s vysokým potenciálem. To by však nemělo být na úkor potřeby rozvoje lidí obecně. Přístup společnosti McKinsey & Company se často nesprávně vykládá tak, že řízení talentů se týká jen perspektivních jedinců, což ignoruje to, co uvedli Michaels a kol. (2001), že konkurenční výhoda pramení z toho, že organizace má talentované lidi na všech svých úrovních.

Tansleyová a Tietzeová (2013) zpracovaly případovou studii z prostředí jedné globální poradenské společnosti, ve které ukázaly, že zkoumaná společnost uplatňovala jak přístup, že řízení talentů se týká všech lidí, tak přístup, že řízení talentů se týká klíčových lidí s tím, že klíčoví lidé byli rozvíjeni jinak než všichni ostatní. Ředitel rozvoje talentů společnosti to vysvětlil takto:

V naší společnosti platí, že každý má talent. Snažíme se najímat opravdu schopné lidi, ale také cítíme povinnost těmto lidem pomoci, aby si uvědomili, že jsou opravdu schopní. Takže věříme, že každý má talent, ale také věříme, že musíme rozpoznat budoucí lídry, kteří v naší společnosti budou vést klíčové oblasti nebo zastávat klíčové role. Rozpoznat vhodné lidi a pomoci jim stát se budoucími lídry naší společnosti, to vnímáme jako největší výzvu.

Toto přesvědčení se ve společnosti stalo východiskem uplatňování specifické posloupnosti vývoje talentovaných jedinců, která zahrnuje následující čtyři fáze:

- **Vycházející talent** – vzdělaní jedinci, obvykle absolventi vysokých škol, kteří procházejí odbornou přípravou a výcvikem, aby mohli zastávat klíčové odborné role.
- **Potenciální lídr** – jedinci, kteří pod vedením patronů nebo mentorů procházejí vzděláváním pro manažery.
- **Budoucí lídr** – jedinci, kteří procházejí vzděláváním pro lídry a navštěvují akademii společnosti.
- **Budoucí lídr společnosti** – jedinci, kteří pod vedením koučů a mentorů procházejí individuálním rozvojem a jsou seznamováni se strategií společnosti.

20.3 Proces řízení talentů

Proces řízení talentů je možné vyjádřit jako sekvenci činností (obrázek 20.1), která zahrnuje plánování, získávání a rozvíjení talentů, probíhá v rámci strategie a politiky řízení talentů a směřuje k zajištění přílivu a vytvoření zásobárny talentů.

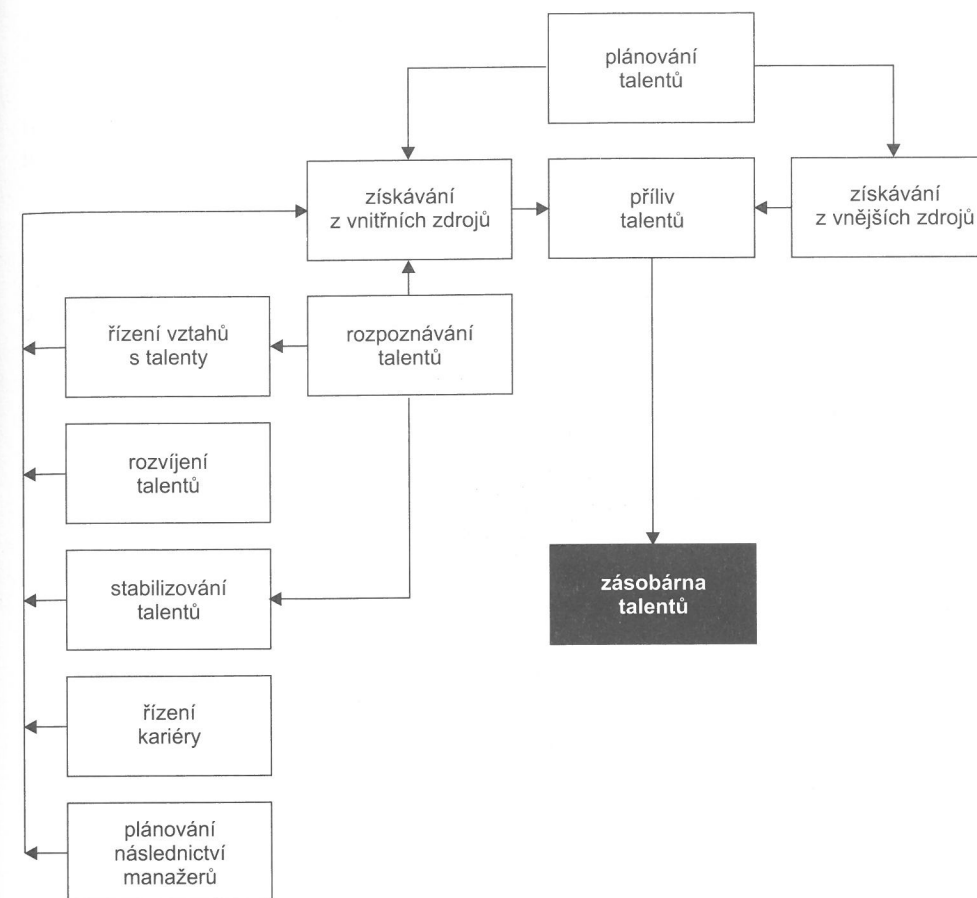
Podrobnější vyjádření procesu řízení talentů je znázorněno na obrázku 20.2. Řízení talentů vychází z konkurenční strategie organizace, která určuje budoucí poptávku po talentovaných lidech. Cílem procesu řízení talentů je zajistit příliv a vytvořit zásobárnu talentovaných lidí, které organizace potřebuje. Celý proces řízení talentů přitom zahrnuje následující činnosti:

- **Plánování talentů** – proces určování toho, kolik a jaký druh talentovaných lidí organizace potřebuje a bude potřebovat. Tento proces využívá metody plánování lidských zdrojů vysvětlené v kapitole 17 a směřuje k vytváření politik získávání a stabilizování talentů, stejně jako k odhadování budoucích požadavků s využitím auditu talentů.

- **Získávání talentů** – plánování talentů je východiskem získávání talentů z vnitřních i vnějších zdrojů. Získávání talentů z vnitřních zdrojů souvisí s rozpoznáváním talentů, rozvíjením talentů a řízením kariéry. Získávání talentů z vnějších zdrojů souvisí s uskutečňováním politik získávání vysoce kvalitních jedinců.
- **Rozpoznávání talentů** – provádění auditu talentů s cílem určit jedince, kteří by mohli patřit mezi talenty a mohli by být zařazeni do programů zaměřených na vzdělávání a rozvoj a řízení kariéry. Informace pro audit talentů je možné získat v rámci procesu řízení pracovního výkonu, který umožňuje identifikovat jedince s požadovanými schopnostmi a odpovídajícím potenciálem.
- **Řízení vztahů s talenty** – budování efektivních vztahů s lidmi v jejich pracovních rolích. Je jednodušší stavět na již existujícím vztahu, než se pokoušet vybudovat nový, když někdo odejde. Cílem je uvědomit si hodnotu jednotlivých lidí, poskytnout jim příležitosti k růstu, zacházet s nimi spravedlivě a dosáhnout „angažovanosti talentů“, aby lidé byli oddáni své práci a organizaci.
- **Rozvíjení talentů** – politiky a programy vzdělávání a rozvoje patří mezi klíčové prvky řízení talentů. Jejich cílem je zajistit, aby si lidé osvojovali a zlepšovali schopnosti, znalosti a dovednosti, které potřebují. Politiky vzdělávání a rozvoje by měly být vytvářeny s ohledem na „profily úspěšných zaměstnanců“. Tyto profily vymezují určující schopnosti, které je třeba rozvíjet. Důležité jsou také programy zaměřené na rozvoj manažerů a lídrů (viz kapitola 24).
- **Stabilizování talentů** – uskutečňování politik vytvořených s cílem zajistit, že talentovaní lidé z organizace neodejdou a zůstanou oddanými a angažovanými členy organizace (viz kapitola 19).
- **Řízení kariéry** – lidem jsou poskytovány příležitosti k tomu, aby rozvíjeli své schopnosti a budovali svou kariéru, což organizaci zajišťuje příliv talentů, které potřebuje, a lidem to umožňuje naplnit své touhy.
- **Plánování následnictví manažerů** – zabezpečování toho, aby organizace měla manažery, které potřebuje k dosahování svých cílů.
- **Příliv talentů** – procesy získávání talentů, rozvíjení talentů a řízení kariéry, které zajišťují příliv talentů a umožňují vytvořit zásobárnu talentů.
- **Zásobárna talentů** – zdroj talentovaných lidí, který má organizace k dispozici.



Obr. 20.1 Zajištění přílivu a vytvoření zásobárny talentů



Obr. 20.2 Proces řízení talentů

20.4 Strategie řízení talentů

Podle Cappelliho (2008) se úspěšná strategie řízení talentů vyznačuje tím, že umožňuje řešit a vyřešit jakýkoliv nesoulad mezi nabídkou a poptávkou po talentech. Konstatoval, že až příliš mnoho organizací trpí nadbytkem zaměstnanců, nebo nedostatkem talentů, a to vždy v nesprávnou dobu. Uvedl, že řízení talentů by se nemělo zabývat jen rozvojem zaměstnanců nebo plánováním následnictví, jak to naznačují některé běžně používané definice, ale mělo by se zaměřit na podporu uskutečňování strategických cílů organizace. Jeho čtyři zásady „talentů na přání“ byly:

- řídit riziko na straně poptávky po talentech;
- snižovat nejistotu spojenou s poptávkou po talentech;
- zajistit návratnost investic do rozvoje zaměstnanců;
- podpořit zájmy zaměstnanců vytvořením vnitřního trhu práce, který bude mít všechny výhody vnějšího trhu práce, aby se omezily odchody zaměstnanců a aby se předešlo ztrátě talentů a zbytečným nákladům.

Strategie řízení talentů umožňuje dosáhnout souladu mezi procesem řízení talentů a obecným cílem řízení talentů – získávat a rozvíjet talentované lidi všude tam, kde je to možné a nutné, uplatňováním souboru vzájemně se doplňujících a podporujících politik a postupů. Strategie řízení talentů by měla být založena na definici talentu, z hlediska schopností a potenciálu, na určení cílové skupiny, které by se řízení talentů mělo týkat, a na vymezení budoucích požadavků organizace z hlediska potřeby talentů. Cíle by měly být následující:

- rozvíjet organizaci jako „preferovaného zaměstnavatele“;
- připravovat a uskutečňovat takové programy získávání a výběru, které organizaci zabezpečí kvalitní lidi, kteří budou pro organizaci přínosem a kteří v organizaci zůstanou přiměřeně dlouho (ale ne nutně celý život);
- připravovat a uskutečňovat programy stabilizace talentů;
- vytvářet a uplatňovat politiky odměňování, které organizaci umožní získat a stabilizovat vysoce kvalitní lidi;
- vytvářet pracovní místa a rozvíjet pracovní role, které lidem umožní využívat a rozvíjet jejich schopnosti a poskytnou jim autonomii, podnítí jejich zájem a budou pro ně výzvou;
- připravovat a uskutečňovat programy rozvoje talentů;
- poskytovat talentovaným lidem příležitosti k růstu a kariéře;
- rozpoznávat jedince, kteří by mohli patřit mezi talenty, sledovat a oceňovat jejich výkony, snahu a úspěchy;
- vytvářet a udržovat zásobárnu talentů tak, aby organizace měla „talenty na přání“ a mohla zabezpečovat následnictví v manažerských i jiných funkcích.

V praxi může být obtížné zavést komplexní proces řízení talentů, který bude zahrnovat všechny představené činnosti. Jako nejlepší se jeví postupné zavádění jednotlivých činností procesu řízení talentů. Výchozí bývá získávání talentů, které běžně probíhá jako součást zabezpečování lidských zdrojů, ačkoliv výhodnější je získávat talenty na základě plánování talentů a vyhodnocování potřeby talentů. Také je rozumné věnovat se stabilizování talentů. Dále je možné spojit rozpoznávání talentů s řízením pracovního výkonu. Následně je možné vyřešit rozvíjení talentů a nakonec se zabývat řízením kariéry a plánováním následnictví.

20.5 Realizace řízení talentů

Studie Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2007b) z prostředí devíti britských soukromých i veřejných organizací odhalila následující:

- Byly zaznamenány velmi odlišné pohledy na to, co je to talent a jak se rozvíjí.
- Byly zaznamenány různé definice řízení talentů.
- Bylo obtížné prokázat, že by zaměstnavatelé uplatňovali formální strategii řízení talentů.
- Programy řízení talentů se lišily podle toho, na koho a jakým způsobem byly zaměřeny.
- Vyskytly se případy demotivace jedinců, kteří nebyli zařazeni do programů řízení talentů, zvláště když to znamenalo méně zdrojů a příležitostí k postupu.
- Časté byly případy, kdy programy řízení talentů nebyly provázány s ostatními programy řízení lidských zdrojů.

Jiný průzkum Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2013c) zaměřený na vzdělávání a rozvoj talentů odhalil následujících šest nejdůležitějších cílů řízení talentů v organizacích respondentů:

- růst budoucích vyšších manažerů a lídrů (62 %),
- rozvoj zaměstnanců s vysokým potenciálem (60 %),
- podpora dosahování strategických cílů organizace (37 %),
- stabilizace klíčových zaměstnanců (36 %),
- uspokojování budoucí potřeby schopných lidí (32 %),
- získávání klíčových zaměstnanců (27 %).

Nejefektivnějším přístupem, který respondenti uplatňovali, bylo koučování, následované rozvojovými programy a mentorováním.

20.6 Řízení kariéry

Řízení kariéry umožňuje organizaci, aby zajistila příliv talentů, které potřebuje. Současně umožňuje lidem, aby rozvíjeli své schopnosti, budovali svou kariéru a naplňovali své touhy. Řízení kariéry tím propojuje potřeby organizace s potřebami jednotlivců.

Důležitou součástí řízení kariéry je plánování kariéry, které usměrňuje postup jednotlivců v organizaci, v souladu s vyhodnocením potřeb organizace, s vymezením profilů úspěšných zaměstnanců a s posouzením výkonu, potenciálu a preferencí jednotlivých členů organizace. Řízení kariéry zahrnuje také poradenství týkající se kariéry, které lidem pomáhá budovat jejich kariéru v jejich prospěch, stejně jako ve prospěch organizace.

Řízení kariéry musí vzít v úvahu skutečnost, že mnoho lidí nemá zájem budovat svou kariéru v jedné organizaci a preferuje sbírání nových zkušeností jinde. Ale jak uvedly De Vosová a Driesová (2013, s. 1828): „Ačkoliv se budování jedné kariéry na celý život zdá být dávnou minulostí, budování kariéry v organizaci rozhodně není mrtvou záležitostí.“

Cíle řízení kariéry

Z pohledu organizace je cílem řízení kariéry dosáhnout cílů politik řízení talentů. Ty mají zajistit očekávaný příliv talentů, který umožní vytvořit a udržovat požadovanou zásobárnu talentů. Z pohledu zaměstnanců je cílem řízení kariéry: 1) poskytnout zaměstnancům vedení a podporu, aby v organizaci mohli zhodnotit svůj potenciál a dosáhnout úspěšné kariéry v souladu s jejich nadáním a ambicemi; 2) zajistit zaměstnancům určitý sled vzdělávacích a rozvojových aktivit, aby získali znalosti a zkušenosti pro zvládnutí jakékoliv úrovně odpovědnosti, které mohou vzhledem ke svým schopnostem dosáhnout.

Řízení kariéry vyžaduje přístup, který zohledňuje potřeby organizace, stejně jako zájmy zaměstnanců. Řízení kariéry vyžaduje kreativitu při hledání možností, jak zaměstnancům zajistit příležitosti k rozvoji. Politiky a postupy řízení kariéry by měly být založeny na pochopení fází, jimiž vývoj kariéry v organizaci prochází.

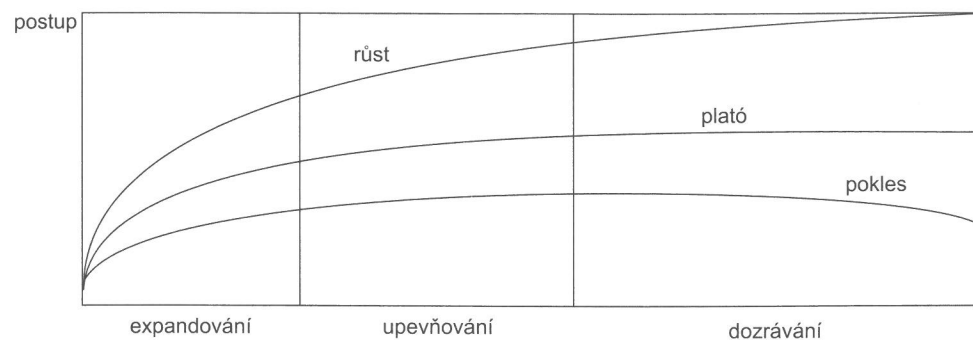
Fáze vývoje kariéry

Fáze vývoje kariéry je možné vyjádřit jako životní cyklus kariéry. Hall (1984) popsal tyto fáze následovně:

- Začátek kariéry v organizaci, kdy lidé vstoupí do organizace a mohou začít samostatně plánovat svoji kariéru.
- Počáteční fáze kariéry, kdy lidé postupují v jednotlivých oblastech vykonávané práce, rozvíjejí své schopnosti a zhodnocují svůj potenciál prostřednictvím zkušenosti, výcviku, koučování, mentorování nebo řízení pracovního výkonu.
- Střední fáze kariéry, kdy někteří lidé mají stále dobré vyhlídky na kariéru, zatímco jiní mohou dosáhnout svých možností a nemusí dále postupovat, nebo alespoň mohou mít pocit, že se tak stalo. V takovém případě je nutné zajistit, aby tito lidé neztratili zájem. Těmto lidem je nutné poskytnout nové příležitosti, například prostřednictvím rozšiřování, obohacování nebo rotace práce, zvláštních úkolů, uznání nebo ocenění dosažených výsledků apod.
- Pozdní fáze kariéry, kdy se lidé stabilizovali na určité úrovni, ale začínají mít obavy z budoucnosti. V takovém případě je nutné s lidmi zacházet s respektem, jako s těmi, kteří jsou stále přínosem. Těmto lidem je nutné umožnit přijmout nové výzvy, kdykoliv je to možné. Tito lidé také obvykle potřebují vědět, jak to vypadá s jejich budoucností v organizaci, stejně jako se potřebují ujistit, co s nimi bude, když z organizace odejdou.
- Ukončení kariéry v organizaci, které může být postupné, kdy například lidé dostanou příležitost pracovat v organizaci ještě po nějakou dobu na částečný pracovní úvazek, než jejich kariéra v organizaci definitivně skončí.

Dynamika kariéry

Řízení kariéry by mělo vycházet z poznání a pochopení dynamiky kariéry. Ta se týká vývoje kariéry – způsobu, jakým lidé postupují ve své kariéře, když jsou povyšováni, nebo když dochází k rozšiřování nebo obohacování jejich práce, aby převzali větší odpovědnost nebo aby se lépe využily jejich schopnosti. Tři fáze vývoje kariéry – expandování, upevňování a dozrávání – jsou znázorněny na obrázku 20.3. Tento obrázek také ukazuje, jak lidé v daných fázích v různé míře dosahují nebo nedosahují postupu.



Obr. 20.3 Fáze vývoje kariéry

Strategie rozvoje kariéry

Strategie rozvoje kariéry může zahrnovat následující aktivity:

- politika povyšování z vnitřních zdrojů, kdykoliv je to možné;
- dráhy kariéry umožňující posun talentovaných lidí na vyšší úroveň nebo na stejné úrovni v organizaci, s ohledem na jejich rozvoj a pracovní příležitosti;
- plánování osobního rozvoje jako součást procesu řízení pracovního výkonu s cílem rozvoje individuálních schopností, znalostí a dovedností;
- systémy a procesy umožňující sdílení a rozvíjení znalostí (zvláště znalostí tacitních) napříč organizací;
- multidisciplinární projektové týmy, s měnícím se složením, které poskytnou příležitosti k rozvoji co nejširšímu okruhu zaměstnanců.

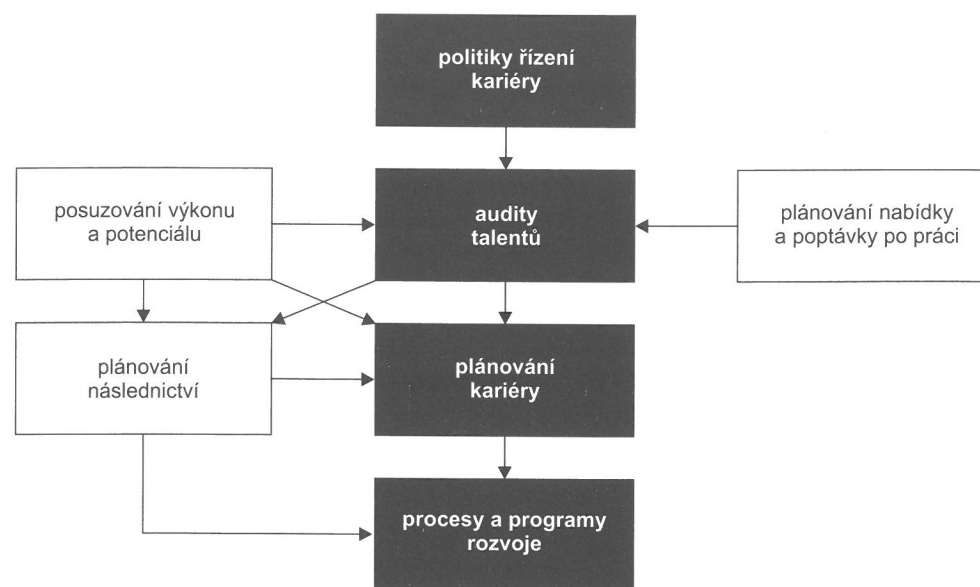
Aktivity řízení kariéry

Hirshová a Carterová (2002) uvedly, že řízení kariéry zahrnuje získávání, plány osobního rozvoje, posuny na vyšší úroveň nebo na stejné úrovni v organizaci, pověřování zvláštními úkoly, uplatňování pracovních funkcí podněcujících rozvoj, usnadňování postupu v kariéře nebo podporování rozvoje zaměstnanců.

Baruch a Peiperl (2000) uskutečnili šetření v prostředí 194 britských společností a vymezili sedmáct postupů v řízení kariéry podle četnosti jejich použití. Tyto postupy jsou uvedeny níže, a to v pořadí od nejčastěji používaných:

- uveřejňování interních pracovních příležitostí,
- formální vzdělávání jako součást rozvoje kariéry,
- hodnocení pracovního výkonu jako podklad pro plánování kariéry,
- poradenství týkající se kariéry poskytované manažerem,
- posuny na stejné úrovni v organizaci za účelem rozšíření obzorů,
- poradenství týkající se kariéry poskytované personalistou,
- programy připravující na odchod do starobního důchodu,
- plánování následnictví,
- formální mentorování,
- běžné dráhy kariéry,
- paralelní dráhy kariéry pro vybrané zaměstnance,
- knihy nebo letáky týkající se kariéry,
- písemné plány osobního rozvoje,
- assessment centra,
- hodnocení ze strany spolupracovníků,
- workshopy týkající se kariéry,
- hodnocení ze strany podřízených.

Proces řízení kariéry je znázorněn na obrázku 20.4.



Obr. 20.4 Proces řízení kariéry

Politiky řízení kariéry

Organizace se musí rozhodnout, do jaké míry si talentované lidi „vychová nebo koupí“. To znamená, že si musí ujasnit, do jaké míry bude spoléhat na rozvoj talentů z vnitřních zdrojů nebo na získávání talentů z vnějších zdrojů. Politikou může být získat potenciálně vysoce výkonné jedince, kteří budou úspěšní na svých současných pracovních místech, a podle toho budou také odměňováni. Budou-li opravdu dobří, budou povýšeni a organizace uspokojí svou potřebu. Záměrné vzdělávání manažerů pro budoucnost, která nikdy nestane, je ztrátou času.

Naproti tomu, ovšem méně často, zaměstnavatelé, kteří sázejí na dlouhodobé plánování kariéry, uplatňují strukturované přístupy k řízení kariéry. Tyto přístupy zahrnují propracované hodnocení pracovního výkonu a rozvojového potenciálu, assessment centra k rozpoznání nebo potvrzení talentů, programy pro perspektivní jedince nebo plánované rotace práce.

V úvahu připadá také politika zaměřená na „stagnující“ manažery, kteří se dostali poměrně daleko, ale prostě nepostupují dál. Někteří manažeři to přijmou a nadále pracují efektivně. Jiní manažeři mohou být znudění, frustrovaní a neproduktivní, zvláště jedinci, jejichž hvězda pohasíná. V této situaci je možné podniknout následující opatření:

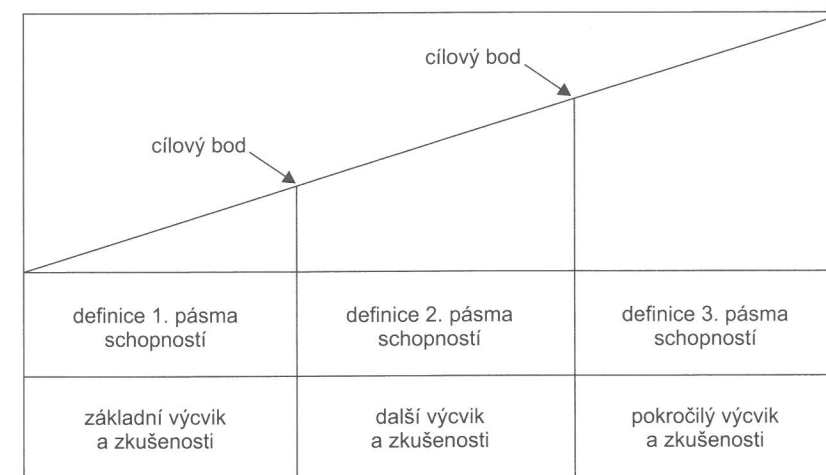
- posun na stejné úrovni v organizaci za účelem poskytnutí nové příležitosti;
- dočasné převedení na jinou práci nebo dočasné přidělení k jinému zaměstnavateli;
- jmenování do funkce vedoucího projektového týmu, který byl vytvořen s cílem vyřešit určité problémy výkonu uvnitř organizace, například vyřešit pomalou reakci na stížnosti zákazníků.

Plánování kariéry

Plánování kariéry souvisí s definováním drah kariéry – cest, po kterých se může vyvíjet kariéra lidí v organizaci. Plánování kariéry vychází z vyhodnocení požadavků organizace, z hodnocení pracovního výkonu a rozvojového potenciálu nebo z plánů následnictví v manažerských funkcích, a veškeré takto získané informace převádí do podoby individuálních programů rozvoje kariéry a všeobecných opatření zaměřených na rozvoj manažerů, na poradenství týkající se kariéry nebo na mentorování.

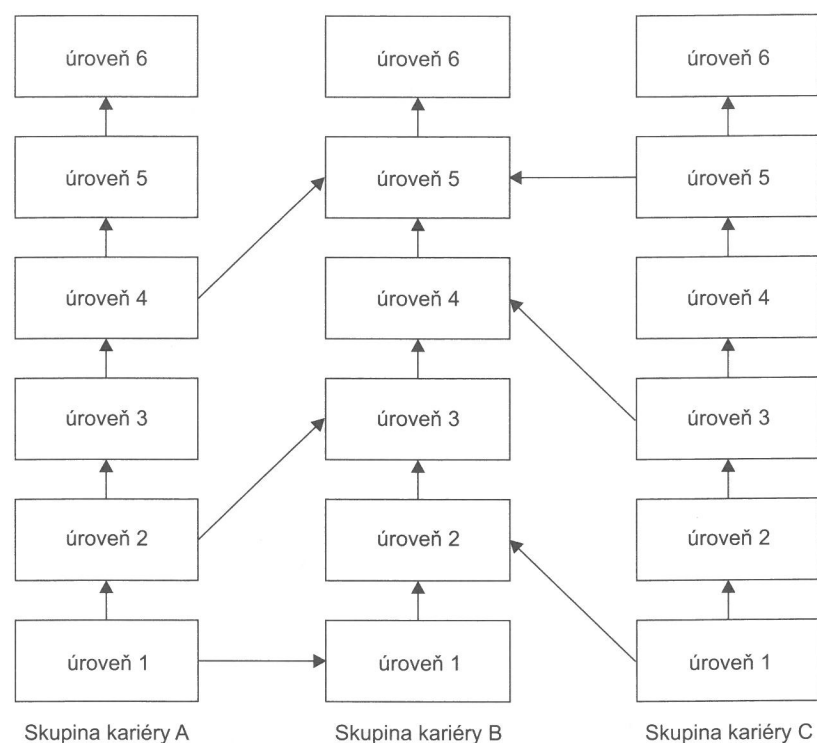
Postup v kariéře je možné definovat z hlediska toho, jaké schopnosti lidé potřebují, aby mohli vykonávat práci, která jim umožní postupovat vzhůru po „žebříčku kariéry“ (tím se rozumí posloupnost pracovních míst s vyšší mírou odpovědnosti, která tvoří kariéru). Tyto úrovně mohou být popsány jako „pásma schopností“. Pro každé pásmo by měly být definovány schopnosti potřebné k dosažení postupu na danou úroveň, aby bylo možné vytvořit jakousi mapu kariéry s vyznačením určitých „cílových bodů“, kterých musí jedinec dosáhnout, jak to znázorňuje obrázek 20.5.

Lidé by si měli uvědomit, jakou úroveň schopností potřebují, aby dosáhli postupu v kariéře. To by jim mělo pomoci při plánování jejich vlastního rozvoje, i když by současně měli mít podporu ze strany manažerů a personalistů, popřípadě poradců pro rozvoj manažerů nebo mentorů. Podle potřeby je možné organizovat další vzdělávání, ale je nutné si ujasnit, co musejí jednotliví zaměstnanci udělat sami pro sebe, chtějí-li v organizaci postupovat vzhůru. Například ve společnosti Procter & Gamble jsou definována „cílová pracovní místa“ určená pro vycházející hvězdy, ovšem tato pracovní místa jsou dosažitelná jen v případě, že daný zaměstnanec nadále podává skvělé výkony a vykazuje rozvojový potenciál.



Obr. 20.5 Systém postupu v kariéře založený na pásmech schopností

Vytvořit je možné také určitou strukturu jednotlivých skupin kariéry, jak je vysvětleno v kapitole 27, která může definovat úrovně schopností v každé skupině kariéry a znázornit dráhy kariéry ve skupinách nebo mezi skupinami, jak to znázorňuje obrázek 20.6.



Obr. 20.6 Dráhy kariéry ve struktuře skupin kariéry

Takové formální plánování kariéry může vypadat ideálně, ale jak uvedly Hirshová, Pollardová a Tamkinová (2000), došlo k posunu od řízeného postupu v kariéře k otevřenějšímu vnitřnímu trhu práce. Proces, kdy se zaměstnanci ucházejí o volná pracovní místa v organizaci, se stal hlavním způsobem, jak zaměstnanci postupují v kariéře.

Samostatně řízená kariéra

Organizace může řídit kariéru zaměstnanců jako součást řízení talentů nebo plánování následnictví manažerů a může zaměstnancům s rozvojovým potenciálem poskytovat odpovídající podporu a poradenství. Nicméně v konečném důsledku je věcí jednotlivých zaměstnanců, aby sami řídili svoji kariéru, a to jak v organizaci, tak mimo ni. Handy (1984) použil pojem „portfolio kariéry“, aby vyjádřil svoji předpověď, že lidé budou v průběhu svého produktivního života stále více měnit směr své kariéry. Hall (1984) použil pojem „proměnlivá kariéra“, aby vyjádřil situaci, kdy jednotlivci přebírají odpovědnost za přeměnu své dráhy kariéry.

Schein (1978) zavedl pojem „kariérová kotva“, který vymezil jako subjektivně vnímané dispozice, schopnosti, hodnoty, motivy a potřeby týkající se kariéry. Kariérová kotva se vyvíjí s tím, jak jedinec získává pracovní zkušenosti, a slouží jako síla, která jedince stabilizuje, proto metafora v podobě „kotvy“.

Případové studie

British Telecom (BT)

Společnost BT investuje do talentů zejména proto, aby reagovala na individuální potřeby v souladu s uzavřenou „dohodou s talenty“. Tato dohoda představuje jistý závazek společnosti vůči jedincům v zásobárně talentů, kteří mohou očekávat podporu společnosti v takových oblastech, jako je plánování kariéry, vytváření společenských sítí a setkávání se s vrcholovými manažery nebo mentorování. Tato dohoda také vymezuje závazky týkající se členů zásobárny talentů, jako podíl na rozvoji ostatních spolupracovníků.

GlaxoSmithKline

Společnost GlaxoSmithKline identifikuje na jednotlivých úrovních spojených s řízením a podnikáním společnosti konkrétní pracovní místa, která jsou rozhodující pro úspěch společnosti v rychle se měnícím konkurenčním prostředí. V rámci této aktivity společnost uplatňuje prohlášení týkající se filozofie pracovní síly a principů řízení společnosti. Jedna z částí prohlášení se výslovně zabývá „diferenciací pracovní síly“ a vyjadřuje následující: „Je důležité, že na kritických pracovních místech máme klíčové talenty a že kariéra těchto jedinců je řízena centrálně.“

HSBC

Jak uvedli Ready a Conger (2007, s. 72–73), společnost HSBC vytvořila systém zásobárny talentů, který umožňuje sledovat a usměrňovat kariéru zaměstnanců s vysokým potenciálem. Zaměstnanci, kteří jsou součástí zásobárny talentů, jsou původně vybíráni pro plnění nových úkolů ve svém regionu nebo oboru, ale v průběhu času dostávají rozmanité úkoly v rámci společnosti, aby prokázali, že mají potenciál zastávat vyšší manažerské funkce. Následně mohou být zařazeni do zásobárny talentů, což znamená, že mají potenciál zastávat vyšší manažerskou funkci do tří až pěti let a vrcholovou manažerskou funkci v delším časovém horizontu. Lídři společnosti udržují se členy zásobárny talentů dialog, aby jim pomáhali uspokojovat potřeby a zvládat problémy týkající se rozvoje.

IBM

Hlavním cílem řízení talentů ve společnosti IBM je „rozvíjet lídry zítřka“. Součástí toho, co dělá ze společnosti IBM globální společnost, je význam, jaký společnost přikládá tomu, aby lidé s vysokým potenciálem získávali mezinárodní zkušenosti. Pro zaměstnance, kteří byli zařazeni mezi talenty, proto společnost vytváří mnoho příležitostí.

Každý lídr ve společnosti má odpovědnost za rozpoznávání a rozvíjení talentů. Důležité jsou dispozice, potenciál a schopnosti růst a rozvíjet se. Rozpoznávání talentů probíhá na základě posuzování výkonu zaměstnanců s využitím deseti schopností lídra, které platí globálně. Tyto schopnosti slouží jako nástroj rozvoje všech zaměstnanců na všech úrovních společnosti.

Připravenost být povýšen souvisí s určitými schopnostmi. Například, jestliže si jedinec musí osvojit určité schopnosti týkající se vztahů se zákazníky, potom jeho další práce musí tyto schopnosti vyžadovat. Připravenost jedince se vyjadřuje spíše z hlediska „další práce“ než z hlediska následujících let.

Standard Chartered Bank

Jak uvedl Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2010g), Standard Chartered Bank podrobila uplatňovaný přístup k řízení talentů detailnímu posouzení, což zahrnovalo následující:

- přezkoumání zavedených procesů, aby byla zajištěna větší transparentnost, informovanost a srozumitelnost týkající se významu rozpoznávání a rozvíjení talentů;
- usazení zavedených procesů, aby bylo dosaženo jasnějšího propojení mezi procesy řízení talentů a ostatními procesy řízení lidských zdrojů, zejména řízením pracovního výkonu a angažovanosti;
- podporu vzdělávání na bázi zkušeností se zaměřením na vzdělávání na pracovišti a učení se od ostatních;
- podporu manažerů a lídrů při zapojování a podněcování týmů;
- zajištění toho, aby talentovaní jedinci nadále podávali skvělé výkony, byli vysoce angažováni a byli stabilizováni.

20.7 Plánování následnictví manažerů

Plánování následnictví manažerů je proces, který organizaci zabezpečuje schopné manažery pro obsazování volných manažerských funkcí. Přitom je třeba odpovědět na tři základní otázky: 1) Existuje dostatek potenciálních následníků – existuje nabídka lidí, kteří jsou v dlouhodobé perspektivě schopni převzít klíčové funkce? 2) Jsou tito jedinci dostatečně kvalitní? 3) Mají tito jedinci správné schopnosti pro budoucnost? V různých fázích jejich kariéry mohou být manažeři různě kategorizováni, například jako jedinci, kteří jsou připraveni vykonávat jinou práci hned, nebo jako jedinci, kteří budou připraveni postoupit výše, řekněme do dvou let, popřípadě jako perspektivní jedinci, kteří jsou součástí „A seznamu“ a vykazují potenciál stát se vyššími manažery. Takové posuzování potenciálních následníků slouží k plánování rozvoje a uskutečňování takových aktivit, jako jsou rozvojové programy, zvláštní úkoly nebo rotace práce.

Iles a Preece (2010, s. 256) konstatovali, že plánování následnictví je možné vnímat jako rozpoznávání následníků pro obsazení klíčových funkcí a následné plánování jejich kariéry nebo jako rozvojové aktivity pro tyto potenciální následníky. Přitom poznamenali:

Procesy musí být navrhovány se zapojením manažerů a s podporou personalistů tak, aby bylo zřejmé, co je účelem, jak probíhají nebo kdo je účastníkem. Zaměstnancům s nejvyšším potenciálem se tím umožňuje rychlejší odborný rozvoj a funkční postup. Samozřejmě nevýhodou je, že ostatní zaměstnanci mohou mít pocit, že jsou nedoceněni a že mají omezenější příležitosti k rozvoji.

Iles a Preece (2010, s. 256) také uvedli, že ve skutečnosti jen málo organizací uplatňuje plánování následnictví s tím, že v řadě případů se plánování následnictví spojuje s řízením talentů, kdy se argumentuje ve prospěch „talentů na přání“, přístupu „založeného na řízení rizika (eventuální neobsazení volné funkce se nepodceňuje) a využívání zásobárny talentů k obsazování volných funkcí“. Podle nich někteří lidé pozitivně hodnotí proces zajišťování „přílivu lídrů“, který organizaci umožňuje:

- soustředit se na rozvoj,
- identifikovat klíčové funkce,
- vytvořit transparentní systém následnictví,
- pravidelně měřit dosažený pokrok,
- zajistit flexibilitu.

Plánování následnictví v manažerských funkcích vychází z informací o manažerech získaných na základě plánování nabídky a poptávky po práci, auditů talentů nebo hodnocení pracovního výkonu a rozvojového potenciálu. V některých velkých organizacích, kde je možné přesněji plánovat nabídku a poptávku po práci, se uplatňují vysoce formalizované postupy plánování následnictví založené na takovém schématu následnictví v manažerských funkcích, jaké znázorňuje obrázek 20.7.

Nicméně v současných rychle se měnících podmínkách může být prostor pro formální plánování následnictví značně omezen, protože veškeré plány následnictví mohou být zastaralé již v okamžiku jejich vyhotovení. Za těchto podmínek mohou být východiskem procesy řízení talentů a rozvoje manažerů, které organizaci umožní udržovat „zásobárnu talentů“ a získávat „talenty na přání“. Přitom je třeba si uvědomit, že většina talentovaných a ambiciózních jedinců nebude čekat věčně.

Jak uvedli McDonnell a Collings (2011, s. 64):

Plánování následnictví se vyvinulo z tradičního krátkodobého zaměření na nahrazování vyšších manažerů v případě, že odešli bez předchozího upozornění. V současnosti je dlouhodobým cílem plánování následnictví soustředit se na rozvoj klíčových talentů, kteří by mohli obsadit funkce na vyšší úrovni, popřípadě by mohli obsadit funkce, které ještě nemusí existovat... Využívání zásobáren talentů, ve kterých se nacházejí lidé s klíčovými schopnostmi, poskytuje organizaci mnohem větší možnosti, když je třeba obsadit určitou funkci. Manažeři budou mít možnost vybrat ze skupiny potenciálních uchazečů toho nejhodnějšího, kterého budou mít možnost také řádně připravit na plnění specifických požadavků dané funkce.

SCHÉMA NÁSLEDNICTVÍ			Útvar:			Ředitel/manažer:		
Existující manažeři						Potenciální následníci		
Jméno	Funkce	Nahrazení	Hodnocení		Pokud je vhodný k povýšení, tak na jakou funkci a kdy?	Jména první a druhé volby	Funkce	Kdy
			Výkon	Potenciál				

Obr. 20.7 Schéma následnictví v manažerských funkcích

Shrnutí

Pojetí řízení talentů

Talentovaní lidé mají zvláštní dispozice, schopnosti a vlastnosti, které jim umožňují pracovat efektivně. Řízení talentů je proces rozpoznávání, získávání, stabilizování, využívání a rozvíjení takových lidí.

Proces řízení talentů

Řízení talentů vychází z konkurenční strategie organizace, která určuje budoucí poptávku po talentovaných lidech. Cílem procesu řízení talentů je zajistit příliv a vytvořit zásobárnu talentovaných lidí. Celý proces řízení talentů přitom zahrnuje plánování talentů, získávání talentů, rozpoznávání talentů, řízení vztahů s talenty, rozvíjení talentů, stabilizování talentů, řízení kariéry a plánování následnictví manažerů.

Strategie řízení talentů

Strategie řízení talentů umožňuje dosáhnout souladu mezi procesem řízení talentů a obecným cílem řízení talentů – získávat a rozvíjet talentované lidi všude tam, kde je to možné a nutné, uplatňováním souboru vzájemně se doplňujících a podporujících politik a postupů.

Řízení kariéry

Řízení kariéry souvisí s definováním drah kariéry, to znamená cest, po kterých se může vyvíjet kariéra lidí v organizaci. To vychází z vyhodnocení požadavků organizace, z hodnocení pracovního výkonu a rozvojového potenciálu nebo z plánů následnictví v manažerských funkcích a veškeré takto získané informace převádí do podoby individuálních programů rozvoje kariéry a všeobecných opatření zaměřených na rozvoj manažerů, na poradenství týkající se kariéry nebo na mentorování.

Plánování následnictví manažerů

Plánování následnictví manažerů je proces, který organizaci zabezpečuje schopné manažery pro obsazování volných manažerských funkcí. V současných rychle se měnících podmínkách neobstojí formální přístup, ale je důležité udržovat zásobárnu talentovaných manažerů a uplatňovat přístup „talentů na přání“.

Otázky

- Co je to talent?
- Co je řízení talentů?
- Které jsou činnosti procesu řízení talentů?
- Co je plánování následnictví manažerů?
- Co je řízení kariéry?

ČÁST V

Vzdělávání a rozvoj

OBSAH

21. Strategické vzdělávání a rozvoj
22. Proces vzdělávání a rozvoje
23. Praxe vzdělávání a rozvoje
24. Rozvoj lídrů a manažerů

ÚVOD

Cílem uplatňování strategií, politik a postupů vzdělávání a rozvoje vysvětlených v této části je zajistit, aby si lidé v organizaci osvojovali a rozvíjeli znalosti, dovednosti a schopnosti, které potřebují k efektivnímu vykonávání svěřené práce i úspěšnému rozvíjení své kariéry, a to ve svůj prospěch, stejně jako ve prospěch organizace.

Pojem „vzdělávání a rozvoj“ do značné míry nahradil pojem „rozvoj lidských zdrojů“, tedy alespoň v praxi. Harrisonová (2009, s. 5) k tomu poznamenala:

Pojem rozvoj lidských zdrojů se nadále s oblibou používá v teorii, ale nikdy se příliš nepoužíval v praxi. Tento pojem svádí k vnímání lidí jako „zdroje“, což je svým způsobem ponižující. Snižování hodnoty lidí na úroveň peněz, materiálu nebo techniky vytváří dojem, že „rozvoj“ je bezcitnou a manipulativní aktivitou, přestože oba zmíněné pojmy jsou téměř k nerozeznání.

Tyto pojmy se opravdu často volně zaměňují, ačkoli zavedení pojmu „vzdělávání“ zdůrazňuje přesvědčení, že z pohledu lidí je zásadní vytvořená příležitost k učení a vzdělávání, kdy se lidé často učí a vzdělávají sami pro sebe, s potřebným vedením a odpovídající podporou, což je významnější než být jen příjemcem toho, co organizace poskytuje.

Následující Waltonova (1999, s. 82) definice strategického rozvoje lidských zdrojů by mohla stejně dobře sloužit jako definice strategického vzdělávání a rozvoje: