

TALENT MANAŽMENT, AKO NÁSTROJ ĽUDSKÝCH ZDROJOV V KONTEXTE SOCIÁLNEJ PRÁCE

Talent management as a human resource tool in the context of social work

Peter GALLO, Beáta BALOGOVÁ

ABSTRAKT

Predkladaný príspevok je zameraný na problematiku *Talent manažmentu* v zariadeniach sociálnych služieb. Hlavným cieľom výskumu je ponúknuť pohľad na riadenie ľudských zdrojov prostredníctvom *Talent manažmentu* v oblasti sociálnych služieb. Príspevok sa zameriava na skúmanie *Talent manažmentu* z hľadiska rozdelenia podľa pohlavia a z hľadiska dôležitosti tohto nástroja ako významného motivačného faktora. Výskum bol realizovaný kvantitatívnou formou a to prostredníctvom dotazníkovej metódy na vzorke 108 respondentov (N=108). Z výsledkov dát od respondentov vyplýva, že dôležitosť *Talent manažmentu* v organizáciách sociálnych služieb považuje viac ako 50% oslovených respondentov. Vo výskume sme sa zamerali aj na skúmanie rozdielov medzi pohlaviami v názoroch na *Talent manažment*. Overením hypotézy pomocou štatistických metód konštatujeme, že medzi pohlaviami neexistuje rozdiel vo vnímaní *Talent manažmentu* a pre obe skúmané pohlavia je rovnako dôležitý. *Talent manažment* je pre oblasť sociálnej práce dôležitý a jeho správnym využívaním prinesie úžitok nielen pre klientov sociálnej práce, ale aj pre zamestnancov sociálnych služieb, komunitu a celkovú spoločnosť.

Kľúčové slová: Sociálna práca. Talent manažment. Organizácie sociálnych služieb. Výskum.

ABSTRACT

The presented contribution is focused on the issue of *Talent management* in social service facilities. The main goal of the research is the management for the management of human resources *Talent* in the field of social services. The contribution focuses on the examination of *Talent management* from the point of view of distribution by gender and from the point of view of the importance of this tool as an important motivational factor. The research was carried out quantitatively and through the questionnaire method on a sample of 108 respondents (N=108). It follows from the results of the respondents that more than 50% of the respondents consider management data in social service organizations. In the research, we also focused on examining gender differences in opinions about *Talent management*. By verifying the hypothesis using statistical methods, there is no difference between the sexes in the perception of *Talent management* and it is equally important for both sexes. *Talent management* is important for the field of social work, and its proper use will bring benefits not only for social work clients, but also for social service employees, the community and society as a whole.

Key words: Social work. Talent management. Social work services. Research.

ÚVOD

Súčasná doba je charakterizovaná neustálym meniacim sa prostredím. Po skončení pandémie sa svet dostal do ďalších problémov súvisiacich s mocenskými záujmami a tým súvisiacim vojnovým konfliktom. V tomto kontexte je potrebné venovať pozornosť aj pridruženým problémom, medzi ktoré

patrí aj migrácia. Pred vojnovým konfliktom utieklo zo svojich domovo mnoho ľudí a okolité krajiny musia tento nápor zvládnuť. V tomto smere je dôležité venovať pozornosť aj problematike ľudských zdrojov, tak by túto situáciu vedeli ľudia správne zvládnuť prostredníctvom efektívnej organizácie práce a procesov. Jedným z efektívnych nástrojov riadenia

ľudských zdrojov je aj *Talent manažment*, ktorý je predmetom nášho skúmania. *Talent manažment* umožňuje organizáciám pritiahnuť a udržať si talenty z dlhodobého hľadiska. Zahŕňa rozvojové príležitosti a stratégie, ktoré motivujú tímy k čo najlepším výkonom. Tieto faktory sú nevyhnutné pre oblasť sociálnej práce, nakoľko len kvalifikovaný a odborne zdatný pracovník dokáže vykonávať svoju prácu efektívne (Le Grand 2020). Výhody *Talent manažmentu* predstavujú aj ďalšie oblasti. Ak sa od zariadení sociálnych služieb očakávajú kvalitné služby, je dôležité venovať pozornosť faktorom ľudských zdrojov, tak aby sociálne služby priniesli úžitok nie len pre migrantov, ale aj pre ostatnú komunitu a celkovú spoločnosť.

1 Teoretické východiská

Ľudské zdroje zohrávajú v spoločnosti veľa úloh. Oddelenie riadi vzťahy so zamestnancami, získavanie talentov, mzdy, onboarding a mnohé ďalšie. Ďalšou *povinnosťou HR* je *Talent manažment*. Táto metóda predstavuje prilákatie, výber a udržanie zamestnancov, čo zahŕňa kombináciu procesov ľudských zdrojov počas celého životného cyklu zamestnanca. Zahŕňa plánovanie pracovnej sily, zapojenie zamestnancov, vzdelávanie a rozvoj, riadenie výkonnosti, nábor, nástup, nástupníctvo a udržanie. Ide o neustály proces, ktorý zahŕňa prilákatie a udržanie kvalitných zamestnancov, rozvíjanie ich zručností a neustálu motiváciu k zlepšovaniu ich výkonu (Balogová 2017).

Závazkom a stratégiou organizácie je prilákať, najatť, rozvíjať a udržať zamestnancov, aby mohli profesionálne nasadiť svoje zručnosti a dosiahnuť tak produktívnejšie a konkurencieschopnejšie organizácie. *Talent manažment* je neustály proces, ktorý zahŕňa aj neustálu motiváciu každého člena tímu, aby zlepšoval svoj výkon. *Talent manažment* pomáha akejkoľvek organizácii maximalizovať hodnotu zamestnancov, ktorí sú tým najdôležitejším aktívom. Primárnym účelom je vytvoriť motivovanú pracovnú silu, ktorá zostane vo vašej spoločnosti dlhodobo. Presný spôsob, ako to dosiahnuť, sa bude líšiť od spoločnosti k spoločnosti (Vulpen 2019). Medzi hlavné úlohy patrí zabezpečiť, aby organizácie dostali správnych ľudí so správnymi zručnosťami na

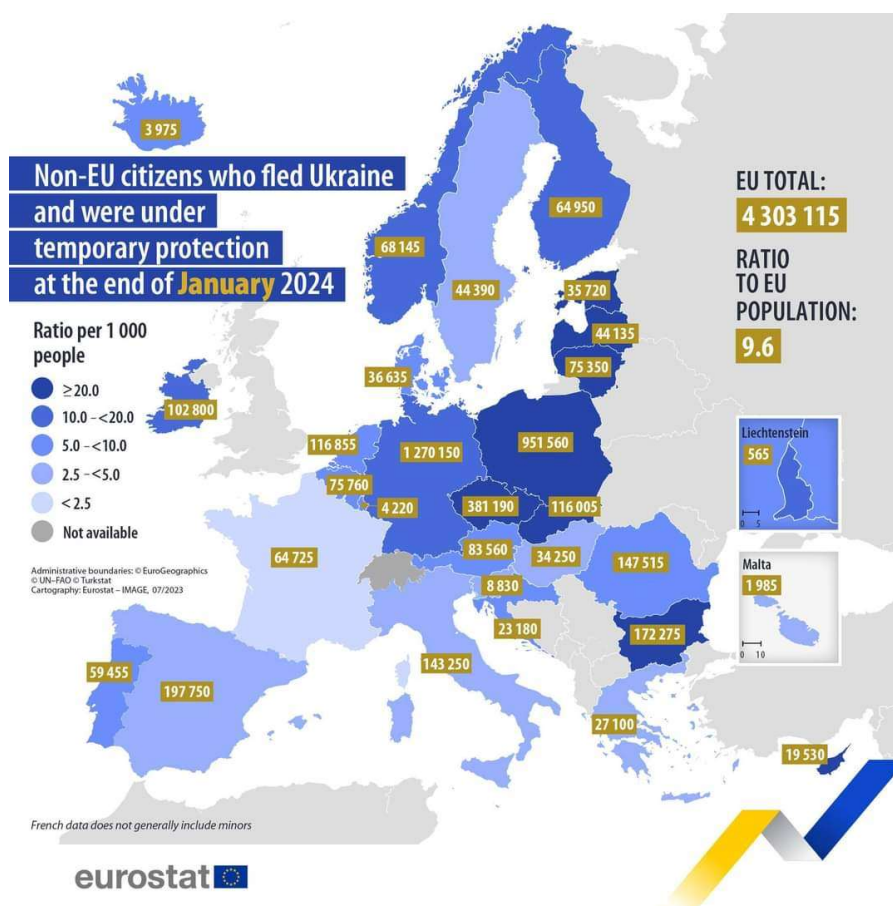
správnú pozíciu v správnom čase, aby agentúra mohla splniť svoje poslanie. Vyhľadanie, nábor, najímanie a rozvoj najlepších talentov je rozhodujúce nielen na podporu strategického plánovania agentúry, ale aj na to, aby prispelo k prosperujúcej a udržateľnej kultúre výkonnosti pracovnej sily. *Talent manažment* zahŕňa aj identifikáciu, hodnotenie a rozvoj talentu. Svojej organizácii tiež pomôže napláňovať nástupníctvo tým, že identifikuje budúcich lídrov a zabezpečí, aby mali potrebné zručnosti a skúsenosti v základných manažérskych funkciách. Na vybudovanie kariéry v *Talent manažmente* sú potrebné špecifické zručnosti. Dôležitý faktor sú vynikajúce komunikačné schopnosti, pretože je nevyhnutné komunikovať s ľuďmi zo všetkých oblastí života. Na budovanie vzťahov sú potrebné silné medziľudské zručnosti kvôli spolupráci medzi nadriadenými a podriadenými (Bershin 2023).

Veľmi dôležitý faktor je strategické myslenie. Súčasťou riadenia talentov je zosúladenie stratégií náboru, rozvoja a udržania s celkovými obchodnými cieľmi. Stratégia riadenia talentov je v podstate koncepčný prístup. To definuje, ako chce spoločnosť získavať, rozvíjať a udržiavať talenty v dlhodobom horizonte. Stratégia *Talent manažmentu* v tomto kontexte zahŕňa aj prístup k plánovaniu nástupníctva. Okrem toho stratégia *Talent manažmentu* definuje, ktoré návnady sa majú použiť na prilákatie zamestnancov a ich udržanie v spoločnosti. Ďalšou úlohou *Talent manažmentu* je pripraviť zamestnancov na ich pozíciu, rozvíjať ich zručnosti a integrovať ich do organizačnej kultúry. To má zase vplyv na ich konanie, čo pomáha zabezpečiť, aby sa talenty mohli rozvíjať v rámci jedinečného ekosystému spoločnosti a samo osebe malo na pamäti kultúrne, ako aj obchodné ciele. Gallo et al. (2023) uvádzajú, že téma *Talent manažmentu* čoraz častejšie zahŕňa aj manažment odchodov a absolventov z pracovnej sily. To sa potom nazýva riadenie vzťahov s talentmi. Existuje množstvo možností, ako nastaviť efektívny *Talent manažment*. Niektoré spoločnosti sa zameriavajú výlučne na schopnosti a skúsenosti uchádzačov. Efektívnejšie a udržateľnejšie je však vyhodnotiť, či kandidáti dobre zapadajú do organizačnej kultúry (Hämäläinen 2003).

Vo všeobecnosti je riadenie talentov jednou z úloh riadenia ľudských zdrojov. Tento prístup však bude úspešný len vtedy, ak ho podporia aj manažéri spoločnosti. V súvislosti sa hovorí o mimoriadne kvalifikovaných zamestnancoch, ktorých je na trhu práce obzvlášť ťažké nájsť. Súčasné výzvy, akými sú nedostatok kvalifikovaných pracovníkov, ktorý sa v dôsledku čoraz vážnejšieho nedostatku premenil na všeobecný nedostatok pracovnej sily, ako aj vysoká ochota meniť zamestnanie, skracujúca sa dĺžka služby, zvyšujúce sa nároky na kvalitu práce a pracovný pomer (Cellini a Scavarda 2020).

Oblasť sociálnej práce je náchylná na kvalitnú pracovnú silu a práve prostredníctvom *Talent manažmentu* vie týchto zamestnancov udržať a zabezpečiť im dostatočný rozvoj v ich profesionálnej kariére. História dobrovoľníctva a jeho štruktúrované postupy riadenia talentov robia sociálny sektor jedinečným. Zatiaľ čo sa zásoba talentovaných pracovníkov pre sociálny sektor rozširuje v dôsledku zvýšeného

oceňovania ziskových hodnôt a zručností, priestupnosť v ziskových a neziskových organizáciách súvisiacich s platovými podmienkami a s neuspokojivými príležitostami na kariérny rozvoj ohrozuje možný a ľahký presun talentovaných pracovníkov od sociálneho sektora k obchodnému sektoru (Hojet et al. 2022). Neexistuje žiaden spôsob, ako zistiť, čo jednotlivca považuje za najviac motivujúce pokračovať vo svojej angažovanosti v organizácii. Každý nový a existujúci zamestnanec má od svojej organizácie jedinečné očakávania. Pokiaľ sa talentom neposkytne množstvo príležitostí na zvýšenie vnútornej motivácie a poskytovanie vonkajších odmien, z ktorých si môžu vybrať kombináciu, organizácie budú vždy hľadiť na vysokú mieru fluktuácie (Evans 2009). Je dôležité venovať pozornosť využívaniu *Talent manažmentu* hlavne v súčasnom krízovom období, z dôvodu veľkého množstva utečencov, ktorí utiekli pred vojnou do Európy. Obr. 1 zobrazuje počty utečencov z Ukrajiny do krajín Európskej únie. Údaj je k januáru 2024.



Obr. č. 1. Počet utečencov z Ukrajiny do krajín Európskej únie.

Zdroj: Eurostat, 2024

2 Metodológia a metodika

Príspevok je zameraný na skúmanie *Talent manažmentu* v organizáciách sociálnych služieb. Ako hlavnú výskumnú metódu sme zvolili dotazníkový výskum. Dotazník pozostával s vopred zostavených otázok s možnosťami dopredu nastavených odpovedí, otvorených otázok a otázok na ktoré bolo možné odpovedať formou Likertovej škály. Štruktúra dotazníka pozostávala z dvoch častí. Prvú časť tvorili demografické údaje. Druhá časť bola zameraná na skúmanú oblasť, teda oblasť *Talent manažmentu* v organizáciách sociálnych služieb. Demografické otázky boli zamerané na pohlavie respondentov, ich vek, dosiahnuté vzdelanie, miesto bydliska a pracovné zaradenie. Výskumné otázky sa týkali samotnej podstaty *Talent manažmentu* a to jeho využívania v organizáciách sociálnych služieb. Výskum sme realizovali online formou, prostredníctvom internetovej aplikácie Google form a osobným distribuovaním dotazníkov pracovníkom v oblasti sociálnych služieb. Výskum bol realizovaný počas polročného obdobia a to v mesiacoch september 2023 až február 2024. Pre výsledky výskumu sme vybrali metódu náhodného výberu respondentov, ktorá zaručuje rovnakú možnosť respondentovi, že sa zúčastní dotazníkového výskumu. Výsledky výskumu sme spracovali štatisticky v programe Statistica s aplikovaním grafov a tabuliek programu Microsoft Excel. Štatisticky spracované rozdiely kategorických premenných sme porovnávali na základe T-testu. Štatisticky významné sú považované hodnoty $p < 0,05$. V štatistickom vyhodnotení dát sme využili aj metódu proporcie daného javu v populácii. Vzorec je uvedený v Tab. 1.

Tab. č. 1: Vzorec pre výpočet

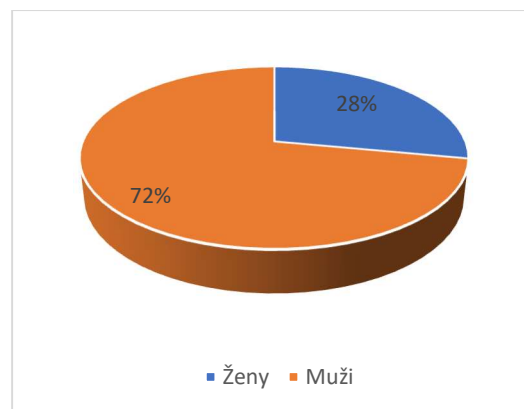
Metóda proporcie v populácii	
Výpočet	$p = \hat{p} \pm z_{\alpha} * \sqrt{\frac{\hat{p} * \hat{q}}{n}}$

Zdroj: Marcheová et al. (2011)

3 Výsledky práce

Výskum zameraný na *problematiku Talent manažmentu* v organizáciách sociálnych služieb bol stanovený na základe vopred uvedených hypotéz. Počet respondentov,

ktorých sa nám podarilo osloviť a od ktorých sme dostali aj odpovede bol vo vzorke 108 respondentov. Rozdelenie podľa pohlavia uvádzame na Obr. č. 2.



Obr. č. 2: Respondenti podľa pohlavia

Zdroj: Vlastné spracovanie

Rozdelenie respondentov podľa pohlavia zobrazuje oveľa väčší počet žien ako mužov. Sociálna práca ako feminizovaná disciplína teda potvrdzuje, že aj vo výskumoch sa zúčastňuje väčší počet žien ako mužov. V absolútnom vyjadrení ide o 78 žien a 30 mužov, ktorí sa zapojili do nášho výskumu zameraného na problematiku *Talent manažmentu* v organizáciách sociálnych služieb.

Ako prvú hypotézu sme si stanovili predpoklad zameraný na využívanie *Talent manažmentu* v organizáciách sociálnych služieb nasledovne:

H1: Predpokladáme, že využívanie *Talent manažmentu* považuje viac ako 50% zamestnancov v organizáciách sociálnych služieb za motivačný faktor.

Hypotéza bola overovaná formou metódy proporcie daného javu v populácii s nasledovným výsledkom.

Tab. č. 2: Overenie hypotézy

Metóda proporcie v populácii
$p = 0.5804 \pm 1.96 * \sqrt{\frac{0.4804 * 0.4196}{108}}$ $p = 0.4804 \pm 0.02206$
$0.5117 \leq p \leq 0.6492$

Zdroj: Vlastné spracovanie

Z výsledkov výskumu vyplýva, že úroveň viac ako 50% pracovníkov v oblasti sociálnych služieb považuje nástroj *Talent manažmentu* za motivačný faktor. Štatistické vyhodnotenie hypotézy pomocou metódy proporcie daného javu v populácii ukazuje ešte vyššie hodnoty ako 50% a to až v možnom rozmedzí od 52% po 65%. Nástroj *Talent manažmentu* je podľa pracovníkov významný a dôležitý a je nevyhnutné mu venovať pozornosť. Uvedenú hypotézu **prijímame**.

Druhá hypotéza bola zameraná na skúmanie rozdielov medzi pohlaviami a bola stanovená nasledovne:

H2: Predpokladáme, že medzi pohlavím a dôležitosťou využívania *Talent manažmentu* v organizáciách sociálnych služieb existuje štatisticky významný rozdiel.

Táto hypotéza bola overená formou T-testu s hladinou významnosti $p=0.05$. V hypotéze sme porovnávali odpovede od respondentov na otázky, ktoré určujú ich rozdelenie podľa pohlavia a odpovede na výskumné otázky, ktoré zdôrazňujú dôležitosť *Talent manažmentu* v organizáciách sociálnych služieb. Výsledky sú uvedené v Tab. č. 3.

Tab. č. 3: Overenie hypotézy

T - test	
Vzorec	$\chi^2 = \sum \frac{(f_e - f_t)^2}{f_t}$
Vypočítaná hodnota	$p = 0.4401$
Hladina významnosti	$\alpha = 5\% (0.05)$
Stupeň voľnosti	$DF = 1.00$

Zdroj: vlastné spracovanie v programe Statistica

Na základe štatistického overenia hypotézy môžeme konštatovať, že medzi pohlavím a dôležitosťou využívania *Talent manažmentu* v organizáciách sociálnych služieb neexistuje štatisticky významný rozdiel. Potvrdzuje to aj štatistické overenie hypotézy, v ktorom vyšla hodnota $p = 0.4401$, čo je vyššia hodnota ako hladina významnosti $\alpha = 5\% (0.05)$. Uvedenú hypotézu teda **nepríjímame**. Z výsledkov konštatujeme, že ako ženy, tak aj muži zdôrazňujú

dôležitosť využívania *Talent manažmentu* v organizáciách sociálnych služieb. Nástroj *Talent manažmentu* nepozná rodové rozdiely a sociálna práca ako feminizovaná disciplína uplatňuje tento nástroj bez rozdielov. Využívaní *Talent manažmentu* v spomínaných organizáciách pomáha rozvíjať talenty bez rozdielov na pohlavie. Dôležité je, aby boli podmienky pre využívanie *Talent manažmentu* v organizáciách sociálnych služieb správne nastavené a aby bola dodržaná hierarchická úroveň pracovníkov.

ZÁVER

Súčasná globálna ekonomika vytvorila komplexné a dynamické prostredie, v ktorom sa väčšina organizácií rýchlo naučila súťažiť o talentovaných zamestnancov. Výsledok *Talent manažmentu* v kontexte orientácie na sociálne zariadenie prináša perspektívne myslenie, schopnosť inovácií v oblasti ľudských zdrojov, zavádzanie zmien a v vo významnej miere aj vedenie ľudí, v ktorých sa orientuje na zameranie na činnosti, inšpiráciu pre ostatných pracovníkov v sociálnom zariadení a rozvoj sociálneho zariadenia. Úlohou vedenia talentov je orientácia na klienta sociálnej práce, odborná práca s klientom, poskytnutie všetkých potrebných služieb klientovi, zabezpečenie kontaktu s inštitúciami sociálneho zabezpečenia, úradmi práce a pod. Úspešné vedenie talentovaných zamestnancov zabezpečí efektívnu spoluprácu s ostatnými pracovníkmi v sociálnom zariadení, budovanie medziludských vzťahov, umenie počúvať, schopnosť mať vplyv, zdieľanie informácií, podpora otvorenej komunikácie. Výsledok takto využívaného nástroja *Talent manažmentu* prinesie pre pracovníkov v oblasti sociálnych služieb orientáciu na vlastný rozvoj, schopnosť učiť sa, orientáciu na kolektívne ciele a ciele sociálneho zariadenia.

Zoznam bibliografických odkazov

BALOGOVÁ, Beáta, 2017. Talent manažment ako prostriedok rozvoja kreativity podniku. In: *Spoleczenstwo i edukacja : miedzynarodowe studia humanistyczne*. [online]. Roč. 25, č. 2. s. 15-19. [cit. 2017-01-23]. ISSN 1898-0171. Dostupné z: <http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmata1.element.ojs-issn-1898->

- 0171-year-2017-issue-2_25_-article-7b1080f7-a82d-3b3f-8b60-ff3542903c55
- BERSIN, Josh, 2023. *What is Talent Management?* London: Palgrave Macmillan. ISBN 978-023-02241-93.
- CELLINI, Giovanni a Alice SCAVARDA, 2020. The effects of the economic crisis and managerialism in social work: a study of working practices and relationship reshaping. In: *Alternativas. Cuadernos de trabajo social*. [online]. [cit. 2020-01-26]. ISSN 1133-0473. Dostupné z: <https://doi.org/10.14198/ALTERN2020.27.01>
- EVANS, Tony, 2009. Managing to be professional? Team managers and practitioners in modernised social work. In: *Modernising Social Work: Critical Considerations*, s. 145-163. ISBN 978-144734272-4; 978-184742005-3.
- Eurostat, 2024. *Citizens from Ukraine. Database*. [online]. [cit. 2024-03-05]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/non-citizens/earnings/database>
- GALLO, Peter, Veronika ČABINOVÁ, Beáta BALOGOVÁ, Jana BURGEROVÁ a Bohuslava MIHALČOVÁ, 2023. HR scorecard as an effective tool of talent management in the in social service organization. In: *Quality - Access to Success*. [online]. Roč. 24, č. 193, s. 87-94. [cit. 2023-02-22]. ISSN 2668-4861.
- Dostupné z: <https://doi.org/10.47750/QAS/24.194.10>
- HÄMÄLÄINEN, Juha, 2003. The Concept of Social Pedagogy in the Field of Social Work. In: *Journal of Social Work* [online]. Roč. 3. s. 69-80. [cit. 2003-01-17]. ISSN 1468-0173. Dostupné z: <https://doi.org/10.1177/1468017303003001005>
- HÖJER, Staffan et al., 2022. Fieldwork Education in Social Work as One Way of Building Bridges between China and Europe (Book Chapter). In: *The Routledge Handbook of Field Work Education in Social Work*. s. 44-56. ISBN 978-1032-205-52-6.
- LE GRAND, Julian, 2020. *The Strategy of Equality Redistribution and the Social Services*. London: Routledge. ISBN 978-1-138-59765-5.
- MARKECHOVÁ, Dagmar, Anna TIRPÁKOVÁ a Beáta STEHLÍKOVÁ, 2011. *Základy štatistiky*. Nitra. ISBN 978-80-8094-899-3.
- VULPEN, van Eric, 2019. *The Basic Principles of People Analytics: Learn how to use HR data to drive better outcomes for your business and employees*. Rotterdam: AIHR Academy. ISBN 978-1097268757.

Afiliácia

Príspevok vznikol v rámci projektu *KEGA č. 027PU-4/2022 Transfer digitálnych technológií do inovácie metodiky odbornej praxe v pregraduálnej príprave študentov sociálnej práce a VEGA č. 1/0535/23 Integrácia ukrajinských migrantov a posúdenie náročnej životnej situácie spojennej s krízou vyvolanou vojnovým konfliktom optikou sociálnej práce*.

Kontaktné údaje

doc. Ing. Peter GALLO, PhD.
prof. PhDr. Beáta BALOGOVÁ, PhD., MBA
 Inštitút edukológie a sociálnej práce
 Filozofická fakulta
 Prešovská univerzita v Prešove
 Ul. 17. novembra č. 1, 080 01 Prešov
 Email: peter.gallo.1@unipo.sk
beata.balogova@unipo.sk