

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

Talent Management

Bakalářská práce

Jan Groh

Vedoucí práce:
Mgr. Eva Švejdarová, Ph.D., M.A.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Jan Groh**
Studijní program: **Ekonomika a management**
Obor: **Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů**

Název tématu: **Talent Management**

Cíl: Cílem této bakalářské práce je seznámit s pojmem talent management, vysvětlit jeho fungování a vše s ním spojené a poukázat na rozdílný přístup firem k němu.

Rámcový obsah:

1. Úvod do talent managementu – obecný popis talent managementu
2. Východiska vybraných teorií – různé přístupy k talent managementu. Oblasti, kde se talent management uplatňuje a jeho funkce v personalistice
3. Sběr dat pro výzkum bude pomocí interview s absolventkou talentového programu
4. Vyhodnocení výzkumu a návrh příslušných opatření
5. Závěr – shrnutí celé práce

Rozsah práce: 25 – 30 stran


Seznam odborné literatury:

1. HORVÁTHOVÁ, P. *Talent management*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-665-3.
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
3. MEIER, D. – LIKER, J. *Toyota talent – Řízení rozvoje zaměstnanců podle Toyota*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2016. 330 s. ISBN 978-80-247-5800-8.
4. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů.: Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-168-3.
5. MAYEROVÁ, M. – RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany: H & H, 2000. ISBN 80-86022-65-X.

Datum zadání bakalářské práce: únor 2019

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2019

L. S.


Mgr. Eva Švejdarová, Ph.D., M.A.
Vedoucí práce


doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.
Vedoucí katedry


Mgr. Petr Šulc
Prorektor ŠAVŠ


Jan Groh
Autor práce

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnici OS.17.09 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom(a), že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 25. 11. 2019

Děkuji Mgr. Evě Švejdarové, Ph.D., M.A., za odborné vedení bakalářské práce, pomoci při zpracovávání tématu talent management a výbornou komunikaci, která mi výrazně pomohla k napsání této závěrečné práce.

Obsah

Úvod	6
1 Talent management v personalistice	7
1.1 Co je to talent?	8
1.2 Talent management v organizaci	9
1.3 Struktury talent managementu v organizacích	10
1.4 Hodnocení pracovního výkonu a potenciálů zaměstnanců	12
1.5 Důležitost pracovních vztahů při aplikování talent managementu	16
2 Vybrané firmy, které používají talent management	19
2.1 Talent management jako boj proti nedostatku zaměstnanců	25
2.2 Zachování talentů v organizaci	29
3 Empirický výzkum	32
3.1 Polostrukturovaný rozhovor	32
3.2 Doporučení	34
Závěr	37
Seznam literatury	38
Seznam obrázků	39
Seznam příloh	40

Úvod

Tato bakalářská práce je zaměřená na téma talent management, který se stává důležitým bodem v oblasti řízení lidských zdrojů. S příchodem nové pracovní generace a rozložením pracovního trhu, je nutné změnit přístup k náboru nových zaměstnanců a jejich rozvoji. Zaběhnuté postupy personalistů v současné době již nestačí a organizace potřebují reagovat na dané změny.

Hlavním cílem práce je seznámit čtenáře se základním vysvětlením co vůbec talent management znamená, jaké jsou jeho funkce v organizaci a jakou strukturu talent management může mít. Dále je cílem poukázat na důležitost různých parametrů spojených s talent managementem. Posledním cílem této bakalářské práce je uvést rozdíl mezi teoretickým pojetím talent managementu a skutečným stavem, tak jak k němu přistupují různé mezinárodní organizace.

Tato bakalářská práce je rozdělena do tří hlavních kapitol, na teoretickou část, kde jsou popsány základní informace k talent managementu. Poté následuje praktická část, která zahrnuje informace o skutečném využívání talent managementu. Konec této práce je věnovaný empirickému výzkumu, následně jeho vyhodnocení a doporučující opatření vyplývající z výsledku průzkumu.

Téma talent management jsem si vybral z důvodu aktuálnosti, jeho důležitosti, a i protože osobně mne velmi zajímá a rád bych se v budoucnosti zapojil do řešení jeho fungování.

1 Talent management v personalistice

Talent management nemá přesně definovanou podobu, to je velmi neobvyklé, protože právě v personalistice by měli být přesně stanovené procesy, nástroje, cíle, úkoly a zodpovědnosti. Obecně je talent management popisovaný jako systematický program pro získávání talentovaných osob. Ovšem toto neznámá nutnost pro firmy mít striktně program, který bude vyhledávat a získávat právě osoby s předpokladem určitého talentu, naopak názory na podobu a fungování talent managementu se velmi liší. Důvodů, proč není jednotný výklad pojmu talent management je vícero, jedním z hlavních důvodů jsou různé potřeby a identity firem. Například firma, která působí v oblasti vývoje technologií má naprosto odlišné nároky na její chod oproti společnosti, která se zabývá výrobou a prodejem tabákových výrobků.

Na tomto příkladu vidíme dvě zcela odlišné firmy, ale obě chtějí a potřebují získávat nové zaměstnance, udržovat je a zároveň vzdělávat pro zvýšení efektivity chodu dané firmy. To je bod, který je kritický pro personální oddělení, jestliže firma nebude mít dostatek kvalifikovaných zaměstnanců, kteří by nemuseli být ani spokojení s danou pracovní pozicí, kvůli nezvládnutí motivačního procesu vůči nim, začne mít firma problémy, které mohou vyústit k velké krizi. Samozřejmě tento scénář nenastane ze dne na den, avšak je nutné na možné kritické dopady myslet, při nezvládnutí zmiňovaných procesů.

Talent management má pomoci získávat nejen talentované osoby, ale kohokoliv, kdo může být přínosem pro danou firmu, zároveň má za cíl nově získané zaměstnance vzdělávat, motivovat a zlepšovat jejich dosavadní dovednosti. Během daných procesů se filtrují možnosti, na kterých pracovních pozicích může nově získaný zaměstnanec uplatnit. To je další výhodou, jestliže získáváme nové zaměstnance a necháváme je ukázat jejich osobnostní rysy a dovednosti, tak získáváme velmi cenné informace, které nám mohou pomoci právě při dosazování zaměstnanců na pracovní pozice.

1.1 Co je to talent?

V organizacích existují dva názory na vymezení pojmu talent. První názor popisuje talent jako schopnost zaměstnance k výkonům, které pomáhají organizaci k dosažení jejich plánů a cílů. Zároveň se striktně bere, že tyto zaměstnanci patří pouze do středního i vyššího managementu firmy a automaticky jsou to pouze manažeři. Tento názor převládá i v České republice, ovšem je nutné podotknout, že je to bez jakéhokoliv kontextu s talent managementem, a to z důvodu toho, že právě většina firem založená a fungující v České republice talent management nepraktikuje a má jiný pohled na výběr zaměstnanců.

Druhý názor takto striktní není, naopak staví na pohledu, že talentovaný zaměstnanec může být na jakékoliv pozici. V tomto případě se myslí na celkový chod organizace včetně spokojenosti zákazníků, pokud organizace chce mít stálé klienty, je potřeba mít talentované zaměstnance i na pozicích nejen manažerských. Například stavební společnost potřebuje mít šikovné pracovníky, v tomto pohledu talentované, aby odvedli svojí práci jak ke spokojenosti zákazníka, tak i právě dané společnosti.

Podstatným faktorem u rozeznávání talentu je jeho definice. To je bod, kdy se rozchází několik názorů a pohledů na to, co je to talent. V severní Americe se za talent považuje člověk, který dokáže své výkonný zvýšit natolik, aby dokázal dotáhnout cíl celé firmy sám či dokázal vytvořit takové podmínky, aby se tak stalo. Naopak v zemích jako je Anglie, Francie, Německo či Švýcarsko se talent bere jako vrozená schopnost, kdy jedinec je urputný, tvůrčí, má skvělé komunikační schopnosti a sám se snaží zlepšovat ve všech svých dovednostech i znalostech.

Obecně se ovšem bere v úvahu kulturní rozdíly mezi jednotlivými státy. To znamená, že je čistě na dané firmě, jak si stanoví podmínky pro to, co je to talent a kdo je doopravdy talentovaný. Toto je klíčové pro chod celé firmy a vytváření jak cílů dané společnosti, tak i pro vytváření personálního oddělení. Jestliže se nestanoví přesné definice talentu, může to vést k zpomalení chodu firmy, také zhoršení nabízených produktů či služeb, a nakonec k neschopnosti zvládnout situaci mezi svými zaměstnanci.

1.2 Talent management v organizaci

Program talent managementu v organizacích plní několik úkolů a cílů, které jsou stanoveny zejména personálním oddělením, které by ovšem mělo spolupracovat s top management. V této spolupráci je důležité brát v úvahu faktory, které ovlivní vytvoření a chod celého talent managementu. Těmito faktory jsou struktura, hierarchie a kultura organizace. Dále informační systémy používané v organizaci, systém vzdělávání a motivování zaměstnanců. Pro personální oddělení je úkolem zjistit všechny tyto věci, jak skrze dokumenty, tak i rozhovory se všemi lidmi v organizaci, jedná se o velmi dlouhý proces, který je ovšem nezbytný před prvotním zahájením návrhu pro talent management.

Po získání všech potřebných informací nastává proces návrhů podob talent managementu, znovu se jedná o velmi dlouhý proces, kdy se bere v úvahu celkový počet zaměstnanců, počet pracovních míst, která se mají případně vytvořit, zda nebude třeba, aby vzdělávací systém prošel proměnou či úplnou změnou. Klíčovým bodem je spojit vytvoření takového talent managementu, který je v souladu s cílem organizace. Je nutné pokrýt jak krátkodobé cíle, tak i ty dlouhodobé. Jestliže nebude pokrytý krátkodobý cíl či směr organizace, celý program talent managementu naprosto ztratí smysl, budoucí zaměstnanci, kteří by se dostali do talentového programu organizace potřebují v organizaci začít pracovat a rozvíjet se okamžitě.

Pokud by se zaměstnanci vychovávali až pro následující roky, znamená to, že by nově příchozí měli pouze přípravu na budoucí pozice, tím by organizace vytvořila obrovskou pracovní propast. Zaměstnancům by v takovémto případě chyběla zejména pracovní zátěž, to by ve výsledku znamenalo, že i přes velký potenciál, který by tito lidé měli, by ho nedokázali uplatnit. Vytvoření talentového programu, který bude úspěšný záleží také na dovednostech manažerů, kteří mají na starosti chod společnosti. Tito manažeři umějí sami rozpoznávat potřeby týkající se rozvoje zaměstnanců a ve spolupráci s personálním oddělením by měli dělat takové kroky, které ne jenže předejdou krizovým situacím v oblasti zaměstnanců, ale také rovnou vytvoří fungující koncept.

1.3 Struktury talent managementu v organizacích

Jak má vypadat fungující talent management v organizacích je stále otázkou pro všechny firmy po celém světě. Například jeden z vrchních manažerů společnosti Management Consultant říká: „*Vlastní řízení talentů spočívá v kombinaci motivační podpory, cíleného učení a využití talentovaných zaměstnanců. Opírá se přitom o formalizované i méně formalizované nástroje.*“ (URBAN, 2007). Jde tedy o komplexní proces, u kterého se musí stanovit jasné podmínky hned na začátku. Koncept, který zvolit pro danou firmu, nemusí nutně vycházet z obecného předpokladu, jak získávat a vychovávat talentované zaměstnance, a to i v případě, že se jedná o klíčovou situaci. Šéfredaktorka časopisu Moderní řízení poukazuje na všeobecný problém s talent managementem: „*V souvislosti s aplikací Talent Managementu ve firmách však vyvstává řada otázek, které ukazují, že práce s talenty má mnohá úskalí a mnoho variant a že je nelze šablonovitě přenášet z firmy na firmu.*“ (Kazdová, 2006).

Neexistuje tedy návod, který by dokázal pomáhat firmám v rámci tohoto procesu i s jeho postupnými úpravami. To však nemusí znamenat jen negativum pro jakoukoliv organizaci. Jestliže existuje možností více a stále se vytvářejí nové a nové postupy a přístupy, je to důkazem toho, že daná oblast poskytuje firmám vytvořit si vhodný program. Například firma, která se zabývá informačními technologiemi, si vytvoří takový koncept výchovy talentů, kde budou atraktivní pro získávání zaměstnanců mladších generací, což je v současné podobě pracovního trhu velmi důležité. Protikladem může být firma zabývající se stavbou rodinných domů, která může upřednostnit šikovné zaměstnance starších generací, kde hrají roli zkušenosti a větší flexibilita reakce na kritické situace.

V obou případech dané firmy chtějí získávat, udržovat a pomáhat s rozvojem svých potenciálních nadaných zaměstnanců. Jako častá chyba se ukazuje, že si organizace stanovují určitý okruh budoucích nebo současných zaměstnanců, který považují za ten správný, kde se nachází jen ti talentovaní. Opak je pravdou, u jakéhokoliv zaměstnance nehraje roli věk či zkušenost, nadání, vysokou výkonnost a další pozitivní vlastnosti může mít jak čerstvý absolvent školy, tak i kmenový zaměstnanec, který již pro danou organizaci pracuje několik let.

Některé organizace se vzhledem k problému vytvořit fungující talentový program rozhodly využít už obecně známých programů pro rozvoj talentů. Za tradiční model

se považuje lineární přístup. Jde o model, který je využíván hlavně, když daná společnost nemá dostatečné množství nadaných zaměstnanců a nedokáže je získat. Lineární model má fakticky pouze dva body, a ty jsou talentované zaměstnance získat a poté si je udržet.

Tento postup je ovšem považován spíše za negativní, a to z několika důvodů. Prvním z nich je finanční náročnost, společnost v tomto případě musí použít daleko větší finanční prostředky na získávání těchto zaměstnanců než investovat do jejich vzdělávání. Druhým důvodem je nesledování přínosu zaměstnance pro společnost, navíc daný model ani nedává jednotlivým zaměstnancům možnost flexibilního růstu. *„Výsledkem tohoto přístupu, kdy se organizace soustředí spíše na dva koncové body talent managementu (získání a udržení), než na činnosti středové (rozmístování a rozvíjení), je fakt, že organizace ignoruje záležitosti, které mají pro talentované zaměstnance velký význam“.* (Horváthová, 2011, str. 35).

I přes kritiku tohoto přístupu je potřeba připomenout fakt, že každé firmě vyhovuje jiná koncepce. Nelze tedy říct, že tento přístup je naprosto vyloučený či nese jen negativa, naopak mnoho firem tento koncept převzalo, ať již z důvodu nemožnosti vytvořit svůj koncept, anebo z důvodu rozhodnutí personálního oddělení daných firem. Důležitým faktorem, který může rozhodnout o převzetí lineárního modelu je business plán organizace. Jestliže vedení dané organizace nepovažuje talent management za klíčový a raději se soustředí na obchodní záležitosti, tak top management může rozhodnout právě pro tento model.

Dalším modelem je Develop-Deploy-Connect neboli rozvoj-rozmístění-propojení. Tento model se začíná využívat častěji a je považován za komplexní přístup v oblasti talent management. Důvodem, proč je tento model považován za komplexní, je že se neustále vyvíjí a rozvíjí. I přes to, že jsou stanovena pravidla, jak má tento přístup vypadat, ve výsledku se u organizací, které tento koncept zvolily, jeho podoba liší. Tento koncept práce s talenty je zaměřený na hledání rovnováhy mezi požadavkem organizace i naplňování strategických cílů a sledování výsledků zaměstnanců v tomto programu, zároveň se neustále sleduje, co tyto zaměstnance motivuje. Protože jen když jsou zaměstnanci systematicky vzděláváni a motivováni, přináší maximální užitek a zároveň dokáží naplňovat nejvyšší cíle organizace. (Horváthová, 2011).

Nejvíce se v tomto případě zaměřuje na tři body, prvním z nich je rozvoj, druhým je rozmístování a posledním bodem je propojování. Rozvoj zaměstnanců spočívá nikoliv ve školeních či e-learningů, ale v získávání vědomostí a zlepšování svých dovedností přímo na pracovištích, případně na speciálních projektech pod dohledem manažera či mentora organizace. Často se také zaměstnanci nechávají zapojovat do týmových úkolů a během tohoto procesu, se zaměstnanci z talentového programu učí o organizační kultuře, poznávají sociální vazby a sami se stávají součástí organizace a přitom získávají důležité zkušenosti.

Velmi důležité je rozmístění zaměstnanců, jestliže organizace chce zvýšit efektivnost talentového programu, musí tyto zaměstnance nechat spolupracovat s odborníky, kteří pro danou organizaci již dlouhodobě pracují. Mnohokrát nastává problém, kdy zaměstnanci nedokáží uplatnit své dovednosti, protože nejsou na správné pracovní pozici. V tomto případě nehraje roli, že spolupracují s nejlepšími specialisty organizace. Proto se často využívá metoda rotace po pracovištích, kdy se dá nejlépe sledovat, jakou pozici by poté měl zaměstnanec dostat.

Propojení je založeno na komunikaci a budování vztahů mezi zaměstnanci v programu pro talenty a zaměstnanci, kteří již pracují v organizaci. I tady by organizace měla napomáhat, zejména poskytovat rady či nástroje, které napomůžou zaměstnancům vybudovat si vztahy po celé organizaci. Může se zdát, že přínos pro organizaci je minimální, ovšem je to právě naopak. Jestliže si zaměstnanci dokáží vytvořit dobré vztahy mezi sebou, dojde ke způsobilosti, a to v tom smyslu, že se nakonec zaměstnanci, kteří již dlouhodobě pracují pro organizaci, mohou učit novým věcem od nových kolegů z talentového programu.

1.4 Hodnocení pracovního výkonu a potenciálů zaměstnanců

Jiří Růžička připomíná: „*Hodnocení má podat obraz o výsledcích a perspektivách posuzovaného pracovníka, ukázat, jak pracuje, upozornit ho na chyby a nedostatky*“. (Mayerová, Růžička, 2000, str. 83). Bezesporu se jedná o klíčový faktor jak pro zaměstnavatele, tak i zaměstnance. O to více je důležité, aby se nastavila hodnotící pravidla a kritéria pro talent management. Při vytváření konceptu práce s talenty v organizaci je nutné myslet na to, jak je chce právě daná organizace

hodnotit během jejich procesu formování. Obecně se nejvíce organizace s talent managementem zaměřují na hodnocení výkonu zaměstnanců jejich programů.

Pro hodnocení výkonnosti zaměstnanců v talentových programech existují čtyři postupy. První je přístup založený na výsledcích, například jestli daný zaměstnanec dokáže uzavřít novou obchodní dohodu či vytvořit nový produkt čistě sám. Měří se tedy jakých výsledků pracovník dosahuje a zda dokáže naplňovat očekávání organizace a přispívat k dosahování vytyčených cílů. Tento přístup je vhodný pro manažery, vedoucí pracovníky a specialisty. U programu pro talenty se vytváří podmínky, které mají pomoci zaměstnancům ukázat, že těchto výsledků jsou schopni dosáhnout, často jsou součástí týmů, které mají na starosti právě uzavírání nových zakázek či tvorbu služeb a produktů. Dle konečného hodnocení je organizace schopna vyhodnotit, jestli tito zaměstnanci mají potenciál zvládnout právě manažerské pozice.

Druhý postup je založený na schopnosti prokázat své dovednosti a znalosti. Jedná se o velmi specifický postup, kdy organizace na začátku celého programu zjistí osobnostní rysy, vědomosti a dovednosti zaměstnanců a zároveň je dále učí novým vědomostem, které jsou potřeba k naplňování cílů organizace. Důraz je kladen čistě na zaměstnance, aby prokázali, do jaké míry dokáží v různých situacích aplikovat získané vědomosti, dovednosti i svěřené kompetence. Velkým přínosem tohoto přístupu je možnost aplikovat zaměstnance na jakoukoliv pracovní pozici v organizaci, i když je spíše preferovaný na pozice specialistů, administrativních a vedoucích pracovníků.

Třetím postupem je sledování výkonu zaměstnanců, které ovlivňují jejich osobnostní vlastnosti. Předpokladem je, že vlastnosti každého zaměstnance ovlivňují jeho pracovní nasazení, změnu motivace, chtíč pracovního růstu a získávání nových vědomostí. Tento postup je vhodný pro všechny pozice v organizaci. Důraz je kladen na osobnost, pracovní styl a hodnoty, které daný zaměstnanec má. Hodnotí se, jak často nebo s jakou intenzitou zaměstnanec komunikuje s ostatními kolegy, jaké vztahy si sám na pracovišti vytváří, jak si dokáže plánovat různé projekty a úkoly, jestli se dokáže pracovat bez dohledu vedoucího, či nikoliv, kolik práce dokáže zvládnout a v jaké kvalitě nakonec jeho práce bude. Výhodou tohoto přístupu je možnost aplikovat ho jak na jedince, tak i skupiny v rámci organizace. Ovšem nevýhodou může být fakt, že se před měřením

komunikuje s kolegy a zaměstnancem samotným jaké jeho vlastnosti se v daném měření budou sledovat. Důvodem, proč je potřeba toto komunikovat je, že nelze sledovat zaměstnance za účelem hodnocení jeho vlastností, aniž by nevěděl, o co jde, vytvořilo by to na tohoto zaměstnance zbytečný tlak a výsledky by neodpovídaly skutečnosti.

Čtvrtý postup je založený na hodnocení a sledování chování zaměstnanců. Předpokládá se, že chování zaměstnanců ovlivňuje jak jejich práci, tak i pracovní prostředí a firemní kulturu. Daný postup se spíše používá pro sledování vedoucích pozic či specifických pracovních míst nebo skupin. Rychle se dá zjistit, jaké jsou silné a slabé stránky sledovaného zaměstnance, jak dokáže řešit krizové situace či jak on sám dává najevo své očekávání od pracovního místa. Díky sledování projevu chování zaměstnanců a četnosti tohoto chování, se otevírá organizaci možnost upravit pracovní týmy, upravit pracovní pozice či dokonce zaměstnance vyměnit na pracovních místech. Nevýhodou je časová náročnost celého měření, tento postup nelze uspěchat a zároveň se i často stává, že organizace dostávají výsledky hodnocení, které nejsou žádoucí.

I když jde o čtyři zaběhnuté a hodnotné postupy na hodnocení zaměstnanců, často nastává přehlednutí potenciálů zaměstnanců. Kvůli sledování jen některých ukazatelů se často přehlednou ty podstatnější. Je nutné stále myslet na komplexnost výchovy a rozvoje zaměstnanců v talent managementu. Pro firmy neexistuje možnost úspěšně aplikovat jeden z daných postupů, ba je dokonce kombinovat a zároveň odhalovat potenciál zaměstnanců. Názory, jak hodnotit výkony zaměstnanců, a přitom odhadovat jejich talentové možnosti, se liší a často se poukazuje na neřešené oblasti talent managementu. Existují tedy další metody, které mají firmy k dispozici, jež spoléhají na lepší celkový výsledek.

Často používanou metodou je hodnocení 360° zpětné vazby. Pro talent management má rozdílný význam než pro hodnocení běžných zaměstnanců. Diametrální rozdíl je v tom, kolik kolegů, nadřízených, podřízených a klientů firmy hodnotí. Zatímco pro běžné zaměstnance je potřeba mít co nejvíce hodnotitelů nehledě na jejich pozici ve firmě, tak pro zaměstnance v talentových programech je nejdůležitější hodnocení vedoucího a samotného zaměstnance. Zde se prakticky nevyskytuje hodnocení zákazníků a podřízených. Cílem takového hodnocení je plně odkrýt slabé stránky zaměstnanců a zároveň si potvrdit jejich silné stránky, protože

jejich vedoucí poté ve spolupráci se zaměstnanci vytvoří plán, který má minimalizovat jejich slabé stránky a plně využít silné stránky.

Velmi důležité je obecné doporučení pro všechny firmy, které chtějí tento způsob hodnocení používat. Doporučení se týká konzultace s externí společností, která se zabývá personální činností a má zvládnutá všechna hodnocení, přístupy a vše, co firmy chtějí aplikovat. Tato konzultace by měla přinést firmě přesný obraz o tom, jak správně metodu použít a naložit s výsledkem hodnocení tak, aby manažeři dokázali maximalizovat užitek z hodnocení.

Další metodou hodnocení a zároveň predikce talentu je Assessment centrum. Jedná se o program, v němž se vytvoří podmínky pro simulaci pracovní zátěže. Zde se zkouší typické pracovní situace, řeší se každodenní problematické úkoly, mění se pracovní role, aby si všichni v programu vyzkoušeli různé podmínky. V určitých frekvencích se testují schopnosti zaměstnanců, vedou se s nimi pracovní pohovory, musí projít testy osobnosti, nakonec jsou zde skupinové diskuse, které jsou schválně neřízené.

Během celého programu se řeší jak skupinové úkoly, tak i úkoly pro jedince. Nyní již existuje počítačový program, který před začátkem výcvikového programu vytvoří všem zúčastněným řadu úkolů, a to různě typově náročných. Cílem je, aby se plně ukázalo, jak umí uchazeči či zaměstnanci zvládat různé stresové situace, úkoly, jestli zvládají pracovat samostatně i ve skupině. Důležité je, aby každý, kdo je v programu, měl svého hodnotitele. Tím by měli být vedoucí z odlišných oddělení, kteří samotní musí projít školením pro správný přístup k hodnocení. Doporučuje se i účast psychologů, aby dokázali odhalit, zda účastníci programu dokáží vhodně ventilovat stres či nemají tendence k sabotáži týmových prací. Protože se jedná o simulaci práce, počítá se s odchylkou, kvůli nemožnosti připravit všechny možné pracovní situace. (Horváthová 2011, Armstrong, 2007).

Pro společnosti, které si nemohou dovolit větší finanční výdaj na tyto metody nebo si nejsou jisté, že by tyto metody zvládly, tak existují méně náročné a zároveň fungující přístupy. Například test pracovní způsobilosti je vhodný pro menší společnosti. Jedná se o pomocnou metodu, která se rozděluje na test vědomostí a dovedností (jaké znalosti zaměstnanec má a kolik o daném tématu ví, jeho zručnost), dále test osobnosti (hlavním účelem je zjistit osobnostní rysy povahy

zaměstnance, jeho zájmy, hodnotové žebříčky a postoje). Často se také používá test inteligence (možnost posoudit paměť zaměstnance, jeho kritické myšlení nebo numerické myšlení), tento test se spíše uplatňuje u kandidátů na odborné pozice. Poslední je test schopností, ten slouží k vyhodnocení současných schopností a možnosti jejich rozvoje (zde se jedná o schopnost se dále vzdělávat, prostorová orientace a numerické schopnosti). (Horváthová 2011, Armstrong, 2007).

Občas dochází i k používání jen části ucelených metod. Například se používá práce na projektu pro zaměstnance v talentových programech. V tomto případě jde o zařazení zaměstnance na projekt, kde není pod dohledem manažera či mentora, hodnotí se až výsledek jeho práce. Tady ovšem dochází ke ztrátě objektivního hodnocení schopností daného zaměstnance, vytvoří se na něj tlak, aby odvedl práci a zároveň prokázal sám své dovednosti. Společnosti, které zvolí tento přístup, musí počítat se zkreslením výsledků. (Horváthová 2011, Armstrong, 2007)

Metod existuje několik a společnosti mají možnost si pečlivě vybrat, ovšem nikdy se nesmí zapomínat na rozdíly, které vytváří různé kultury: *„Mělo by se brát na vědomí, že například parametry hodnocení výkonu a motiv úspěchů jsou hodnoceny rozdílně, kvůli národním kulturám organizací“*. (Zeuch, Piech, 2016, str. 520). Důležité je, aby společnosti měly jasno v tom, jak chtějí hodnotit své zaměstnance v talent managementu, jaké výsledky mohou očekávat a jaká pravidla dopředu jasně stanovit všem stranám. Obzvláště pokud se firmy rozhodnou nabírat zaměstnance či studenty vysokých škol z různých států.

1.5 Důležitost pracovních vztahů při aplikování talent managementu

Pro každou dobře fungující organizaci je klíčové správné klima mezi všemi zaměstnanci. Vytváření i udržování takového klimatu není jednoduché, ale má vést k vytvoření důvěry zaměstnanců v organizaci: *„Vytváření klimatu důvěry v organizaci pomáhá, jinými slovy, je to záležitost vytváření společenského kapitálu v tom smyslu, že se lidé uvádějí do situací, kdy musejí spolupracovat, že jsou vedeni k tomu, aby na sebe navzájem působili a vytvářeli sítě tak, aby uznali hodnotu předávání znalostí, protože to pomáhá plnit společně přijaté cíle.“* (Armstrong, 2007, str. 167). Cílem každého personálního oddělení by mělo být i sledování průběžného vývojového trendu vztahů mezi zaměstnanci, managementem a popřípadě i odbory.

To, jak dokáže personální oddělení zvládnout samotné klima v organizaci má, dopad na další oblasti personalistiky: „*Pracovní vztahy v organizaci ovlivňují všechny ostatní personální činnosti a mnohdy výrazně determinují jejich efektivnost.*“ (Koubek, 2007, str. 326).

Jestliže se nevede organizaci vytvořit fungující zaměstnanecké vztahy, není vhodné začít plánovat talent management. Mezi zaměstnanci na jakékoliv pozici by to mohlo vyvolat pocit ohrožení až pocit, že nejsou dost dobří a měli by být postupně nahrazeni. Výjimkou není ani fakt, když se do talentového programu dostávali současní zaměstnanci organizace. Nelze přehlédnout ani možnosti, kdy jednotlivé oddělení fungují výborně, ale lidé v něm nedokáží spolupracovat mezi sebou. Zde by mohlo dojít k naprosté ztrátě důvěry v management a celkové řízení organizace, když by členové talent managementu viděli odpor mezi odděleními. (Armstrong 2007, Koubek 2007, Zíková 2012).

Častým problémem je špatná komunikace od středního a vyššího managementu organizaci vůči zaměstnancům při zahájení tvorby talent managementu se všemi náležitostmi. Když není správně vysvětleno, k čemu talent managementu bude sloužit a ani, jak bude probíhat, mohou nastat nežádoucí situace ze strany zaměstnanců. Ti mohou mít odpor k účastníkům talentového programu i vedení organizace nebo se budou cítit pod tlakem, aby je někdo nenahradil.

Je tedy velice důležitá samotná komunikace před zahájením talent managementu, ale zároveň i v době, kdy ho organizace spustí. Nelze spoléhat na skutečnost, když už bylo vše vyjasněno dopředu, bude vše fungovat skvěle. Jestliže do talentových programů budou přijímáni studenti či lidé z jiných firem, tak je potřeba od personálního oddělení vytvořit fungující komunikaci se zaměstnanci napříč celou firmou. V situaci, kdy by personalisté nepomáhali účastníkům talent managementu, by došlo ke štěpení v samotné společnosti. Nově příchozí zaměstnanci by hledali své pohodlí mezi kolegy a mohl by vzniknout potenciální problém v budoucnosti, při potřebě pracovat se spolupracovníky, kde komunikace nebyla dříve vytvořena. Naprosto klíčové je, aby všichni vedoucí pracovníci a manažeři bez ohledu na své postavení ve společnosti věděli, proč je důležité mít talent management a přistoupit k tomu, dle potřeb samotné firmy: „*Pokud na vedoucích pozicích sedí lidé, kteří se cítí ohroženi a své talentované podřízené budou spíše blokovat, protože by mohli*

být lepší než oni, pak talent managementu není nikdy možné dosáhnout.“ (Zíková, 2012).

Vhodné je, aby se samotní manažeři a vedoucí pracovníci podíleli na vytvoření, chodu a úpravách talent managementu. To by mělo vést k vytvoření kladných vztahů a zároveň se předejde možné rivalitě. Pokud ovšem společnost nemá možnost zapojit vedoucí pracovníky nebo manažery pro talent management, je velice žádoucí, aby měli přístup k nahlédnutí jeho vytvoření a chodu. Ne vždy je možné (nebo ani samotné vedení organizace nechce), aby byl tento přístup uplatňován, zejména z důvodu pocitů možnosti nesouhlasů či destabilizování samotného talent managementu ze strany manažerů. V takovéto situaci ovšem musí samotné vedení jasně ukázat, že nejde o vytváření nové konkurence v boji o pracovní pozici či postupné nahrazování. Je nutné, aby v organizaci fungovaly vztahy mezi zaměstnanci, vedením, odbory a personálním oddělením, ještě před zahájením plánování talentového programu, zároveň si je nutné ujasnit, jaké přístupy a postupy při sdělování o talent managementu organizace zvolí a do jaké míry budou mít zodpovědnost personalisté, vedoucí pracovníci s manažery a vedení organizace. V opačném případě může nastat chaos, kdy talent management nebude mít šanci fungovat a být prospěšný.

2 Vybrané firmy, které používají talent management

Současné trhy s produkty a službami se neustále vyvíjí a různě mění, jedním z hlavních důvodů je ekonomický model, který se mění z růstu do stagnace až krize a zase zpět. Jakákoliv organizace, která nechce jen přežít, ale správně fungovat a mít prosperitu, musí s tímto koloběhem počítat a připravovat se na něj průběžně. Klíčová je práce se zaměstnanci a vše co je spojené s personalistikou, včetně analýzy pracovního trhu. Nyní již nestačí používat staré známé postupy, už je potřeba reagovat i na změny v personalistice: *„Řízení talentů se stává v předních organizacích špičkovou prioritou, ačkoli úspěch a kvalita těchto strategií se různí.“* (Příkryl, 2007).

Velmi úspěšný je v tomto směru Red Bull. Tento rakouský gigant, který je známý pro výrobu stejnojmenných energetických nápojů, už pracuje s talent managementem přes 14 let. Firma Red Bull se už dávno nezaměřuje jen na výrobu energetických nápojů, ale už rozšířila svá aktiva do různých odvětví sportu, od atletiky, přes letectví až do motorsportu. Právě motorsport pro Red Bull hrál a stále hraje klíčovou roli v oblasti talent managementu. V roce 2003 se zakladatel společnosti Dietrich Mateschitz rozhodl vstoupit do Formule 1. Právě v roce 2003 začal stanovat jak technický plán, tak i plán pro personalisty, aby mu připravili co nejlepší tým na ročník 2005. V momentě, kdy odkoupil tovární tým Jaguár, ponechal si pouze mechaniky z tohoto týmu, na odborné pozice si nechal pomocí svého personálního útvaru sehnat uznávané experty. Co bylo více překvapivé, nechal spustit talentový program pro mladé jezdce. Do tohoto programu mohli vstoupit pouze chlapci z motokár do 14 let anebo nadaní piloti z nižší série Formule 3000. Právě tam speciální personální tým pod odborným dohledem Helmuta Marka, který je odborný poradce pro tým Red Bull ve Formuli 1, si vyhlídli mladého Sebastiana Vettela.

Díky podpoře Red Bullu se Sebastian Vettel dostal až do Formule 1, kde podepsal kontrakt s tímto týmem. Právě v roce 2008, kdy Vettel tuto smlouvu podepsal, Red Bull získal do svého talentového programu dalších 10 jezdců, kteří byli podporováni a měli za sebou zázemí na rozdíl od jejich konkurentů. Výsledkem této práce je úspěch týmu Red Bull a samotných jezdců, Vettel získal s tímto týmem čtyři tituly mistra světa ve Formuli 1 a pomohl týmu získat pohár pro konstruktéry. Pro Red

Bull to znamenalo nespočet nových sponzorů a navýšení hodnoty samotné značky. Další piloti, kteří vzešli z tohoto programu jsou velmi úspěšní a buďto jsou se značkou Red Bull stále spojení, nebo si mohli dovolit odejít od jiných týmů, právě proto, že měli skvělou přípravu a mohli rozvinout svůj talent.

Vedení společnosti se po této zkušenosti rozhodlo začít s talent managementem i do dalších oblastí, kde firma figuruje. Programů u Red Bullu existuje několik a stále se vyvíjí a rozvíjí. Jejich příprava začala v momentě dosáhnutí úspěchů talentového programu ve Formuli 1 a snahou bylo a stále je pokrýt všechny pozice ve firmě jen zaměstnanci, kteří vzejdou z těchto programů, kde je hlavním cílem objevit jejich skutečný talent, rozvinout ho a pomoci jim vzdělávat se v oblastech, ve kterých si nejsou úplně jistí či nemají dostatečné znalosti. Nejvíce rozšířeným programem je v současnosti ten pro absolventy vysokých škol.



Zdroj: <https://jobs.redbull.com/uk/en-GB/graduate-program>

obrázek 1 propagace talentového programu Red Bull

Další organizací, která využívá talent management, je italské Ferrari. Tento výrobce luxusních automobilů sídlící ve městě Maranello vznikl v roce 1947 a primárním cílem bylo soustředění se pouze na závodění, nikoliv na výrobu a prodej automobilů. Brzo si Enzo Ferrari uvědomil potřebu finančního zázemí. Aby Ferrari mohlo závodit v motorsportu, muselo začít budovat plán na výrobu automobilů, které ovšem nebudou jako ostatní. Cílem bylo vytvořit něco speciálního, jako je vůz, který

nemůže mít každý. Enzo Ferrari už od počátku chtěl nabízet exkluzivní produkty, v tomto případě tedy sportovní automobily. Exkluzivita nespočívala pouze ve výkonu a vzhledu automobilu, ale také v počtu, který se daný typ vyrobil. Tento přístup má Ferrari po celou svojí historii, a proto je z ní společnost, která se řadí mezi největší na světě. U Ferrari se nikdy nezměnila ani vášeň pro závodění a vždy se soustředí primárně na Formuli 1. Je to nejúspěšnější značka působící v této kategorii motorsportu, účinkuje zde od prvního závodu, který se konal na britském okruhu Silverstone v roce 1950.

U Ferrari je vidět inspirace, kterou si vzalo od Red Bullu, když proti sobě začali závodit ve Formuli 1. Ferrari začalo budovat svůj talentový program pro mladé jezdce v nižších kategoriích motorsportu v ten moment, kdy vidělo úspěch podobného programu Red Bullu. Talentový program Ferrari má stejný princip fungování jako ten u Red Bullu. To znamená dávat mladým nadějným jezdcům zázemí, kde mohou rozvíjet svůj talent. Tento talentový program se jmenuje Ferrari Akademie a diametrálně se liší v počtu nabíraných talentů. Zatímco u konkurenčního Red Bullu je běžné mít alespoň 10 jezdců v daném programu, u Ferrari je těchto míst maximálně šest. Dalším rozdílem je přístup k mladým talentům. Ferrari svému výběru v programu pevně věří a pomáhá všem v rozvoji a učení se, dokud se nedostanou až do nejvyšší kategorie, za kterou je považovaná Formule 1. Toto u Red Bullu vůbec neplatí, pokud kdokoliv z mladých talentů nedokáže přinášet výsledky v nižších kategoriích tak, jak by si odborný poradce Helmut Marko přál, daný jezdec je okamžitě propuštěn z programu a nahrazen někým novým.

Mentalita Ferrari upřednostnit závodění před výrobou automobilů se projevuje i v aplikaci talent managementu pro chod továrny v Maranellu. Ferrari nabízí možnost pro studenty vysokých škol z celého světa přihlásit se na různé pracovní pozice. Těchto pozic je ovšem velmi málo, neustále se mění a aktualizují na internetových stránkách Ferrari v sekci nabídka práce, firma svůj talentový program nepropaguje, pouze ho nabízí mezi běžnou nabídkou práce.

Na nabízené pozice pro talenty se mohou hlásit pouze studenti vysokých škol, kteří aktivně studují, ti, co již mají vystudovanou vysokou školu, se nemohou hlásit do těchto pozic. Ferrari klade i velký důraz na hodnocení studentů dle výsledků během studia, při podávání žádosti o přijetí do talentového programu musí student zaslat

svůj životopis, své oficiální studijní výsledky, které navíc musí být potvrzeny ze strany univerzity, a až následně se Ferrari rozhoduje, zda studenta do svého programu přijme. Veškeré vyřizování všech náležitostí probíhá elektronicky. Co se nabízených pozic týká, jsou to příležitosti v oblastech marketingu, nákupu, lidských zdrojů či technické oblasti.

Mezi mezinárodní společnosti, které využívají talent management, se řadí i německý výrobce automobilů, autobusů i nákladních vozidel Mercedes – Benz. Tato značka byla založena v roce 1886 a s výrobou automobilů začala v roce 1926. Tato firma je často označovaná slovně pouze Mercedes a je považovaná za jednoho z největších výrobců v oblasti automobilového průmyslu. Mercedes – Benz spadá pod hlavičku Daimler AG. Strategií této organizace je pokrýt všechny možné automobilové modely na trhu, což se jim daří, z tohoto důvodu ovšem zaměstnávají současně 282 000 zaměstnanců celosvětově.

Mercedes – Benz se rozhodl pro používání talent managementu, aby od roku 2020 dokázal účastníky svých talentových programů dosazovat na pracovní pozice. Nejdůležitější je pro Mercedes rozsáhlost programů. V současnosti je pod hlavičkou Daimler AG uvedeno několik programů, které se rozlišují na základní čtyři oblast. První oblastí jsou žáci, už studentům středních škol je nabízena možnost zapojit se do talentového programu. V této oblasti se poté rozdělují další tři možnosti programů, a to na získávaná pracovní zkušenosti během studia. Na nástup vzdělávacího programu po skončení střední školy a specializovaný program, kde absolventi středních škol získávají nové pracovní vědomosti a zároveň se podílí na určených projektech.

Druhou oblastí je pro aktivní studenty vysokých škol, kteří mají možnost, vypracovat bakalářské či diplomové práce v určeném programu. Další možností je praktikantství, práce při studiu, práce během studentského volna a Daimler studentský program. Rozdílem mezi praktikantstvím a prací při studiu, či studentském volnu spočívá v náročnosti úkolů, podílení se na projektech a samozřejmě časové omezení. Praktikant je po určenou dobu zaměstnancem, odvádí stanovenou práci a zároveň získává nové pracovní vědomosti a poznává firemní kulturu. Zato práce při studiu nabízí možnost získat nové pracovní vědomosti a rozvíjet své schopnosti. Zcela unikátní je Daimler studentský program, který funguje od jednoho měsíce až do patnácti měsíců a jeho účastníci dostávají

podporu od Mercedesu, a to v podobě trénování svých dovedností, přiřazení mentora, který pomáhá s rozvíjením talentu a účastnění se událostí spojených s oblastí, kterou studují. O tento studentský program mohou žáci vysokých škol žádat až ve druhém ročníku a zároveň musí o této žádosti uvědomit i studijní oddělení na své univerzitě. Poté se firma dohodne na principu a sestavení programu s danou univerzitou pro studenta.

Třetí oblast je věnovaná studentům, kteří dokončují magisterské studium, či ho již dokončili. Zde se nacházejí tři programy, které mají pomoci studentům s rozvíjením talentu a získáváním pracovních zkušeností. Jeden z programů se nazývá okamžitý nástup. I tady ovšem budou absolventi v programu, který jim bude pomáhat s rozvojem talentu a získávání nových vědomostí. Poté mají stále aktivní studenti možnost využít opory pro doktorandském studium, zde je možnost podepsat pracovní kontrakt na dva až tři roky. Během těchto let bude ze strany zaměstnavatele podpora rozvoje v oblasti, kterou bude student studovat, také bude mít možnost sdílet ostatními v tomto programu své nápady i inovace, zde je také možnost účastnit se odborných konferencí.

Nejvíce rozšířený program je mezinárodní talentový program INspire, tento program je silně podporovaný ze strany organizace, důvodem je být více atraktivní pro studenty univerzit po celém světě. Zde jsou účastníci programu vzdělávání v oblastech, které studují, nebo je osobně zajímaví, dostávají zde prostor pracovat na projektech či různých technických úkolech. Čtvrtá oblast je zaměřená čistě již na aktivní zaměstnance, kteří hledají změnu. Hlavním cílem je ukázat zaměstnanci, že se může kdekoliv uplatnit či si nechat pomoci při rozvoji svých dovedností.



Zdroj: <https://www.daimler.com/bilder/karriere/keyvisuals-in-2018/16x9-business-students-w768xh384-cutout.jpg>

obrázek 2 propagace talentového programu INspire

Nutnost vychovávat si své budoucí zaměstnance si uvědomuje i společnost McLaren Group, která byla založena v roce 1985, se sídlem ve Wokingu, ve Velké Británii. McLaren Group se rozděluje na tři oblasti, ve kterých působí, a to jsou automobilový průmysl, závodní tým Formule 1 a aplikované technologie. McLaren má velmi pestrou historii, před současnou podobou fungoval McLaren pouze jako závodní tým ve formuli 1. Založen byl v roce 1963 a zakladatelem byl Bruce McLaren, který sám vozy konstruoval a postupně získával odborníky pro svůj tým, díky silné finanční podpoře investorů se nemusel McLaren zabývat problémy jako mělo na začátku své existence Ferrari.

Dalším cílem pro Bruce McLarena bylo mít závodní tým i v závodní sérii Indycar, která jezdí na okruzích pouze v U. S. A. I když i zde McLaren dokázal vytvořit svůj tým, samotný zakladatel se toho již nedomáhal, protože zahynul při testu formule na sezonu 1970. Ale vize Bruce McLarena ani jeden tým neopustila, po jedné sezóně v Indycar se vedení rozhodlo zrušit tento projekt a začít budovat zázemí na výrobu automobilů. To se povedlo v roce 1985, kde se z týmu formule 1 stal současně i automobilový výrobce.

V současnosti se firma stále řídí vizí svého zakladatele, tou je mít spokojené zaměstnance, kteří budou společně chtít dosáhnout úspěchů. Během posledních devíti let dokázal McLaren vytvořit dva talentové programy, které se uplatňují ve

čtyřech oblastech. Tyto oblasti jsou formule 1, automobilový průmysl, aplikované technologie a chod celé organizace. Studenti vysokých škol se mohou hlásit na pozici praktikantů, a to na dobu šesti až dvanácti měsíců, nebo na program pro získávání pracovních zkušeností a nových vědomostí. Rozdílem je, že praktikanti už přímo pracují na různých úkolech a projektech, během jejich práce jsou sledováni a dostávají zpětnou vazbu. Ve druhém programu je hlavním cílem naučit studenty pracovním postupům v McLarenu, předávání vědomostí, které jsou nutné k výkonu práce na různých pozicích, a nakonec objevení a rozvoj jejich talentu.

Hlavní důraz je kladen na technické pozice oproti jiným obchodním pozicím, důvodem je podle McLarenu nedostatek technicky zdatných studentů. Při nástupu do jednoho ze dvou programů však nevzniká žádný rozdíl a každý účastník dostává stejnou péči pro svůj rozvoj. Nabízené programy jsou zveřejňovány na internetových stránkách McLaren Group – nabídka práce, zde je podobný přístup jako má Ferrari.

2.1 Talent management jako boj proti nedostatku zaměstnanců

Talent management neslouží pouze k nalákání talentovaných zaměstnanců, kterým chce organizace pomoci v rozvoji jejich talentu, vědomostí a dovedností. To by samo o sobě mohlo být kontraproduktivní, pokud by se po ukončení talentového programu absolventi rozhodli působit v jiné organizaci. Proto se talent management současně s rozvojem talentu soustředí i na nástupnictví v organizaci. Hlavním důvodem je nedostatek zaměstnanců na trhu práce již v současné době a dle prognóz se má situace z pohledu firem pouze zhoršovat.

Nástupnictví ve firmě ovšem nemá sloužit pouze k zajištění dostatečného počtu zaměstnanců do budoucnosti, ale i na případný nedostatek pracovní síly v současné době. Společnost by měla brát v úvahu tři základní otázky před samotným procesem plánování nástupců současných zaměstnanců. První otázkou je, zda má společnost k dispozici v talentových programech dostatečný počet budoucích zaměstnanců. Pokud ne, má možnost personální oddělení sehnat kvalifikované odborníky na trhu práce? Druhá a třetí otázka navazuje na první, jestli má společnost dostatečný počet zaměstnanců v talentových programech, jsou tyto lidé dostatečně připravení? A mají chuť a odhodlání naplňovat cíle společnosti v budoucnosti? Bez odpovědí na tyto otázky nebude mít plánování žádný skutečný efekt a nepřipraví společnost na budoucí boj s nedostatkem zaměstnanců.

Personalisté se shodují, že plánování budoucích nástupců je zároveň pro firmu efektivní i z pohledu snižování finančních nákladů na získávání zaměstnanců a předchází krizím spojeným s neschopností flexibilně nahrazovat zaměstnance. Samotné plánování by mělo začít až po auditech talentových programů, kde se potvrdí, jestli tyto programy fungují správně. Pokud by se ukázal fakt, že samotný program není správný či dostačující, nemá pro firmu smysl začít s plánováním. Jestliže je vše připraveno na plánování, přichází na řadu jedenáct kroků, které je nutno dodržovat.

První a druhý krok je spjatý s top managementem. Zde je potřeba projednat budoucí podnikatelské záměry a případně vytvořit scénář fungování organizace, poté personální oddělení zajistí souhlas vedení organizace s vytvořením nástupnictví, a to i za pomoci vedoucích pracovníků a manažerů. Třetí krok ukazuje na skutečnost, že se plánování zastoupení používá již řadu let, a proto mají personalisté k dispozici možnost vybrat si jaký styl zastoupení zaměstnanců zvolí. Rozhodnutí musí být takové, které bude pro společnost ideální jak z pohledu personalistiky, tak obchodního plánu. Čtvrtý krok již zapojuje talent management, a to ve smyslu kontroly vzdělávání a rozvoje účastníků těchto programů. Zda je současný směr vhodný a dostačující, když nastane obměna pracovníků. Dalším krokem je vyhodnocení pozic, které budou nejvíce problematické, co se týká nahraditelnosti. Samozřejmě v dnešní době existují společnosti jako dříve uvedený Red Bull v kapitole 2, který plánuje mít všechny své zaměstnance vychované ze svých programů a v budoucnosti nehledat náhrady zaměstnanců na trhu práce. Šestý krok ukazuje na nutnost neustále pracovat s talent managementem, kdy je potřeba neustále sledovat vývoj účastníků tohoto programu a je nutné udržovat jejich rozvoj talentu. Během sedmého kroku společnosti vybírají konkrétní účastníky talent managementu na určené pozice. Cílem je ukázat budoucím zástupcům jejich roli a prohloubit vazbu mezi společností a zaměstnancem. Následující osmý krok je naprosto klíčový a většina personalistů poukazuje na fakt, že zde se ve spoustě případů rozpadá snaha plánování nástupců. V tomto kroku společnost začíná nasazovat vybrané kandidáty z talentových programů na pozice, kde mají v budoucnosti působit. Možností, jak tento krok provést, je několik, nejvíce se však využívá možnost sdílení pracovního místa, nebo pozorování z pohledu budoucího zaměstnance, který se učí přímo od daného pracovníka. Devátý krok je založený

na předchozím přístupu. Jestliže společnost aplikuje sdílení pracovního místa, budoucí zástupce musí prokázat své schopnosti a znalosti. Pokud se tomu tak nestane, je vyřazen z tohoto plánování a přesunut zpět do talentového programu, kde se bude dále vzdělávat. Jestliže společnost používá metodu sledování a učení se od současného pracovníka, zastupitel musí prokázat, že naprosto chápe, co vše je spjato s daným pracovním místem, a je odhodlaný na tomto pracovním místě v budoucnosti pracovat. Další dva kroky, tedy desátý a jedenáctý už zahrnují pouze analýzu úspěšnosti simulace plánování nástupnictví. V případě nenaplnění cílů tohoto plánování je nutné, aby personální oddělení udělala přezkoumání každého jednotlivého kroku, a co se nepovedlo, nebo nepřineslo očekávaný výsledek. Díky tomuto postupu se často stává, že personalisté naleznou nefungující oddělení či nefungující pracovní vztahy. (Horváthová, 2011).

Úlohou personalistů je také uvědomit vedení organizace o faktorech, které budou ovlivňovat samotný proces plánování. Neuvědomění si faktorů, které celý proces ovlivňují, naprosto zkresluje výsledek tohoto procesu. Při úspěšném plánování naopak vznikne plán, který zajistí organizaci klidný průběh budoucí obměny pracovníků. Důležité je, jaký způsob plánování organizace zvolí, jedenáct kroků zůstává vždy stejných, rozdíl je v tom, kdo ze zaměstnanců bude vědět právě o daném procesu.

Jedním ze způsobů plánování nástupnictví je utajovaný systém. Jedná se o způsob, kde o daném procesu ví pouze top management a personální oddělení. Účastníci talent managementu a ani zaměstnanci, kteří budou postupně nahrazováni neví o procesu plánování a plně se soustředí na svoji práci či rozvoj a během toho jsou pozorováni. Oddělení lidských zdrojů poté musí vyhodnotit, zda daný kandidát či kandidátka z talentového programu mají předpoklady na to zaujmout určenou pracovní pozici, odpovědnost za úspěch leží na personalistech.

Podobný způsob je polouzavřený systém. Zde už účastníci talentových programu vědí, že je s nimi počítáno jako s budoucími zaměstnanci, neví však na jaké místo by měli být v budoucnosti přiděleni. Důvodem proč takto organizace postupují, je, aby nevytvářely tlak na stávající zaměstnance, případně, aby neurychlily jejich odchod. To však může vytvořit negativní dopad mezi členy talent managementu, kteří mohou pouze získávat zpětnou vazbu o svém výkonu od personálního

oddělení. Jestliže neví, v jakém časovém horizontu budou nastupovat na pracovní pozici či jakým způsobem bude řízena jejich kariéra může to způsobit demotivaci.

Polootvřený způsob se zaměřuje i na motivaci účastníků talent managementu. V tomto případě personální oddělení nejdříve získává co nejvíce informací o výkonnosti jednotlivých účastníků talentového programu. Poté tyto výkony porovnává s požadavkem na pracovní pozice. Budoucí zaměstnanci poté dostávají zpětnou vazbu a přesně ví, na čem sami potřebují pracovat i na jakou pozici se s nimi počítá. Stávající zaměstnanci zároveň o tomto procesu neví, má to stejný důvod jako u polouzavřeného způsobu, a to nevytvářet zbytečný tlak na zaměstnance.

Úplně jinou filosofii uplatňuje transparentní způsob plánování. Tento způsob je velmi často využíván, protože o celém procesu ví všechna oddělení organizací. O změnách diskutují všechny stupně managementu, a přesto se nevytváří tlak na stávající zaměstnance či demotivace účastníků talent managementu. Současní zaměstnanci mají plnou důvěru organizace a ví, že nebudou nahrazeni, dokud sami nebudou chtít odcházet. Uchazeči talent managementu zase vědí, že s nimi je dopředu počítáno a neustále dostávají informace o případných změnách v plánování nástupnictví. Oddělení lidských zdrojů tedy předchází možným negativním dopadům, které s sebou může nést samotný proces plánování.

Specifický způsob plánování nástupnictví představuje pro autonomní jednotky. Jedná se o možnost plánovat pro každé oddělení zvláště, zejména z důvodu odlišných potřeb. Předpokládá se, že manažeři na svých odděleních mají objektivní pohled na to, co je potřeba udělat v plánování budoucích nástupců, i v celkovém počtu. Naopak oddělení řízení lidských zdrojů by zde nedokázalo přesně odhadnout různé potřeby skrze všechna oddělení. Tento přístup ovšem vychází se současných informací, to znamená, že nereaguje na budoucí potřeby celé organizace, ale pouze na současný trend pro dané oddělení.

Poslední je systém propojený skrze celou organizaci. V tomto způsobu je klíčová komunikace mezi personálním oddělením, top managementem a vedoucími manažery oddělení, kde všichni společně spolupracují na plánování nástupců s hlavním cílem zajistit dostatečný počet kvalitně vzdělaných zaměstnanců. Počítá se s faktory, které mohou celý proces ovlivnit, například finanční krize či změna ve

věkovém rozložení na trhu práce. Zde se klade velký důraz na správné fungování talent managementu. Pokud samotný talentový program nefunguje nebo není dostatečně připravený, tento způsob plánování nelze vůbec spustit. (Horváthová, 2011).

V zahraničí je běžné pro firmy uplatňovat jakýkoliv ze systému plánování nástupnictví. Nechtějí hledat nástupce až v moment, kdy nemají právě potřebnou náhradu. Zahraniční firmy často raději tvoří možnosti volit minimálně mezi třemi zaměstnancem, respektive účastníků talentových programů. Opakem je situace v České republice, kde většina firem hledá nástupce až v moment krizové situace. Tuzemské firmy preferují zaměřovat se na své hlavní aktivity a poukazují na fakt, že i v zahraničí se stále objevují firmy, které takto postupují. Tento fakt potvrzují i odborní konzultanti pro rozvoj talentů ve firmách: *„U mnoha společností bohužel péče o lidské zdroje už dlouhé roky stojí na vedlejší koleji ve stínu hlavních aktivit firmy – výroby, zdravotnictví, bankovních služeb, stavebnictví nebo dopravy.“* (Liker, Meier, 2016, str. 37).

2.2 Zachování talentů v organizaci

Tak jako je důležité v procesu talent managementu získat talenty a rozvíjet jejich znalosti a dovednosti, je stejně důležité tyto talenty udržet v organizaci. Nejedná se pouze o pohled, kdy organizace investuje spoustu času i financí do talentového programu, ale také o to, že účastníci talent managementu mají, a hlavně v budoucnosti budou mít, velký podíl na úspěchu organizace. Jestliže organizace není schopná vychované talenty udržet, je nutné učinit kroky, které povedou ke spokojenosti talentů, aby neuvažovali o odchodu. Pokud firma zavádí pro talent management pojistku v podobě podepsání smlouvy, že účastník talentového programu zůstane ve firmě minimálně dva až tři roky, poukazuje tím na svoji neschopnost správně pracovat s talenty.

Přitažlivost organizace pro budoucí zaměstnance, kteří projdou talent managementem, je v dnešní době rozhodující. Je nutné, aby personální oddělení zajistilo pozitivní vnímání organizace z pohledu získávání talentů, zároveň je i povinností dodržet to, co je slíbeno při náboru do talentového programu. Důležité je nabídnout zajímavou práci. Přicházející nová pracovní generace, požaduje práci, která ji bude bavit, ale bude neustále výzvou. V tomto případě je důležité myslet i

na to, aby talentovaní zaměstnanci věděli, za jakých podmínek takovou práci zvládnou. K tomuto se váže další důležitý bod, tím je nabídnout talentům odpovídající odměnu za jejich práci. Nejedná se pouze o výši platu nebo mzdy, ale jakékoliv odměny, například delší placené dovolené či možnost příspěvků na penzijní spoření. Zde je nutné myslet na skutečnost, že věkem zaměstnanců se mění preference v tomto odměňování.

Rozhodujícím bodem, který ovlivní rozhodnutí účastníka talent managementu zůstat věrný organizaci, je stanovení cílů v jeho kariéře a možnost neustále se dále vzdělávat. Pokud nemá účastník talent managementu možnost dále rozvíjet své znalosti a schopnosti, stává se pro něj organizace neatraktivní. To samé platí v případě nemožnosti postupovat do vyšších pracovních pozic. Existuje typ zaměstnanců, kteří dále postupovat v kariéře nechtějí, ovšem stále je nutné ukázat jim cíle, které jsou pro ně v kariéře dosažitelné. Proto, aby talentové mohli ukázat svůj potenciál, potřebují kvalitní pracovní vybavení a pracovní podmínky. Vnímají možnost ukázat svoji výkonnost, bez zmíněných podmínek ovšem velmi často nastává demotivace a nechuť pracovat.

Do popředí se dostává i rovnováha mezi soukromým a pracovním životem, respektive jedná se o oblast, kde přicházející pracovní generace žádá respektování této skutečnosti. Účastníci talent managementu často vyhledávají právě takové organizace, které vnímají jejich potřebu oddělovat svoji práci od svého soukromého života. Nejedná se pouze o délku pracovní doby, ale také o nutnost pracovat ve svém volném čase na prezentacích či projektech nebo dokonce vyslání zaměstnance na pracovní cestu.

Často zmiňovaná je i flexibilní pracovní role. V tomto případě chtějí mít účastníci talent managementu takovou pracovní pozici, kde budou sami zodpovědní za své výkony a rozhodnutí. Právě možnost rozhodovat za sebe, a nikoliv se řídit pokyny manažerů či vedoucích pracovníků, je i ukázkou důvěry organizace ve výchově talent managementu. Organizace, které chtějí si udržet své talenty, tak musí projevit uznání a respekt jak k výsledkům jejich práce, tak hlavně talentům samotným. Ovšem nelze takto postupovat jen vůči účastníkům talentového programu, ale ke všem zaměstnancům, to znamená, mít takovou organizační kulturu, která pěstuje uznání napříč celou organizací. Pokud se daří vlastnit takovouto kulturu, přispívá se tím k pocitu nadšení, hrdosti a povzbuzování, samotná organizace se dostává do

konkurenční výhody, je pro talenty přitažlivější. (Horváthová 2011, Armstrong 2007, Koubek 2007).

Pokud chce být organizace pro talenty atraktivní, musí začít pracovat s etickým kodexem a společenskou odpovědností. Talentům nestačí pouze vidět napsané tyto dva dokumenty, ale chtějí vidět samotný přístup organizace. Ve prospěch talentů, kteří chtějí mít jasný obrázek, zda firma dodržuje to, čím se prezentuje hovoří, sociální média a internet. Vše se dá velmi rychle dohledat a organizace začínají více pracovat jak s etickým kodexem, tak i se společenskou odpovědností organizace.

Organizace musí před samotným zahájením talent managementu myslet i na kroky, které budou přicházet až v jeho průběhu či dokončení výchovy talentů. Nedostatečná příprava může pro organizaci znamenat nejen vysokou finanční škodu, ale také negativní pohled ze strany zaměstnanců. Z tohoto důvodu stále část firem váhá s vytvořením svého talent managementu a raději uplatňují známé personální postupy.

3 Empirický výzkum

Tato část bakalářské práce je věnovaná empirickému výzkumu. Definování problému – v České republice není talent management efektivně využíván. Bez ohledu na velikost organizace, personální oddělení tuzemských organizací nedokáží vytvořit talentové programy, které by plnohodnotně připravily jejich účastníky na budoucí pracovní pozice. Cílem tohoto výzkumu je porovnat skutečný stav oproti stanovenému problému. Pro sběr dat byl zvolen polostrukturovaný rozhovor s absolventkou talent poolu firmy Škoda Auto a.s. V následující kapitole je uveden výběr otázek a odpovědí z polostrukturovaného rozhovoru, celý přepis tohoto rozhovoru je přiložen v příloze této bakalářské práce.

3.1 Polostrukturovaný rozhovor

Jak jste se dozvěděla o talentovém programu Škoda Auto a.s. a jak na Vás působil před Vaším nástupem?

Jako praktikantka ve Škoda Auto a.s. jsem dostala informační leták o náboru do talent poolu, tento leták dostala i moje vedoucí. Nábor probíhá dvakrát za rok a v informačním letáku jsou zmíněny jen pozitivní dopady, pokud se praktikant dostane do talent poolu, zejména se zmiňuje zvýšená hodinová sazba 200 Kč na hodinu. Zde je poté velký rozdíl, protože studenti bakalářských programů dostávají 120 Kč na hodinu a studenti magisterských programů poté 150 Kč na hodinu.

Dalším bod, který se snaží nalákat praktikanty do talent poolu, je informace, že zde působí praktikanti ze všech oddělení ŠA, během působení v talentovém programu se rozvíjí dovednosti například v komunikaci, a to za pomoci školení. První dojem byl velmi pozitivní, zejména protože praktikanti, kteří působí v talent poolu dostávají status lepšího zaměstnance v porovnání s ostatními praktikanty, další velkou výhodou je získávání kontaktu skrze celou firmu. Celkový dojem poté za moji účast v talent poolu byl vesměs pozitivní, co mě ovšem mrzelo, že ne všichni účastníci talent poolu měli takové pracovní vytížení a ani snahu to změnit.

Jaká jsou kritéria pro přijetí do talent poolu a existuje nějaký dozor nad talenty, zda odvádí svoji práci, jak mají?

Důležité je zmínit, že do talent poolu hlásí praktikanty jejich vedoucí, nikoliv praktikanti sami sebe. K výběrovému řízení jsem dostala pozvánku s upozorněním,

že proces testování a pohovoru bude trvat celý den. Nejdříve jsem absolvovala pohovor s personalistou, který pracuje v oblasti G, takto má ŠA značená svá pracoviště. Poté jsem absolvovala testování jazykových znalostí, logického myšlení, kreativního myšlení, kritického myšlení, jakým způsobem dokáží argumentovat, vše proběhlo na počítači.

Myslím, že největší podíl na přijetí hraje roli pohovor s personalistou, tam člověk udělá dojem a řekne, proč on nebo ona by měli být v talent poolu. Personalisté poté chtějí vidět touhu zůstat ve ŠA, je to jeden z předpokladů, aby přijali někoho do talent poolu. Velmi důležité je mít znalosti německého, ruského nebo anglického jazyka na komunikativní úrovni.

Co se týče dozoru, jednou za měsíc se všichni talenti sejdou s personalisty a řeší se, zda vše funguje, jaká školení by chtěli talenti absolvovat, jaké akce ŠA jim přijdou zajímavé, jak by třeba změnili chod samotného talent poolu. Jinak kontrola dovedné práce probíhá způsobem, že talenti mají svůj web, kde se registrují na jednu z akcí ŠA, které se musí zúčastnit jednou za rok. Jestliže talent neplní tuto svoji povinnost, dostane třikrát upozornění, poté může přijít vyloučení z talent poolu.

Jaký je podle Vás největší rozdíl mezi praktikantstvím a talent poolem?

Účastníci talent poolu jsou stále vedení jako praktikanti, talentové mají ovšem povinnosti navíc.

Co považujete za nejvíce přínosné z talent poolu pro Vás?

Rozhodně vytváření si kontaktů skrze různá oddělení, poté poznávání funkcí jednotlivých oddělení díky talentům z jiných oblastí. Jako velké plus považuji možnost výběru školení, účastníci talent poolu mají přednostní právo si školení vybírat a přednostní právo vybírat si události sponzorované ŠA, kde jako účastníci talent poolu dostávají možnost se dostat.

Pomohlo Vám působení v talent poolu vytvořit si pozitivní vztah ke ŠA?

Jednoznačně, poznávala jsem více a více lidí, viděla jsem výrobní postupy a začala vidět v širší souvislosti fungování celé firmy.

Pomohl Vám talent poolu rozvinout Váš talent či získat nové vědomosti?

Jak jsem již zmínila určitě jsou to vědomosti o chodu celé firmy, co se týče dalších oblastí, spíše je to zlepšení anglického jazyka, jelikož neustále komunikuji se zahraničními praktikanty. Díky tomu se mi zlepšilo vystupování před cizími lidmi.

Otázkou je, jestli tato zlepšení, zdokonalování se a nové vědomosti nebyly spíše vedlejší účinek talent poolu, než že by to byl primární cíl?

Ano, myslí si, že toto byl vedlejší účinek, samozřejmě v talent poolu nabízí různá školení, ale z mého pohledu tento program slouží jako shromáždění talentů do jedné skupiny, mít je pod určitým dozorem a těžit z toho, že budou lákat další praktikanty do ŠA.

Pomohl Vám talent pool získat pracovní místo?

Upřímně to si nemyslím, hlavně mi pomohlo, jak jsem pracovala na svém oddělení jako praktikantka. To, že jsem byla v talent poolu mi spíše jen dopomohlo k tomu rozhodnutí mi nabídnout pracovní místo.

Doporučujete studentům vysokých škol přihlásit se na praktikantství, potažmo do talent poolu ŠA?

Určitě, je to skvělá příležitost získat pracovní zkušenosti ještě před ukončením studia. Velmi to pomůže uvědomit si, co vlastně člověk opravdu od práce očekává a co chce, i když samotné praktikantství může být negativním zážitkem, stále Vás to někam posune.

3.2 Doporučení

Ze získaných informací lze vidět snahu české firmy Škoda Auto a.s. o práci s talent managementem, a budovat si budoucí zaměstnance. ŠA se zaměřuje na získávání talentů z řad studentů vysokých škol, tak, jako to dělají i velké zahraniční organizace. Vzhledem k tomu, že u talent managementu neexistuje jednoznačně určený systém, který by organizaci pomohl tvořit talentové programy a podle toho je poté i řídit, tak se ŠA rozhodla stavět na zapojování praktikantů do talent poolu. Zde je už patrný rozdíl mezi přístupem k talent managementu v zahraničí a v České republice. Pro zahraniční firmy je běžné mít zvlášť program pro praktikantství a pro talenty, je to vidět na příkladu společnosti Daimler AG.

Dalším bodem, který se liší přístup talent managementu ve ŠA a u zahraničních konkurentů, je styl vedení svých talentů. Talent pool nabízí různá školení

účastníkům, kteří si vybírají dle svých potřeb, zároveň také mají stále své povinnosti jako praktikanti a povinnost účastnit se jednou za rok události, kterou organizuje samotná ŠA. Zahraniční firmy se naopak snaží sledovat, jaké jsou jejich silné a slabé stránky, pomáhat v jejich rozvoji, zda k tomu mají už i pracovní povinnosti záleží na zvoleném typu talentového programu, například rozdělení talent managementu podle Red Bullu.

Je zřejmé, že rozdíl v přístupu k talent managementu závisí na vícero faktorech, jako je velikost samotné organizace, finanční možnosti investování do řízení lidských zdrojů, zda organizace může dělat sama rozhodnutí o změnách v personálních postupech či se musí řídit rozhodnutím dalších organizací v rámci koncernu. I přes tyto skutečnosti by měla společnost ŠA udělat audit svého talent poolu, zda je opravdu správně nastaven a přináší očekávané výsledky. Jestliže si chce organizace tímto způsobem budovat budoucí zaměstnance, měla by je lépe připravovat na své povolání či začít plánovat nástupnictví. Talent management by neměl sloužit pouze jako dobrovolné vzdělávání se, pomocí talentů lákat další praktikanty a do budoucna zalepovat pracovní místa chybějícími zaměstnanci. Během působení v talent poolu, by měli být talenti sledováni a aktivně by se jim měl někdo věnovat, to znamená průběžně dělat jejich hodnocení, zjišťovat jejich potřeby, případné změny motivace, jaké jsou jejich silné a slabé stránky, na kterých by se poté zapracovalo.

Co se týče samotného rozdělení praktikantství a talent poolu, personální oddělení ŠA by se mělo zaměřit na porovnání fungování svého talent managementu oproti konkurentům v automobilovém průmyslu, kteří sice mají sídlo v zahraničí, ale působí i na území České republiky. Pokud chce ŠA získávat studenty vysokých škol a následně si je udržet, měla by brát v úvahu atraktivnost samotného talentového programu a jeho výhody. Motivace vyšší mzdou či hrdost pracovat pro nadnárodní firmu již nemusí působit takovým dojmem, jako je právě možnost vzdělávat se v různých talentových programech za příslibu koučování či mentoringu ze strany zaměstnavatele. Dalším faktorem, který může hrát roli v rozhodování studentů vysokých škol, zda se zapojit do talent managementu ŠA či zahraniční firmy, je fakt, kdy samotného praktikanta nominuje do talent poolu jeho vedoucí, nikoliv samotný student sám sebe.

Top management organizace společně s personálním oddělením by měl analyzovat skutečný stav svého talent managementu, vyhodnotit jeho fungování a porovnat ho podle potřeby výchovy budoucích zaměstnanců nejen pro současnou dobu, ale i pro budoucnost. Dále by se měl vytvořit plán nástupnictví na pozice, které jsou těžké obsadit po odchodu současných zaměstnanců, například technické pozice. Vzhledem k vývoji současného trhu práce lze očekávat, že bude nedostatek pracovníků s technickým zaměřením, ovšem oblastí, kde bude nedostatek zaměstnanců bude postupně přibývat, a proto je nutné s touto skutečností počítat a umět s ní pracovat ve svůj prospěch.

ŠA by se měla zaměřit na podobu talent managementu konkurenčních firem. Například rozdělení přístupu k výchově talentu a praktikantství, jako to dělá společnost McLaren Group. V případě velkého důrazu na výchovu budoucího zaměstnance již na předem určenou pozici, třeba technickou, by mělo personální oddělení ŠA zvážit postup, jako má Ferrari. Zde je velký důraz kladen na již dobré znalosti a výsledky během studia, tedy pozitivní předpoklad pro úspěšné nastoupení na danou pracovní pozici. Ovšem předtím musí mít student k dispozici zázemí pro rozvoj svých dovedností a znalostí, tedy nikoliv možnost hlásit se na určité školení, ale vést plně jeho rozvoj v rámci talent managementu v prostředí ŠA. Pro úspěšný chod talent managementu by měla také ŠA zvážit možnosti více talentových programů, do kterých se mohou hlásit studenti sami za sebe a z jakékoliv vysoké školy. Vzorem může sloužit Daimler AG, který právě takto postupuje. Jestliže chce ŠA zvládnout přechod na změny v průmyslu a digitalizaci, nestačí pouze zvýšit rozpočet na vzdělání současných zaměstnanců, ale opravdu přebudovat svůj talent management a začít vychovávat budoucí, spokojené a šikovné zaměstnance.

Závěr

V této bakalářské práci zaměřené na téma talent management, se čtenář dozvěděl o základních principech talent managementu, co přesně talent management znamená, jaké jsou jeho podoby v organizacích a co vše je s ním spojené. Dále se čtenář dozvěděl, jak se ve skutečnosti talent management používá, jaké jsou jeho skutečné podoby a skutečnost, že neexistuje jednotná podoba talent managementu. Nakonec si čtenář udělal obrázek o tom, jak může vypadat fungování talentového programu z pohledu účastníka, když pro empirický výzkum byla použita metoda polostrukturovaného rozhovoru s absolventkou talent managementu.

Bakalářská práce je rozdělena do tří částí. První částí je teorie, kde je popsán význam talent managementu, co si představit pod pojmem talent, teoretické podoby struktur talent managementu v organizacích. Poté je v teoretické části vysvětleno, jaké aspekty jsou důležité při plánování talent managementu v organizaci. Praktická část této bakalářské práce popisuje rozdílný přístup čtyř mezinárodních organizací. Dále je v praktické části vysvětleno k čemu organizace skutečně talent management využívají a jaké jsou podmínky udržení účastníků talent managementu. Práce je zakončena empirickým výzkumem, který byl proveden pomocí polostrukturovaného rozhovoru s absolventkou talent poolu firmy Škoda Auto a.s., následně bylo z tohoto výzkumu provedeno doporučení, které má pomoci právě této organizaci zefektivnit stávající talentový program.

Dále doporučuji, aby se další bakalářské práce či diplomové práce zaměřené na téma talent management, zaměřily na zjišťování důvodu rozdílných přístupů k talent managementu v České republice oproti zahraničí, snažily se nastínit tuzemským organizacím důležitost talent managementu.

Seznam literatury

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

HORVÁTHOVÁ, Petra. *Talent management*. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-665-3.

KAZDOVÁ, Alena. Objevem talentů to nekončí, spíše začíná. *Hospodářské noviny* [online]. 2006, 24.7.2006, **2006**(7), 1 [cit. 2019-07-04]. Dostupné z: https://ihned.cz/c6-10016300-20782820-000000_d.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

LIKER, Jeffrey a David MEIER. Toyota talent - Řízení rozvoje zaměstnanců podle Toyoty. *Toyota talent: řízení rozvoje zaměstnanců podle Toyoty*. 1. Praha: Grada Publishing, 2016, s. 37. ISBN 978-80-247-5800-8.

MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA. *Moderní personální management*. 1. Praha: nakladatelství H & H, 2000. ISBN 80-860-2265-X.

PŘÍKRYL, Jan. Važte si talentů a věnujte se jim. *Hospodářské noviny* [online]. 2007, 1. 2. 2007, **2007**(2), 1 [cit. 2019-10-11]. Dostupné z: https://ihned.cz/c6-10016300-20322960-000000_d.

URBAN, Jan. Řízení talentů má svá pravidla. *Hospodářské noviny* [online]. 2007, **2007**(3) [cit. 2019-07-04]. Dostupné z: https://ihned.cz/c6-10016300-20782820-000000_d.

ZEUCH, Matthias a Sylke PIECH. *Handbook of human resources management*. 1. New York, NY: Springer Berlin Heidelberg, 2016. ISBN 978-3-662-44151-0.

ZÍKOVÁ, Šárka. „HR selským rozumem“ - Talent management. *Hospodářské noviny* [online]. 2012, 21. 5. 2012, **2012**(5), 1 [cit. 2019-07-31]. Dostupné z: https://ihned.cz/c3-55871220-000000_d-55871220-hr-selskym-rozumem-talent-management.

Seznam obrázků

Seznam obrázků

obrázek 1 propagace talentového programu Red Bull	20
obrázek 2 propagace talentového programu INspire	24

Seznam příloh

Příloha 1 Přepis polostrukturovaného rozhovoru.....	41
---	----

Příloha 1 Přepis polostrukturovaného rozhovoru

Jak jste se dozvěděla o talentovém programu Škoda Auto a.s. a jak na Vás působil před Vaším nástupem?

Jako praktikantka ve Škoda Auto a.s. jsem dostala informační leták o náboru do talent poolu, tento leták dostala i moje vedoucí. Nábor probíhá dvakrát za rok a v informačním letáku jsou zmíněny jen pozitivní dopady, pokud se praktikant dostane do talent poolu, zejména se zmiňuje zvýšená hodinová sazba 200 Kč na hodinu. Zde je poté velký rozdíl, protože studenti bakalářských programů dostávají 120 Kč na hodinu a studenti magisterských programů poté 150 Kč na hodinu. Dalším bod, který se snaží nalákat praktikanty do talent poolu, je informace, že zde působí praktikanti ze všech oddělení ŠA, během působení v talentovém programu se rozvíjí dovednosti například v komunikaci, a to za pomoci školení. První dojem byl velmi pozitivní, zejména protože praktikanti, kteří působí v talent poolu dostávají status lepšího zaměstnance v porovnání s ostatními praktikanty, další velkou výhodou je získávání kontaktu skrze celou firmu. Celkový dojem poté za moji účast v talent poolu byl vesměs pozitivní, co mě ovšem mrzelo, že ne všichni účastníci talent poolu měli takové pracovní vytížení a ani snahu to změnit.

Jaká jsou kritéria pro přijetí do talent poolu a existuje nějaký dozor nad talenty, zda odvádí svoji práci, jak mají?

Důležité je zmínit, že do talent poolu hlásí praktikanty jejich vedoucí, nikoliv praktikanti sami sebe. K výběrovému řízení jsem dostala pozvánku s upozorněním, že proces testování a pohovoru bude trvat celý den. Nejdříve jsem absolvovala pohovor s personalistou, který pracuje v oblasti G, takto má ŠA značená svá pracoviště. Poté jsem absolvovala testování jazykových znalostí, logického myšlení, kreativního myšlení, kritického myšlení, jakým způsobem dokáží argumentovat, vše proběhlo na počítači. Myslím, že největší podíl na přijetí hraje roli pohovor s personalistou, tam člověk udělá dojem a řekne, proč on nebo ona by měli být v talent poolu. Personalisté poté chtějí vidět touhu zůstat ve ŠA, je to jeden z předpokladů, aby přijali někoho do talent poolu. Velmi důležité je mít znalosti německého, ruského nebo anglického jazyka na komunikativní úrovni. Co se týče

dozoru, jednou za měsíc se všichni talenti sejdou s personalisty a řeší se, zda vše funguje, jaká školení by chtěli talenti absolvovat, jaké akce ŠA jim přijdou zajímavé, jak by třeba změnili chod samotného talent poolu. Jinak kontrola dovedné práce probíhá způsobem, že talenti mají svůj web, kde se registrují na jednu z akcí ŠA, které se musí zúčastnit jednou za rok. Jestliže talent neplní tuto svoji povinnost, dostane třikrát upozornění, poté může přijít vyloučení z talent poolu.

Jaký je podle Vás největší rozdíl mezi praktikantstvím a talent poolem?

Účastníci talent poolu jsou stále vedení jako praktikanti, talentové mají ovšem povinnosti navíc.

Co považujete za nejvíce přínosné z talent poolu pro Vás?

Rozhodně vytváření si kontaktů skrze různá oddělení, poté poznávání funkcí jednotlivých oddělení díky talentům z jiných oblastí. Jako velké plus považuji možnost výběru školení, účastníci talent poolu mají přednostní právo si školení vybírat a přednostní právo vybírat si události sponzorované ŠA, kde jako účastníci talent poolu dostávají možnost se dostat.

Pomohlo Vám působení v talent poolu vytvořit si pozitivní vztah ke ŠA?

Jednoznačně, poznávala jsem více a více lidí, viděla jsem výrobní postupy a začala vidět v širší souvislosti fungování celé firmy.

Zpátky k otázce, co se Vám nelíbilo na působení v talent poolu, mělo by se změnit kontrolování dovedné práce a mít všechny talenty stejně vytížené?

Určitě, jako velký problém vidím v nejasném definování pracovní náplně, vzhledem k tomu, že z talent poolu je vedená jako jediná povinnost účastnit se a pomáhat na událostech ŠA jednou za rok a poté záleží na Vašem vedoucím, tak to není ideální stav.

Pomohl Vám talent poolu rozvinout Váš talent či získat nové vědomosti?

Jak jsem již zmínila určitě jsou to vědomosti o chodu celé firmy, co se týče dalších oblastí, spíše je to zlepšení anglického jazyka, jelikož neustále komunikuji se zahraničními praktikanty. Díky tomu se mi zlepšilo vystupování před cizími lidmi.

Otázkou je, jestli tato zlepšení, zdokonalování se a nové vědomosti nebyly spíše vedlejší účinek talent poolu, než že by to byl primární cíl?

Ano, myslí si, že toto byl vedlejší účinek, samozřejmě v talent poolu nabízí různá školení, ale z mého pohledu tento program slouží jako shromáždění talentů do jedné skupiny, mít je pod určitým dozorem a těžit z toho, že budou lákat další praktikanty do ŠA.

Pomohl Vám talent pool získat pracovní místo?

Upřímně to si nemyslím, hlavně mi pomohlo, jak jsem pracovala na svém oddělení jako praktikantka. To, že jsem byla v talent poolu mi spíše jen dopomohlo k tomu rozhodnutí mi nabídnout pracovní místo.

Myslíte si, že by mělo dojít ke změně rozložení talentového programu, když praktikanti a talent poolu budou dvě rozdílné věci a studenti vysokých škol budou v jedné z těchto skupin?

Nemyslím si, že by to fungovalo, hlavním důvodem je, že vedoucí praktikantů je přihlašuje do talent poolu. Tady by nastal problém, že vedoucí, který přihlásí praktikanta do talent poolu, by vlastně o tohoto praktikanta přišel a nedovedu si představit, že by takto jakýkoliv vedoucí postupoval.

Dám příklad, jak talentový program používá Red Bull, ten rozlišuje několik programů – pro aktivní studenty vysokých škol, pro absolventy vysokých škol a praktikanty. Do těchto programů se může hlásit kdokoliv, musí absolvovat vstupní testování a pokud je přijatý, pracuje se na jeho rozvoji, jak talentu, tak i vědomostí, je neustále sledování a dopomáhá se mu k celkovému progresu za cílem mít připraveného zaměstnance do budoucnosti, neměla by tímto směrem postupovat i ŠA?

ŠA má více než talent pool, například pro magisterské studenty či pak doktorandské programy. Problém je v tom, že ŠA nemá tak rozšířené personální oddělení, aby si mohli dovolit tento postup, samozřejmě i zapojení části z toho, by mohlo znamenat pro celou firmu zajímavý příslib zaměstnanců do budoucnosti, bohužel samotná firma takto momentálně nepřemýšlí a je spokojená s nastavením jako je v současné době.

Doporučujete studentům vysokých škol přihlásit se na praktikantství, potažmo do talent poolu ŠA?

Určitě, je to skvělá příležitost získat pracovní zkušenosti ještě před ukončením studia. Velmi to pomůže uvědomit si, co vlastně člověk opravdu od práce očekává a co chce, i když samotné praktikantství může být negativním zážitkem, stále Vás to někam posune.

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Jan Groh		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	Talent management		
VEDOUCÍ PRÁCE	Mgr. Eva Švejdarová Ph.D., M.A.		
KATEDRA	KRLZ – Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2019
POČET STRAN	46		
POČET OBRÁZKŮ	2		
POČET TABULEK	0		
POČET PŘÍLOH	1		
STRUČNÝ POPIS	<p>Tématem této bakalářské práce je talent management. Práce je rozdělena do tří částí, teoretická část, praktická část a empirický výzkum. Hlavním cílem práce je seznámit čtenáře s problematikou talent managementu, co je jeho významem, jaké jsou jeho podoby, proč je důležitý v řízení lidských zdrojů. Teoretická část této bakalářské práce popisuje všeobecný pohled na talent management, praktická část poté popisuje skutečný stav talent managementu ve vybraných organizacích. Empirický výzkum je věnován problematice využívání talent managementu v České republice.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Talent management. Nábor a rozvoj budoucích zaměstnanců. Hodnocení zaměstnanců. Přístup k talent managementu. Plánování nástupnictví.		

ANNOTATION

AUTHOR	Jan Groh		
FIELD	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
THESIS TITLE	Talent management		
SUPERVISOR	Mgr. Eva Švejdarová Ph.D., M.A.		
DEPARTMENT	KRLZ – Department of Human Resources Management	YEAR	2019
NUMBER OF PAGES	46		
NUMBER OF PICTURES	2		
NUMBER OF TABLES	0		
NUMBER OF APPENDICES	1		
SUMMARY	<p>The bachelor thesis is focuses on talent management. The bachelor thesis is divided into three parts, theoretical part, practical part and empirical research. The main aim of the thesis is to acquaint readers with the issue of talent management, what is meaning of talent management, how look like different forms of talent management, why it is important in human resources management. The theoretical part of this bachelor thesis describes the general view of talent management, the practical part describes the actual state of talent management in selected organizations. Empirical research is devoted to the problem of talent management in the Czech Republic.</p>		
KEY WORDS	<p>Talent management. Recruitment and development of future employees. Performance assessment. Different methods of use talent management. Succession planning.</p>		