



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Fakulta ekonomická

Katedra řízení

Diplomová práce

Talent management ve vybraných podnicích

Vypracovala: Bc. Eliška Dostálová

Vedoucí práce: Růžena Krninská, doc. Ing. CSc.

České Budějovice 2021

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta
Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Eliška DOSTÁLOVÁ
Osobní číslo: E18386
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Téma práce: Talent management ve vybraných podnicích
Zadávací katedra: Katedra řízení

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Analýza talent managementu včetně zkoumání jeho jednotlivých procesů ve vybraných podnicích a následné zpracování návrhů ke zlepšení případných nedostatků.

Metodika práce:

Prostudovat literární prameny důležité k pochopení problematiky v oblasti talent managementu. Vypracovat na základě takto získaných vědomostí literární přehled. Provést dotazníkové šetření k zjištění stavu talent managementu ve vybraných podnicích. Čerpat informace z různých písemností, z nestrukturovaných rozhovorů a pozorování. Provést rozbor získaných a shromážděných dat a spolu s uplatněním teoretických znalostí, navrhnout další nové přístupy k talent managementu ve vybraných podnicích.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární rešerše.
3. Metodický postup.
4. Výsledky výzkumu.
5. Diskuze.
6. Závěr.
7. Přehled literatury.
8. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: 50 – 60 stran

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam doporučené literatury:

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2017). *Armstrong's handbook of human resource management practise*. London: Kogan Page.
Armstrong, M. (2016). *How to manage people*. Philadelphia: Kogan Page.
Bláha, J., Čopíková, A., & Horváthová, P. (2016). *Řízení lidských zdrojů: Nové trendy*. Praha: Management Press.

Meier, D. P., & Liker, J. K. (2016). *Toyota talent*. Praha: Grada Publishing.
Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2018). *Management*. Harlow, England: Pearson.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Růžena Krminská, CSc.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **21. prosince 2020**

Termín odevzdání diplomové práce: **17. dubna 2021**


doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 19
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. prosince 2020

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svoji diplomovou práci vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích 31. 3. 2021

.....
Bc. Eliška Dostálová

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala paní docentce Růženě Krninské a inženýrce Markétě Adamové za hodnotné rady, konzultace a odborné vedení této práce. Dále velice děkuji všem deseti manažerům řízení lidských zdrojů za poskytnutí informací, které mi umožnily tuto práci napsat. Největší díky patří mé rodině za podporu a pomoc při celém studiu a psaní této diplomové práce.

Obsah

1	Úvod.....	8
2	Literární rešerše.....	10
2.1	Řízení lidských zdrojů.....	10
2.1.1	Definice řízení lidských zdrojů	10
2.1.2	Lidské zdroje.....	11
2.2	Talent	13
2.2.1	Etymologické a psychologické pojetí	13
2.2.2	Talent v personálním pojetí.....	14
2.2.3	Nejčastější omyly v chápání talentu.....	15
2.3	Talent management	16
2.3.1	Historie.....	16
2.3.2	Pojem talent management	17
2.3.3	Důvody a přínosy řízení talentů	18
2.3.4	Rizika talent managementu	19
2.4	Procesy	20
2.4.1	Identifikace a získávání talentů.....	21
2.4.2	Rozvoj a vzdělávání talentů	26
2.4.3	Udržení talentů.....	34
2.5	Trendy podporující potřebu talent managementu v České republice.....	35
2.5.1	Generace Y.....	35
2.5.2	Globalizace a odliv mozků.....	37
2.5.3	Stárnoucí populace	39
2.5.4	Nedostatek kvalifikovaných pracovníků.....	42
2.5.5	Ekonomická krize.....	43
3	Metodický postup.....	46
3.1	Cíl práce	46
3.2	Metodika práce.....	46
4	Výsledky výzkumu.....	48
4.1	Charakteristika podniků (respondentů)	48
4.2	Analýza sběru dat.....	51
4.3	Přípravná fáze	52
4.3.1	Impulzy pro zavedení talent managementu.....	53
4.3.2	Vymezení pojmu talent	56
4.3.3	Strategie talent managementu, návrh řešení procesu	63
4.3.4	Zajištění podmínek pro zavedení celého procesu do podniku	64
4.3.5	Získávání informací o TM	65

4.3.6	Odpovědné osoby procesu TM	67
4.4	Získávání talentů	69
4.4.1	Zdroje získávání	69
4.5	Rozvoj talentů	75
4.5.1	Metody rozvoje	77
4.6	Udržení talentů	81
4.7	Talent management a současný vývoj	83
4.7.1	Stárnoucí populace	83
4.7.2	Generace Y	85
4.7.3	Covid 19	86
4.7.4	Nedostatek kvalifikovaných pracovníků	86
4.7.5	Odliv mozků	89
4.8	Hodnocení úspěšnosti programu	90
4.8.1	Přínosy talent managementu	93
4.8.2	Problémy Talent managementu	96
5	Návrhy řešení problémů a diskuze	100
5.1	Návrhy řešení problémů	100
5.1.1	Následná práce s talenty	100
5.1.2	Lidský faktor	102
5.1.3	Práce na nevhodných projektech	103
5.1.4	Absence hlubšího srovnání	104
5.1.5	Nemožnost vyčíslení přínosu talent managementu	104
5.1.6	Vyčíslení nákladů	104
5.2	Diskuze výsledků	107
6	Závěr	112
I.	Summary	115
II.	Přehled literatury	116
III.	Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratek	123
IV.	Seznam příloh	124
V.	Přílohy	125

1 Úvod

Žijeme v době, která si s sebou nese neustálý vývoj a změny. Co platilo včera, nemusí platit dnes, a proto je na podniky vyvíjen tlak, aby ustavičně držely krok s tímto proměnlivým prostředím a byly schopny na něj reagovat. Lidské zdroje byly v minulosti vnímány jako pouhá aktiva a prostředek k výkonu práce, dnes je již dobře známo, že jsou lidské zdroje neodmyslitelným a nenahraditelným zdrojem, který podniku generuje konkurenční výhodu a zapříčiňuje se o globální úspěch společností. Pakliže stojí prosperita společnosti na znalostech, schopnostech, potenciálu, výkonu a dovednostech, je více než na místě věnovat velkou pozornost talent managementu, což je prostředek k řízení a rozvoji těchto aspektů.

O důležitosti talent managementu se autorka přesvědčila již ve své bakalářské práci, ve které se věnovala novým trendům HR využívaným v podnicích v České republice. Z bakalářské práce vyplynulo, že firmy shledávají jako nejdůležitější trend právě talent management. Na základě tohoto faktu, a také toho, že autorka zjistila, že se jedná o stále neprobádané téma ve smyslu komplexního pojetí napříč naší zemí, je cílem této diplomové práce analýza talent managementu včetně zkoumání jeho jednotlivých procesů ve vybraných podnicích a následné zpracování návrhů ke zlepšení případných nedostatků. Účelem práce je zjistit odpověď na základní otázku, v jaké formě je talent management v podnicích v České republice aplikován a s jakými problémy jsou firmy konfrontovány.

Kvalifikační práce je rozdělena na teoretickou, metodickou a výzkumnou část. Literární rešerše napomáhá k pochopení významné terminologie a obsahuje přiblížení oblastí, kterým je poté věnována výzkumná část. Autorka si chtěla v kvalifikační práci sama ověřit, jak moc odborná literatura koresponduje s běžnými praktikami v podnicích a zda nezůstává tvrzení o důležitosti lidského kapitálu pouze v teoretických tvrzeních.

Praktická část je věnována analýze procesu řízení talentů, zejména formě, ve které je talentové řízení vykonáváno a co všechno talentové řízení obnáší. Zároveň jsou v praktické části zmíněny přínosy a problémy, se kterými by měly podniky počítat.

Výsledky by mohly sloužit jako zdroj informací pro podniky, které uvažují o zavedení talent managementu. Práce je podnětná pro podniky, které mají talent management již implementovaný. Mohou si například potvrdit, že se se stejnými

problémy potýkají i jiné podniky a mohly by v práci nalézt inspirativní přístupy, které jsou realizovány jejich konkurenty.

2 Literární rešerše

2.1 Řízení lidských zdrojů

Aby došlo ke správnému pochopení problematiky týkající se talent managementu, který je hlavním tématem této diplomové práce, je nezbytné jej zařadit do správného kontextu a objasnit jeho teoretická východiska.

Z výše zmíněných důvodů bude v příští kapitole popsán pojem řízení lidských zdrojů, což je odrazovým můstkem a především výchozím bodem pro následnou a správnou aplikaci talent managementu. Jinými slovy, aby mohl být talent management v organizaci efektivní, musí být samotné řízení lidských zdrojů v organizaci implementováno a vykonáváno žádoucím a účinným způsobem.

2.1.1 Definice řízení lidských zdrojů

Pojem „řízení lidských zdrojů“ je možné vyjádřit velkým množstvím různorodých definic. I přes rozmanitost formulací se všechny interpretace autorů shodují na tom, že je řízení lidských zdrojů soubor veškerých personálních činností, které by měly být v souladu se strategickými cíli organizace a napomáhat efektivnosti a výkonnosti dané organizace. V praxi se jedná o provázání individuálních cílů z oblasti řízení lidských zdrojů a kontinuitu s dlouhodobými cíli organizace (Williams, McWilliams & Lawrence, 2017).

Storey (2007) se v souvislosti s řízením lidských zdrojů vyjadřuje tak, že se jedná o odlišný přístup k řízení lidí v okruhu zaměstnávání. Hlavním cílem tohoto odlišného přístupu je dosažení konkurenční výhody organizace prostřednictvím pracovní síly, která je vysoce oddaná a schopná. Toto tvrzení podporuje i Dvořáková (2012), jejíž definice řízení lidských zdrojů zachycuje výrok, že se jedná o systém integrace a prolínání dovedností, schopností a zkušeností s celofiremní strategií.

Armstrong a Taylor (2014) definují řízení lidských zdrojů jako strategický, ucelený a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějších zdrojů podniku, a to těch lidských. Tyto lidské zdroje přispívají svojí prací ať už jako jedinci – individuálně, tak kolektivně k dosažení ustanovených cílů podniku.

Řízení lidských zdrojů lze chápat jako činnosti a postupy v oblasti lidských zdrojů, což znamená, že se jedná o získávání, výběr, odměňování, komunikaci,

vzdělávání a jiné personální systémy. Dále lze řízení lidských zdrojů chápat jako funkční útvar řídicí lidské zdroje v rámci organizace (Ulrich, 2009).

Poslední velice zajímavá a výstižná definice řízení lidských zdrojů je dle Kanky (2008) taková, že se jedná o proces získávání, rozvíjení a také udržování příslušných a kompetentních lidských zdrojů ve společnosti, takovými praktikami, kterými jsou organizační cíle dosahovány dostatečně efektivně. Řízení lidských zdrojů lze považovat za umění řídit lidské zdroje takovým způsobem, že tito lidé mají zájem na tom, aby do organizace dávali to nejlepší ze sebe samých.

2.1.2 Lidské zdroje

K tomu, aby byla organizace silná v poli konkurence, řádně fungovala a mířila k dosahování a naplňování firemních cílů, je nezbytné vlastnit zdroje. Organizace může prosperovat pouze tehdy, pokud se jí podaří firemní zdroje shromažďovat, navzájem propojovat a především řádně využívat. Molek (2008) rozděluje všechny zdroje, které má společnost k dispozici do čtyř následujících skupin:

- a) materiální zdroje (například stroje, materiál, budovy, energie, zařízení),
- b) finanční zdroje (například finanční prostředky na financování provozu a investic),
- c) informační zdroje (například informační systémy, databáze),
- d) lidské zdroje (například schopnosti, dovednosti, zkušenosti, vzdělání, podniková kultura).

Koubek (2012) pro výše uvedené čtyři typy zdrojů využívá analogii koně, ve které je samotný kůň považován za organizaci a každá z nohou koně představuje jeden ze čtyř výše zmíněných zdrojů. Právě v této analogii je zdůrazněno, že je pro koně nejdůležitější levá přední noha, která je představována právě lidskými zdroji, na kterých závisí to, kam bude organizace směřovat, jakým tempem a jak dobře budou využity zbývající zdroje organizace.

Dříve byl kladen důraz především na materiální a finanční zdroje. Dnes je zde zcela nový pohled, který je založen na tom, že je intelektuální kapitál zaměstnanců ten nejdůležitější zdroj v organizaci. Zejména inteligence, schopnosti, dovednosti, zkušenosti a talent zaměstnanců jsou největší dlouhodobou a udržitelnou konkurenční výhodou firmy (Belcourt & Wright, 1994).

Stejně tak Krninská (2002) pokládá lidský kapitál za nejcennější a nejdůležitější zdroj organizace. Její tvrzení je založené na tom, že v dnešní době není problém zaopatřit organizaci potřebnou technologií, ale najít a udržet pracovníky, kteří disponují požadovanou kvalifikací, problémem je.

Zikic (2015) se ve své studii zaměřené na lidský kapitál jako zdroj konkurenční výhody více věnuje teorii resource-based view (dále jen RBV), což lze volně přeložit jako teorie týkající se firemních zdrojů, které mohou organizaci přinést konkurenční výhodu na trhu. Tato teorie dělí zdroje především na hmatatelné a nehmatatelné. Hmatatelné zdroje jsou například budovy, zařízení a vybavení. Jedná se tedy o všechny fyzicky existující zdroje. Tyto zdroje mohou být poměrně jednoduše zakoupeny i ostatními firmami, proto jsou na trhu považovány za malou a krátkodobou konkurenční výhodu, jelikož je může konkurence pořídit a napodobit v krátkém období.

Na druhé straně jsou zdroje nehmatatelné, které fyzicky neexistují, ale společnost je může vlastnit. Do této skupiny patří například reputace společnosti, patenty, ale především pro tuto práci nejdůležitější lidský kapitál. Jedná se zde především o znalosti, zkušenosti, vzdělání, talent a také o kulturní rozdílnosti jedinců. Tyto zdroje není tak jednoduché zakoupit na trhu, a proto jsou považovány za hlavní a dlouhodobě udržitelný zdroj konkurenční výhody organizace.

Na problematiku RBV se zaměřoval především Barney (1991), který ve své publikaci definoval VRIO rámeček, jehož stanoviskem je to, že aby měla organizace z určitého zdroje konkurenční výhodu, musí si organizace odpovědět „ano“ na otázky, zda zdroj přináší přidanou hodnotu, jsou nenapodobitelné, jsou vzácné a jsou nenahraditelné. Hodnotné zdroje jsou zdroje, které přináší přidanou hodnotu pro zákazníka. Pokud je zdroj vzácný, znamená to, že je vlastněn pouze jednou firmou nebo malým množstvím firem. Nenapodobitelné a nenahraditelné zdroje jsou zdroje, které by bylo možné napodobit po vynaložení nadměrně vysokých nákladů nebo vůbec.

Jako souhrn výše zmíněného je nezbytné si uvědomit, že kvalita a adekvátnost lidských zdrojů jsou hlavním předpokladem pro úspěch organizace. Ať už chceme vnímat lidské zdroje jakkoliv, ve všech novodobých pohledech je obsaženo, že jsou lidské zdroje nejdůležitějším aktivem firmy, a proto je třeba, aby si i firmy uvědomily, že pro jejich úspěch je nezbytné věnovat lidskému kapitálu největší pozornost a soustřeďovat do něj značné úsilí.

2.2 Talent

2.2.1 Etymologické a psychologické pojetí

Každý si pod pojmem talent může představit něco jiného. Dle Rejzka (2001) je pojem talent definován v Českém etymologickém slovníku tak, že původ slova vychází z latinského slova *talentum*, které bylo používáno jako vyjádření pro jednotku váhy. Pličková (2013) uvádí, že slovo talent, původně *tálanon* má kořeny ve starověkém Řecku, kde bylo využíváno pro pojmenování peněžní jednotky. V historii se tedy jednalo o vyjádření určitého bohatství, což by bylo možné přenést i do dnešní doby, jelikož se v přenesené formě o bohatství skutečně jedná.

V některých literárních publikacích považují autoři významem slov talent a nadání za identické. Naopak v jiných literárních dílech a studiích je kladen důraz na významovou rozdílnost těchto dvou pojmů. Autoři tvrdí, že by tento rozdíl měl být nesporně brán v úvahu. Příznivcem rozdílnosti je pro příklad Fořtíková (2009), která vysvětluje rozdíl mezi nadáním a talentem tak, že se v případě nadání jedná o vrozenou nenaučenou schopnost, zatímco talent je rozvinutou a pokročilou formou nadání. Proto je v pojmu talent zahrnuta také tendence a touha na svých schopnostech pracovat a stále je prohlubovat a zlepšovat spolu s určitým sklonem k dokončování zadaného úkolu a dosahování stanovených cílů.

Mikuláščík (2015) definuje z psychologického hlediska tři hlavní stupně rozvinutí schopností. Prvním stupněm je nadání, které lze chápat jako vyšší míru vrozených předpokladů neboli vloh. Pro uvedení příkladu lze předložit hudební nadání a schopnosti spojené s hudebním nadáním mohou být například schopnost hrát na hudební nástroj nebo schopnost dirigovat. Pokud by bylo nadání velice intenzivní a výrazné, přechází se ke druhému stupni schopností, kterým je talent. Třetím a posledním stupněm je genialita, která je chápána jako velice mimořádná dávka talentu jedince.

Pro úplnost pochopení je dobré determinovat ještě dva pojmy, kterými jsou vlohy a schopnosti. Vlohy jsou všechny vrozené a zděděné dispozice jedince pro výkon ve specifické oblasti. Pokud byl výše uveden příklad hudebního nadání, vloha bude hudební sluch a podobně. Druhým důležitým pojmem je schopnost, což jsou vlohy, které jsou vyvíjeny a zlepšovány díky procvičování, zkušenostem a učení se (Mikuláščík, 2015).

Fořtíková (2009) popisuje splnění pěti základních podmínek, které charakterizují talent:

- Výjimečnost – nadaný člověk musí být něčím výjimečný.
- Produktivita – ta vlastnost, kterou je jedinec výjimečný musí vést k produktivitě.
- Vzácnost – jedinec musí disponovat vyšší úrovní nějakého atributu, který je mezi ostatními neobvyklý.
- Hodnota – k výjimečnému výkonu musí docházet v nějaké oblasti, která je společensky oceňována a vnímána jako přínosná.
- Prokazatelnost – vzácný atribut musí být prokazatelný například splněním nějakého testu.

2.2.2 Talent v personálním pojetí

V 90. letech minulého století se v prostředí firmy a mluvě personalistů či manažerů začaly stále více objevovat vyjádření jako válka o talenty, boj o talenty a samotný výraz talent. Důvod, proč tomu tak bylo, je prostý. Manažeři si stále více uvědomovali důležitost schopností svých zaměstnanců. Pochopili, že správný lidský kapitál je tou nejdůležitější konkurenční výhodou společnosti, a tím pádem je nezbytné usilovat o to, aby lidé v organizaci byli unikátní a nenapodobitelní, což by mělo zajistit zmiňovanou konkurenční výhodu (Koubek, 2012)

Hroník (2007) zdůrazňuje, že je pro každou korporaci nezbytné vymezit si, co pro ni konkrétně znamená talent a koho bude za talent považovat. V současné době převažuje přesvědčení, že se talent skládá ze dvou kritérií:

- a) vysoká výkonnost,
- b) perspektiva zvyšovat výkonost (potenciál dalšího růstu).

Toto tvrzení podporuje i Horváthová (2011), která charakterizuje talentované zaměstnance jako lidi, kteří podávají vysoký výkon a mají velký potenciál pro zvládnutí dané oblasti či ovládnutí určitých pracovních činností. Armstrong a Taylor (2014) doplňují, že se talentovaní lidé vyznačují také tím, že dokáží v rámci organizace uskutečňovat změny a jsou nadějí budoucího pokroku.

Smilansky (2006) vnímá pracovní talent jako mimořádně schopné zaměstnance, kteří disponují velkým potenciálem a mohli by mít podstatný vliv a dopad na výkon celé organizace.

Další odlišnou, ale zajímavou definicí pojmu talent v personálním prostředí by mohla být ta, že je možné talent chápat jako schopnosti zaměstnanců převzít vyšší odpovědnost nebo náročnější úkoly a rychle se učit a reagovat na nové požadavky (Urban, 2015).

Jak si lze povšimnout, experti a autority ohledně tematiky řízení lidských zdrojů se neshodují na unifikované definici a významu talentu. Josef Koubek (2012) podotýká, že je chápání významu talentu komplikované, jelikož zatímco někteří autoři spojují talent s pouze mimořádně schopnými jedinci v organizaci, kteří zastávají klíčové kompetence a směřují na stěžejní pozice, jiní autoři konstatují, že každý jedinec disponuje určitou mírou talentu a jde jen o to, jak dobře je talent rozpoznán, rozvíjen, umístěn a využit.

Jeden přístup tedy pojímá talent jako nadání, kterým disponuje do určité míry každý z nás. Zastáncem tohoto názoru je zejména Michael Armstrong (2016) nebo veleúspěšná korporace Toyota, jejíž filosofie je dostat z obyčejných lidí neobyčejné výsledky. Jediným absolutním kritériem, které musí být pracovníky ve společnosti Toyota splněno, je to, že tito lidé musí být schopni se učit a především po tom musí sami toužit. Druhý přístup pojímá talent jako něco výjimečného, čímž disponuje jen několik málo jedinců v organizaci. K tomuto přístupu se přiklání nadpoloviční většina autorů a organizací. Tito zástupci se shodují, že talentem disponuje jen mimořádná skupina vybraných pracovníků, která obsahuje takové jedince, kteří svým výkonem a schopnostmi v pozitivním slova smyslu vynikají nad ostatními a zároveň mají potenciál svoje schopnosti a výkon do budoucna stále zdokonalovat. Tito jedineční pracovníci bývají zařazeni do speciálních programů, které jsou popsány v kapitole rozvojové programy talentů (Koubek, 2008).

2.2.3 Nejčastější omyly v chápání talentu

Prvním nejvíce rozšířeným omylem, je vztahování talentu ke sportu nebo umění. Ve skutečnosti je talent přítomen v mnoha oblastech, a je ho třeba ke zdárnému vykonání mnoha složitějších a náročnějších činností.

Další chybou je příčinná souvislost mezi talentem a vzděláním, protože je talent mnohdy často spojován se stupněm vzdělanosti jedince. Ve skutečnosti mohou držitelé určitého talentu být jak osoby s vyšším vzděláním, tak i osoby s nižší kvalifikací.

Posledním velkým omylem je považovat talent za obtížný k určení nebo nalezení. Ve skutečnosti talent převážně inklinuje k činnostem, které lidé provádějí s největším zájmem nebo činnosti prováděné nejčastěji (Urban, 2015).

2.3 Talent management

2.3.1 Historie

Je zřejmé, že se s jistými částmi řízení talentů pracovalo již mnohem dříve, než se začal používat ustálený pojem talent management. Jde spíše o to, že se jednalo o využívání určitých prvků v řízení a firmy si uvědomovaly, že jsou pro ně někteří pracovníci přece jen důležití, i přes to, že jim nepřipisovaly takovou důležitost, jako je tomu dnes. Přestože byly využívány některé prvky, nejednalo se skutečně o řízení talentů jako takové, jelikož toto řízení nebylo uceleným, úmyslným a integrovaným procesem (Horváthová, 2010).

Vývojové fáze talent managementu

Cheese, Thomas a Craig (2008) ve své publikaci rozdělil vývoj talent managementu do tří na sebe navazujících a prolínajících se fází. Vyvrcholením těchto tří fází je právě dosažení talent managementu, což je poslední fáze vývoje.

První fází je personální řízení, které zahrnuje prvotní aktivity personálních činností, které lze specifikovat zejména jako personální administrativa. V této fázi se na zaměstnance nahlíželo jako na jednodlitou stejnorodou hmotu, což znamená, že se na ně nepohlíželo jako na jednotlivce, ale jako na celek. V rámci této fáze nešlo o objevení potenciálu a talentu zaměstnanců, protože to bylo chápáno jako zbytečné. Podniku šlo zejména o zvládnutí základních administrativních činností, jako je například výplata mezd nebo sledování docházky zaměstnanců.

Další fází je rozvoj zaměstnanců, kde je již kladen větší důraz na rozvoj jednotlivých pracovníků. První fáze postrádala sledování výkonu pracovníka, ke kterému ve fázi rozvoje zaměstnanců konečně dochází, i když pouze v omezené formě.

K dosahování cílů je často využívána teorie cukru a biče neboli odměn a trestů. Jednotlivé procesy nejsou ještě propojeny a komplexně chápány jak manažery, tak samotnými pracovníky.

Poslední fází je, jak již bylo zmíněno výše, talent management, který je vyvrcholením. V této fázi vnímá organizace talent jako sounáležitost a nezbytnost podnikové strategie. Jednotlivé procesy jsou integrovány v rámci celé organizace a společně směřují ke stejnému cíli. Zaměstnanec je vnímán jako jedinec, takže jsou vytvářeny individuální rozvojové plány v takové povaze, aby bylo dosaženo spokojenosti zaměstnance, aby mu byl umožněn osobní rozvoj i profesní růst, na jehož základě se zdokonaluje i jeho výkon, který přispívá k růstu výkonu a konkurenceschopnosti celé organizace (Cheese, Thomas & Craig, 2008).

2.3.2 Pojem talent management

Talent management neboli řízení talentů. Pro organizace tento pojem nepřináší dle Urbana (2008) z hlediska personálních činností a řízení lidských zdrojů žádné zvláštní nároky. Dalo by se říci, že jde o vzájemnou integraci a harmonizaci personálních činností jako jsou především získávání a výběr zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj, odměňování a péče o zaměstnance. Je třeba pochopit, že se talent management netýká pouze odměňování a benefitů talentovaných zaměstnanců, jak je někdy zjednodušováno. Jedná se o komplexnější pojetí, které zahrnuje například i umožnění kariérního růstu, zavedení podnikových strategií, které umožní lidem svůj talent realizovat.

V rámci talent managementu se organizace zaměřuje jak na slibné a talentované stávající – interní zaměstnance, tak i na potenciální budoucí – externí zaměstnance. Talent management je oblast řízení lidských zdrojů, která je zaměřena na řízení talentovaných lidí, kteří hrají velkou roli pro společnost a jsou pro ni stěžejní. Tyto zaměstnance lze charakterizovat tak, že mohou výrazně ovlivnit celou společnost, a to zejména v rámci vedení, generování nových nápadů, řešení problémů, inovativnosti a podobně. V neposlední řadě je důležité vyjádření Financial Times z roku 2006, kde se lze dočíst, že je talent nejvzácnějším zdrojem, který firmy mohou v dnešním moderním světě vlastnit (Horváthová, Bláha & Čopíková, 2016).

Aby řízení talentů fungovalo, je zapotřebí jeho provázanost s celofiremní strategií organizace. Talent management by neměl být zaměřený pouze na zaměstnance

na vedoucích pozicích, ale měl by být v rozsahu, který zachycuje celou hierarchii organizace (Horváthová 2010). Scullion a Collings (2011) definují složení zaměstnanců, kteří by měli být součástí procesu řízení talentů:

- Top management – zaměstnanci, kteří již něco řídí a mají potenciál růstu.
- Zaměstnanci, kteří se nachází v hierarchii na střední úrovni a mají potenciál jednoho dne řídit určitou oblast korporace.
- Klíčoví zaměstnanci, kteří tvoří přidanou hodnotu v rámci firmy.
- Techničtí experti a specialisté.
- Nově příchozí zaměstnanci, kteří mají potenciál budoucího řízení.

Koubek (2008) doplňuje k řízení talentů názor, že by se řízení nemělo soustředit pouze na talenty jako individua, ale také na vhodné propojování a sjednocování talentovaných lidí do týmů, ve kterých by mělo díky optimálnímu složení dojít k synergii, což je společností žádoucí stav.

2.3.3 Důvody a přínosy řízení talentů

Řízení talentů má nepopiratelný význam a mělo by být nedílnou součástí organizací, pokud tyto organizace chtějí zůstat zdravé a nepoškozené. Jak již bylo zmíněno na začátku této práce, lidské zdroje jsou ta nejcennější aktiva a musí s nimi být nakládáno s nejlepším míněním. Lidé a jejich znalosti jsou to, co vede společnost k úspěchu a konkurence je v dnešní době velice tvrdá a rozmanitá. V současnosti, kdy je válka o talenty velice krutá, si řízení talentů říká o své místo v organizaci, pokud chce společnost přilákat a udržet špičkové zaměstnance. Konkurence je opravdu velká, a proto je mnohdy najímání a rozvoj dlouhý a nákladný proces. Talent management také pracuje na udržení a stabilizaci stávajících zaměstnanců a jejich postupování na vyšší pracovní místa. Tento proces šetří v konečném důsledku peníze, protože dává větší smysl rozvíjet a udržovat klíčové zaměstnance, než najímat a trénovat zaměstnance nové (Brooks, 2019).

Hroník (2007) argumentuje pro důležitost systematického řízení talentů na základě následujících poznatků:

- Talentů v různých oblastech neustále ubývá.

- Řízení talentů urychluje a směřuje kariérní růst a zvyšuje výkonnost u 85-90 % zaměstnanců.
- Řízení talentů stabilizuje klíčové, ale zároveň nejmobilnější zaměstnance ve firmě.

Writer (2018) uvádí také několik důvodů, proč by měla společnost investovat do systematického řízení talentů.

Prvním důvodem je skutečnost, že strategické řízení talentů dává organizacím **příležitost přilákat a získat** nejtalentovanější a nejkvalifikovanější zaměstnance, kteří jsou k dispozici.

Dalším důvodem je **motivace zaměstnanců**. Strategické řízení talentů pomáhá organizacím udržet motivaci svých zaměstnanců. Pokud jsou zaměstnanci motivováni, je zde o důvod navíc, aby neopustili danou organizaci a plnili dané úkoly, jak nejlépe dovedou.

Průběžné pokrytí kritických a klíčových pracovních míst. Díky talent managementu dochází k plánování kariéry zaměstnanců na vysoce důležitá a kvalifikovaná pracovní místa. Díky řízení talentů by měla společnost mít nepřetržitý přítok zaměstnanců, kteří budou schopni plnit pracovní náplň na kritických pracovních pozicích a budou neustále připraveni přebírat role nové.

Dalším důvodem, proč je talent management považován za nezbytný, je to, že **zvyšuje výkon zaměstnanců**. Řízení talentů usnadňuje společnostem zjistit, kteří zaměstnanci jsou pro danou pracovní náplň nejvhodnější, a zároveň motivuje talentované pracovníky, kteří jsou například zařazeni do určitého programu a zvyšují svoji výkonnost.

Talent management také dokáže **udržet** ty nejvíce talentované pracovníky ve firmě. Dobře zavedené a systematické řízení talentů vytváří vyšší míru retence, což společnostem dlouhodobě šetří náklady na nábor nových zaměstnanců a jejich následný rozvoj.

2.3.4 Rizika talent managementu

Tak jako všechny sub-procesy má i řízení talentů určitá rizika a úskalí, pokud není celkový proces talent managementu nastaven správně.

Velice rizikový je již samotný výběr talentů, kteří budou nominováni. Přístup v rámci nominace by měl být citlivý a především spravedlivý. Mnoho zaměstnanců se mezi sebou navzájem zná a samotná nominace určitých jedinců se může stát zdrojem mnoha diskuzí a kritiky. Hroník (2007) argumentuje doporučením, aby nominace měla veřejnou povahu a byla zde tedy možnost se k ní vyjádřit ať už ze strany nadřízeného, tak i kolegů. Pokud není nominace všeobecně akceptována, může dojít k demotivaci ostatních zaměstnanců, kteří nebudou do programu nominováni. Důraz musí být kladen na to, kdo bude společností označen jako talent. Každá organizace by se měla vyhnout nominacím na základě sympatií a známostí. Rizikem talent managementu může být také špatná a nesrozumitelná komunikace jeho podmínek a pravidel. Pokud jsou pracovníci nedostatečně informováni, může taktéž docházet k jejich demotivaci (Hirt, Ortlieb, Winterheller, Bešić, & Scheff, 2017). Talent management by měl tedy být jednotně koordinovaný, akceptovaný a vhodně komunikovaný napříč celou organizací.

Urban (2008) přišel s dalším argumentem, který podkopává úspěšné řízení talentů a tím je ten, že se nemůže jednat o jednorázový a krátkodobý proces. Řízení talentů je dlouhodobý, systematický a promyšlený proces, u kterého se dostavují efektivní výsledky až za delší časový úsek. Nelze tedy implementovat jen některé izolované nástroje, které pokud nejsou systematicky propojeny a využívány, samy o sobě žádným přínosem nejsou. Flesher (2017) doplňuje, že je také velice běžné, že společnost začne aplikovat aspekty talent managementu až v okamžiku, kdy už nezbytně potřebuje obsadit dané pracovní místo.

Hroník (2007) také konstatuje, že řízení talentů není zárukou úspěchu jedince, ale každopádně je to příležitost pro jeho kariérní posun. Každý talentovaný pracovník by měl být seznámen s tím, že pokud je součástí programu, neznamená to automaticky, že mu po dokončení bude nabídnuto místo na vyšší hierarchické úrovni. Zaměstnanec by měl vnímat program na řízení talentů jako příležitost vlastního sebe rozvoje. Úplným vyvrcholením poté může být onen kariérní posun, ke kterému pokud dojde, bude na něj pracovník připravený odpovídajícím způsobem.

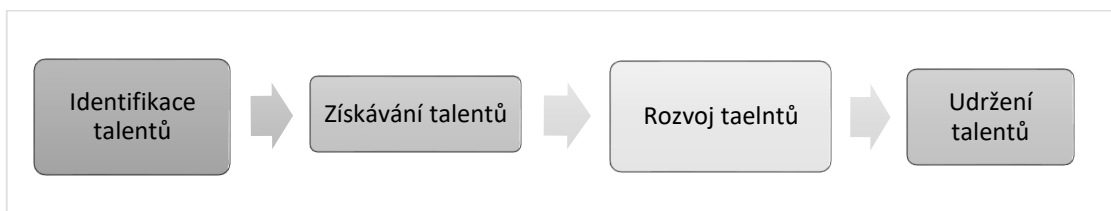
2.4 Procesy

K vymezení procesů, které spadají do talent managementu, se jednotliví autoři a specialisté staví z různých pohledů. Horváthová (2011) dělí řízení talentů do třech

základních procesů, kterými jsou získávání, rozvoj a udržení talentů. Hroník (2007) se k dělení procesů staví více zešíroka. Definiuje pět klíčových procesů talent managementu, kterými je identifikace talentovaných lidí, jejich získávání, rozvoj, udržení a obzvláště efektivní využití talentů těchto lidí, které je ve výčtu posledním procesem. Elegbe (2016) přidává k procesům ještě nezbytné činnosti. Přibližuje, že si společnost musí nejdříve ze všeho vyjasnit, co si pod pojmem talent vůbec představuje. Společnost by si měla vytvořit vlastní popis významu talentu, který bude shodný s jejím účelem. Následuje vytvoření strategie, která bude v souladu se strategií celé společnosti a taktéž se strategií řízení lidských zdrojů. Poté už Elegbe popisuje procesy řízení talentů stejně jako Hroník, tedy identifikace, získávání, rozvoj a udržení talentů. Poslední proces, který zmiňuje Hroník, tedy efektivní využití talentů považuje mnoho autorů spíše za účel, ke kterému řízení talentů směřuje, než jako separovaný proces.

Bláha a kol. (2013) prosazoval taktéž názor, který zastával teorii, že součástí efektivního talent managementu, který má žádoucí výsledky, musí být podpora pracovníků na vedoucích pozicích a korespondence se strategií organizace. Níže jsou graficky znázorněny procesy, které jsou považovány tímto odborníkem za klíčové. Přiblížení těchto procesů budou věnovány následující kapitoly.

Obrázek 1: Proces talent managementu



Zdroj: Vlastní úprava dle Bláhy a kol. (2013)

2.4.1 Identifikace a získávání talentů

Tato kapitola je věnována klíčovým aktivitám procesu získávání, do kterých spadá plánování talentů, identifikace klíčových kompetencí, vymezení zdrojů talentů, budování žádoucí zaměstnavatelské pověsti firmy se záměrem být atraktivním zaměstnavatelem na trhu a rozpoznávání potenciálu pracovníků. Cílem je nalézt takové zaměstnance, kteří jsou nositeli talentu ve vyžadovaných oblastech a za předpokladu správné implementace řízení talentů napomohou k dosažení trvalého úspěchu společnosti (Koubek, 2012).

Proces získávání talentů je dle mnoha autorů první proces, kterým je řízení talentů započato. Jedná se ale o proces, který je komplexní a je složen z více sub-procesů. V mnoha organizacích a odvětvích neustále chybí zaměstnanci s odpovědnými schopnostmi, technickými znalostmi nebo znalostmi na úrovni top managementu. Pro činnosti týkající se získávání talentů je charakteristické především pochopení a uvědomění si, jaké kompetence a kteří zaměstnanci jsou pro firmu potřební a poté už jejich samotné získání (Koubek, 2008).

Obrázek 2: Proces získávání



Zdroj: Vlastní úprava dle Koubka (2012)

2.4.1.1 Plánování a identifikace kompetencí

Prvním krokem v procesu získávání talentů je jejich plánování. Nejdříve si musí organizace vymezit vlastní, jasnou a srozumitelnou definici talentu. Musí si tedy jasně stanovit, koho bude považovat za talent a co si pod tímto pojmem představuje s ohledem na provázanost na celkové směřování organizace. Společnost musí přijít k odpovědím na otázky kdo, kde, proč, koho, kdy a jak (Harriott & Isson, 2016).

Dle Armstronga (2016) je cílem procesu plánování odhadnout potřebu talentovaných jedinců, na které bude cílené celkové řízení talentů. Mělo by být určeno kolik a jaké zaměstnance s talentem organizace potřebuje jak ze současného hlediska, tak z dlouhodobého – jaké zaměstnance organizace bude potřebovat.

Aby mohlo být plánování efektivní, musí jeho neopomenutelnou součástí být identifikace hlavních a rozhodujících kompetencí talentů. Pojem kompetence je dnes značně využíván ve dvou primárních významech. První význam je kompetence jako odpovědnost, pravomoc či oprávnění k určitým rozhodnutím. Ve druhém slova smyslu je kompetence vnímána jako schopnost výkonu specifických činností. Druhým

významem se tedy rozumí komplexní souhrn dovedností, schopností, zkušeností a znalostí, který je podpůrnou složkou žádoucího a účinného výkonu zaměstnance. V rámci této diplomové práce je význam slova kompetence chápán spíše tím druhým výkladem. Identifikace klíčových kompetencí je tedy specifikace požadavků z hlediska schopností na talentované pracovníky. Tyto kompetence jsou pro organizaci klíčové z hlediska její konkurenceschopnosti, životaschopnosti, jejího účelu podnikání a tudíž se jedná o kompetence, které mají celofiremní dosah (Horváthová, Bláha & Čopíková, 2016).

Identifikace klíčových kompetencí musí být vždy v souladu se specifiky a oborem dané společnosti. Pokud je účelem společnosti a záměr podnikání komunikace se zákazníkem, musí i požadované kompetence odpovídat tomuto záměru. V tomto případě bude společnost cílit na osoby, které mají výborné komunikační schopnosti, jsou prozákaznický orientované a taktéž by měly mít obchodního ducha (Aprofes, 2018).

Berger a Berger (2003) uvedli pro představu v rámci této problematiky přehled, který zaštiťuje některé z klíčových kompetencí.

Tabulka 1: Klíčové kompetence

Kompetence	Atributy
Komunikace	<ul style="list-style-type: none"> • Žádoucí verbální a písemný projev. • Efektivní a srozumitelné sdílení informací a nápadů s ostatními • Schopnost naslouchání a porozumění různým pohledům na věc
Kreativita/inovace	<ul style="list-style-type: none"> • Nositel nových nápadů na změnu • Podpora inovací • Riskování je pro tohoto jedince přirozené a nemá z něj strach
Vůdčovství	<ul style="list-style-type: none"> • Motivuje a inspiruje ostatní • Charakter vůdce, přirozeně následován ostatními • Vytváření kultury, se kterou jsou ostatní ztotožnění • Snaha o konsenzus
Orientace na zákazníka	<ul style="list-style-type: none"> • Naslouchání potřebám zákazníka • Budování vztahů se zákazníky • Důraz na jejich spokojenost a dodržování slibů
Kritický úsudek	<ul style="list-style-type: none"> • Identifikace problémů a schopnost přijít s jejich řešením
Orientace na akci	<ul style="list-style-type: none"> • Orientace na výsledky • Bezproblémové vypořádání s překážkami a problémy • Vytváření standardů

	<ul style="list-style-type: none"> • Přijímání zodpovědnosti
Týmová práce	<ul style="list-style-type: none"> • Motivuje a povzbuzuje ostatní, má týmového ducha • Podpora entuziazmu • Nápomoc při řešení konfliktů, schopnost dojít ke konsenzu
Interpersonální dovednosti	<ul style="list-style-type: none"> • Efektivní a produktivní komunikace s ostatními • Budování důvěry a komfortní pocit při jednání s ostatními
Technické dovednosti	<ul style="list-style-type: none"> • Odborník v dané oblasti • Technické znalosti a dovednosti • Znalost fungování organizace a orientuje se v hlavních procesech

Zdroj: Vlastní úprava dle Bergera a Bergera (2003)

Výsledkem plánování je stanovení toho, jaký druh talentu je nezbytný pro dosažení cílů společnosti, jak krátkodobých, tak dlouhodobých. Organizace by měla mít jasno v tom, co od nového talentu očekává a také jaký by měl talent být (Harriott & Isson, 2016).

2.4.1.2 Rozpoznání talentů a zdroje talentů

V momentě, kdy má organizace vyjasněný význam talentu, dokončen proces plánování a určeny klíčové kompetence, které vyžaduje, musí zjistit, zda jsou pracovníci s takto vymezenými kompetencemi k dispozici v organizaci či nikoliv. Jedná se tedy o příliv talentovaných jedinců ze dvou hlavních prostředí. První oblast jsou zdroje interní neboli zaměstnanci, kteří jsou již v dané organizaci zaměstnáni, a organizace je považuje za pracovníky, kteří by mohli být do budoucna potenciálními adepty na klíčové pracovní pozice. Druhým zdrojem je získávání pracovníků z externího prostředí (Walford-Wright & Scott-Jackson, 2018).

Armstrong (2016) nazývá rozpoznání talentů jako audit talentů, jehož účelem je vytipování jedinců, které by bylo možné označit za talentované, a mohli by být zařazeni do řízení talentů, do kterého spadá vzdělávání, rozvoj a řízení kariéry. Informace o interních pracovnících lze vygenerovat z dat týkajících se řízení pracovního výkonu a hodnocení výkonu. Díky těmto informacím je organizace schopna rozpoznat zaměstnance s potřebnými kompetencemi neboli schopnostmi a předpovídaným potenciálem. Tito zaměstnanci jsou následně zařazeni do talent poolu. Hroník (2007) uvádí také další metody, které mohou sloužit k rozpoznání talentů a jsou jimi například

360° zpětná vazba, Management by Objectives, účast na různých projektech, nominace, assessment centra, testy pracovní způsobilosti, development centra a tak dále.

Existují ale organizace, které talenty ve svých řadách postrádají a firmy je musí získávat z externích zdrojů, což je druhý způsob získávání talentovaných jedinců. Externí získávání je založeno na politikách získávání kvalitních pracovníků a souvisí s nabídkou atraktivního zaměstnavatele a pracovního prostředí (Armstrong, 2016).

Horváthová (2011) uvedla hned několik možností, kde může organizace talenty hledat:

- a) interní zdroje – nalezení talentů mezi stávajícími pracovníky,
- b) kontaktování bývalých zaměstnanců,
- c) doporučení talentů z řad přátel a známých od současných zaměstnanců
- d) nalezení talentů v konkurenčních firmách,
- e) nalezení talentů mezi studenty či novými absolventy,
- f) nalezení talentů mezi stážisty,
- g) využití agentur a speciálních databází,
- h) podání inzerátu,
- i) headhunting,
- j) identifikace talentů na internetu a sociálních sítích,
- k) využití veletrhů,
- l) identifikace prostřednictvím odborných článků nebo konferencí.

Úkolem procesu rozpoznání talentů je tedy identifikace takových jedinců ať už interních či externích, které organizace považuje za talentované a předpokládá, že se tito pracovníci budou podílet na zajištění trvalého a udržitelného úspěchu organizace (Harriott & Isson, 2016).

2.4.1.3 Získání

Posledním podprocesem získávání talentů je už jejich samotné získání jako takové. K tomuto procesu dochází pouze tehdy, pokud budou využívány externí zdroje talentů, což znamená, že se jedná o nové pracovníky, které společnost plánuje

zaměstnat. V tomto momentě si organizace uvědomuje jaké kompetence a také jaké jedince hledá a úkolem tohoto procesu je tyto lidi získat jako zaměstnance. Je nezbytné zvážit, co námi žadaní jedinci chtějí a potřebují a pokud je to možné, některé nebo všechny z těchto požadavků nabídnout. Může se jednat o kulturu a hodnoty společnosti, dobrou pověst organizace – employer branding, správný a spravedlivý přístup, work-life balance, různé příležitosti k osobnímu rozvoji a kariéernímu růstu, styly vedení a řízení, přívětivé prostředí pro mezilidské vztahy a především nabídku zajímavé práce, která by přinášela něco nového, nejednotvárného a ceněného. Organizace by měla vždy respektovat základní zásady ve svém chování jako je poctivost, čestnost a dodržování legislativních a lidských norem (Koubek, 2008).

2.4.2 Rozvoj a vzdělávání talentů

Prostředí, ve kterém dnes všechny organizace fungují, by se dalo charakterizovat jako velice proměnlivé. Dochází k neustálým změnám v konkurenci, požadavcích a potřebách zákazníků, nových technologiích a společně s tím vším jsou nároky na schopnosti a znalosti zaměstnanců neustále zvyšovány a měněny. Tudíž se vzdělávání a rozvoj stávají celoživotním procesem. Je důležité si uvědomit, že organizacím už nestačí pouhé rozpoznání talentů bez jakýchkoliv vzdělávacích opatření. Cílem je udržet si krok s měnícím se prostředím a reagovat náležitým vzděláváním a rozvojem dle aktuálních a budoucích potřeb, aby byly schopnosti pracovníků v souladu s jejich pracovní náplní. Nejedná se tedy o jednorázovou činnost, nýbrž o průběžný rozvoj talentovaných pracovníků (Satiani, Sena, Ruberg & Ellison, 2012). Tuto skutečnost si uvědomují například ve společnosti Toyota, kde se zastává názor, že je vrozená část talentu pouze jednou desetinnou celkového talentu. Zbylou část je možné zlepšovat a rozvíjet se vzděláváním a učením se (Meier & Liker, 2016).

Belcourt a Wright (1994) definují vzdělávání jako získávání požadovaných znalostí, postojů a dovedností, které vedou ke zvýšení efektivity výkonu díky implementaci osvojených znalostí do praxe.

Definici rozvoje výstižně publikoval Armstrong (2016), který považuje rozvoj za vývojový proces, který podporuje progresivní postup z nynějšího stavu schopností a znalostí ke stavu budoucímu, ve kterém je zapotřebí vyšší úrovně znalostí, schopností a dovedností. Rozvoj je vzdělávací činnost, která připravuje pracovníky na odpovědnější,

dalekosáhlejší a náročnější pracovní funkce. Dle Belcourta a Wrighta (1994) je rozvoj zaměřen na nabývání takových znalostí, které jsou žádoucí z hlediska dlouhodobého vývoje odborné kariéry a organizačních cílů.

2.4.2.1 Metody rozvoje

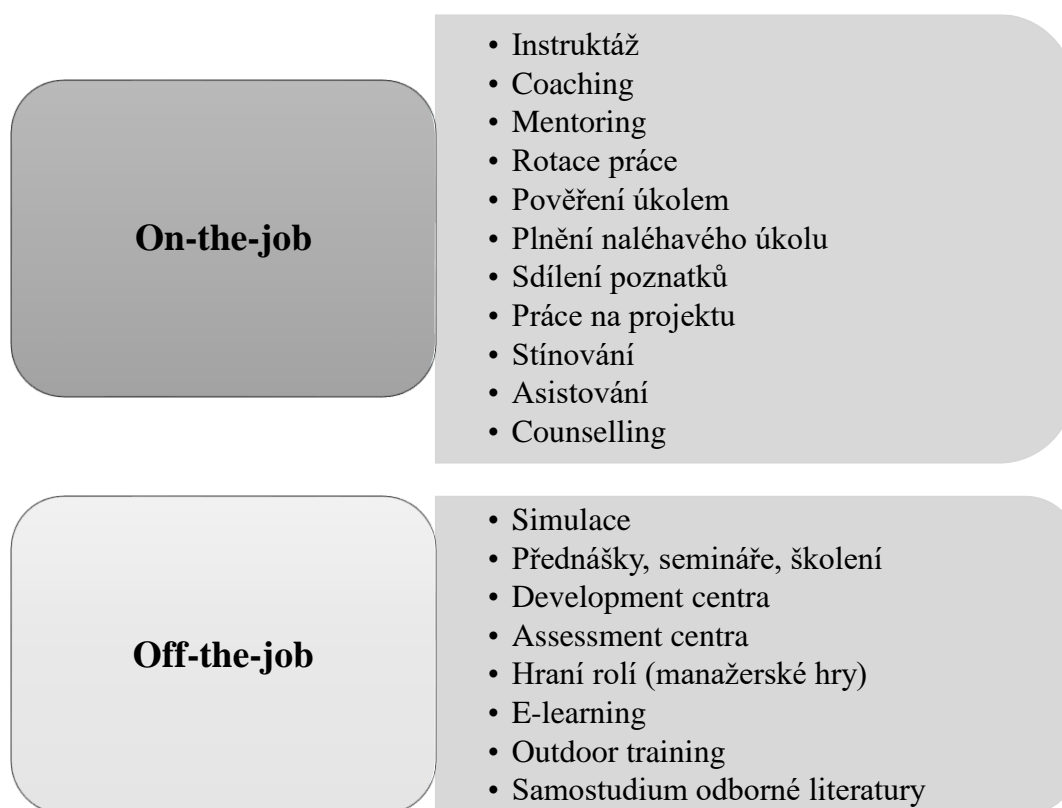
Cílem této kapitoly je poskytnout přehled metod rozvoje talentů. Tyto metody jsou východiskem pro následné sestavení programů rozvoje pro zaměstnance, kteří jsou vnímáni s přívlastkem - talentovaní.

Horváthová (2011) dělí metody rozvoje do dvou podskupin. První skupinou jsou metody On-the-job, což jsou metody rozvoje využívané přímo na pracovišti. Metody rozvoje využívané přímo na pracovišti hodnotí Rothwell a Kazanas (2003) jako velice efektivní. Hlavním argumentem je teorie, že pokud dochází k rozvoji pracovníka na pracovišti, není zde prodleva mezi instrukcí a implementací nové činnosti do praxe. Pracovník dostane instrukci a může ji ihned využít, na rozdíl od instrukcí získaných mimo pracovní prostředí. U metod On-the-job se předpokládá relativní uvolněnost učícího se pracovníka, který je přímo ve svém pracovním prostředí, které by mělo působit více přirozeně z psychologického hlediska.

Druhou skupinou jsou poté metody Off-the-job. Z názvu lze vyvodit, že se jedná o takové metody rozvoje, které probíhají mimo pracoviště. Metody používané mimo pracoviště jsou většinou zaměřeny na hromadné vzdělávání pracovníků a nemívají individuální přístup ke každému jedinci. Pro metody mimo pracoviště je také typickou charakteristikou využívání k rozvoji specialistů nebo vedoucích pracovníků. U pracovníků na nižších pracovních pozicích se využívají zřídka (Horváthová, 2011).

Následující tabulka obsahuje výčet typických metod rozvoje, které budou následně více specifikovány.

Obrázek 3: Metody rozvoje



Zdroj: Vlastní úprava dle Horváthové (2011) a Hroníka (2007)

Metody rozvoje talentů On-the-job

Instruktaž

Velice používanou metodou učení se na pracovišti je instruktaž při výkonu pracovní činnosti. Instruktaž je metoda, při níž zkušený pracovník předvádí pracovní postup a nový pracovník nebo pracovník méně zkušený se pokouší si tento pracovní postup osvojit na základě pozorování a napodobování (Koubek, 2008).

Coaching

Českým ekvivalentem pojmu coaching je koučink nebo koučování a jedná se o způsob partnerství, které je kombinací osobního poradenství, zpětné vazby na vykonávané činnosti a praktického učení (Fischer-Epe, 2006).

Účelem je podporovat profesní rozvoj pracovníka a směřovat jej k plnění neustále náročnějších úkolů. Nejedná se o jednorázovou interakci, ale naopak o soustavnou formu partnerství mezi koučem a koučovaným. Významem koučinku je tedy cílené eliminování

bariér s cílem patřičného využití potenciálu pracovníka, které by mělo vést k žádoucímu pracovnímu výkonu (Whitmore, 2009).

Mentoring

Šikýřova (2014) definice mentoringu je taková, že vzdělávající vykonává práci pod vedením mentora, který je odborníkem v dané problematice a oblasti. Mentor předává průběžně vzdělávajícímu svoje zkušenosti a znalosti.

Mentoring je metoda rozvoje pracovníka, ve které jde o úzkou spolupráci mezi zaměstnancem a mentorem. Mentor je stimulem při řešení různých pracovních úkolů. V rámci mentoringu vzdělávající realizuje výsledná řešení na svoji vlastní odpovědnost (Koubek, 2008).

Mentoring by měl přispívat k formování pozitivního přesvědčení a hodnot jedince. Jedná se mnohdy o dlouhodobé partnerství a mentorem by měl být někdo, kdo si tímto procesem již prošel a má požadované znalosti a zkušenosti. Mentoring je často zaměňován s koučováním. Je tedy na místě vyjasnit hlavní rozdíly mezi těmito termíny (Robbins & Coulter, 2018).

Tabulka 2: Rozdíl mezi mentoringem a coachingem

MENTORING	COACHING
Orientovaný na vztah	Orientovaný na úkoly
Dlouhodobější	Krátkodobější
Řízení rozvoje	Řízení výkonu
Samostatně vybraný mentor	Přidělený kouč
Související s celým životem	Související s prací

Zdroj: Vlastní úprava dle Robbinse a Coultera (2018)

Rotace práce

Armstrong (2016) definoval rotaci práce jako posun pracovníků z jednoho úkolu k úkolu jinému. Smyslem tohoto posunu je snížit stereotypní práci a tudíž zvýšit rozmanitost a obohatit práci.

Kociánová (2012) doplnila, že pod pojmem rotace práce lze rozumět zpravidla krátkodobou činnost na různých pracovních pozicích nebo napříč mnoha odlišnými

útvary v rámci organizace. S podobnou definicí souhlasí i Koubek (2012). Rotace práce je metoda rozvoje, při které jsou vzdělávanému jedinci svěřovány pracovní úkoly nebo pracovní pozice, které se mohou týkat jiných pracovních úseků nebo jiné náplně práce. Pracovník si tedy vyzkouší práci v různých oblastech firmy. Tato metoda se ukázala být velice efektivní při rozvoji řídicích zaměstnanců nebo také při seznámení nových absolventů s organizací.

Pověření úkolem

V rámci této metody je vzdělávaný pracovník pověřen splněním specifického pracovního úkolu, na kterém by měl přesvědčit organizaci, že má potenciál a schopnosti na jeho zdárné dokončení (Šikýř, 2014).

Dle Koubka (2008) není možné sledovat jednotlivé kroky, a proto je třeba očekávat, že se v rámci úkolu mohou objevovat chyby nebo nedorozumění k jeho splnění. Metoda rozvoje pověřením úkolem zkoumá, zda si vzdělávající se pracovník osvojil potřebné schopnosti a znalosti. Tato metoda také podporuje různorodější a novou práci. Pracovník je zde nucen být více samostatný a přebírá větší odpovědnost za svoji práci.

Stínování

Stínování z anglického shadowing je považováno také za velice efektivní rozvojovou metodu. Jsou zde dva hlavní účastníci. Prvním je sledující neboli shadower, což je zpravidla student nebo nový pracovník, který provádí stínování a tudíž se stává stínem. Druhou osobou je poté zpravidla manažer, který je stínován. Podstatou stínování je umožnění sledovat různé pracovní postupy, pracovní metody, získání představy o náplni práce na dané pracovní pozici a vidět jak mohou teoretické znalosti získané ve škole být aplikovány v praxi. Je proto významné, aby stínovaná osoba vysvětlovala činnosti, které vykonala a jejich význam v kontextu chodu firmy (Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2001).

Stínovatel se obvykle na práci nepodílí, protože je samotný proces stínování prováděn zpravidla velmi krátkou dobu. Některé programy jsou pouze na jeden den, ale standardně se jedná o sedm až deset dní. I když se shadower nepodílí na práci, může být alespoň okrajově zapojen do aktivit, které jsou méně náročné (Horáková, 2014).

Shadower by si měl odnést stručný přehled o základních požadavcích zaměstnavatele ohledně dané pracovní pozice. Také by měl pochytit, jaké vlastnosti a dovednosti jsou pro danou pracovní pozici klíčové. Může se jednat například o komunikační schopnosti, spravedlivost, oblékání, přístup k ostatním pracovníkům a tak dále (McDonald, Simpson & Czarniawska, 2014).

Asistování

Další často používanou metodou, která je součástí rozvojových metod již dlouhou dobu, je asistování. Dle Tureckiové (2004) se jedná o metodu, při níž je vzdělávaný pracovník přidělen zkušenému zaměstnanci jako asistent. Poté mu asistuje v plnění různých pracovních zadání a učí se od zkušenějšího pracovníka různými pracovními postupy. Vyvrcholením asistování může být následnictví na dané pracovní pozici.

Counselling

Tato metoda rozvoje lze přeložit jako konzultace nebo poradenství. Namísto vztahu expert a méně zkušený se ale jedná o partnerství dvou nebo více specialistů či odborníků, jejichž snahou je nalezení společného řešení různorodých problémů (Tureckiová, 2004).

Counselling je o vyjadřování se všemi členy k dané problematice a díky tomu také k získání zpětné vazby (Hughes, 2015).

K rozvoji pracovníků dochází právě díky vzájemné konzultaci a ovlivňování se zpětnými vazbami každého jedince. Díky tomu, že se jedná o vzájemnou činnost, měla by zde být odbourána hierarchie v organizační struktuře. Mělo by také docházet k překonání jednosměrnosti vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, či mezi zkušenějším a méně zkušenějším pracovníkem (Koubek, 2012).

Metody rozvoje talentů Off-the-job

Metody Off-the-job neboli metody rozvoje praktikované mimo pracoviště jsou dle mnoha autorů považovány za méně efektivní.

Simulace je vytvoření nějaké situace, která se vyskytuje zřídka. Umožňuje konfrontovat talent s takovou situací, pro kterou je nutné mít a umět použít specifické znalosti a schopnosti (Horváthová, 2011).

Hraní rolí je velice podobné simulacím. Dle Koubka (2012) spočívá hraní rolí v přidělení konkrétní role každému účastníkovi. Je zde vytvořeno umělé prostředí, ve kterém dochází k simulaci komplikovaných a náročných problémů, které se mohou v rámci řízení organizace vyskytnout. Díky této metodě jsou účastníci nuceni samostatně myslet a následně odpovídajícím způsobem reagovat na nahodilé situace.

Přednáška či školení jsou vzdělávací metody, jejichž podstatou je zprostředkování teoretických a faktických znalostí. Výhodou je rychlost přenosu informací a nenáročnost na vybavení. Na druhé straně je za nevýhodu považován pouze jednosměrný tok informací (Koubek, 2008). Školení je dále obohaceno o diskuzi nad daným tématem, v rámci které má zaměstnanec příležitost se zapojit, tudíž se poté stává z jednosměrného toku informací, tok obousměrný (Šikýř, 2014).

Development centrum je metoda, která slouží ke zmapování kompetencí zaměstnanců a následnému sestavení jejich individuálních rozvojových plánů. Tato metoda odhaluje potenciál pracovníka, díky kterému je následně možno identifikovat samotný talent. Development centrum funguje na principu jednodenního až dvoudenního programu, v jehož průběhu prochází účastníci různými situacemi ať už skupinově, tak individuálně. Tyto situace odpovídají svojí povahou kompetencím, které jsou potřebné pro kladný výsledek na dané pracovní pozici v určité organizaci (Assessment Systems, 2019).

2.4.2.2 Rozvojové programy talentů

V oblasti rozvojových programů se v organizacích jedná především o dva hlavní typy. Prvním jsou tzv. Trainee programy a druhé jsou tzv. talent development programy (Hroník, 2007).

Některé Trainee programy jsou zaměřeny pouze na aktuální studenty, ale převážná většina programů je určena čerstvým absolventům zejména vysokých škol. Obvyklou délkou programů je jeden rok, ale i ta závisí na nastavení dané firmy. V rámci náplně a činností se nejčastěji jedná o seznámení účastníků s komplexním fungováním

společnosti, a proto účastníci nezůstávají na jedné pracovní pozici, ale cílem je, aby prošli různě zaměřenými odděleními společnosti. Postupné zaškolování absolventů představuje pro firmu poměrně vysoké výdaje, a proto firma s účastníky Trainee programu počítá taktéž do budoucna jako se svými zaměstnanci (Hamalčíková, 2016).

Program talent development je naopak zaměřen již na pracující zaměstnance, kteří jsou součástí společnosti a byl u nich rozpoznán talent nebo potenciál. Jedná se o program zaměřený na rozvoj talentu a profesních kompetencí (Hroník, 2007).

2.4.2.3 Řízení a plánování kariéry

Cílem plánování kariéry zaměstnanců je z hlediska organizace zajistit, aby byli zaměstnanci s požadovaným talentem vždy připraveni na nově vznikající nebo uvolněná pracovní místa. Jedná se především o specialisty v určité oblasti a manažery. Pro pracovníky je naopak plánování kariéry motivační faktor, který je podporuje ve svém rozvoji a také k lepšímu pracovnímu výkonu, v rámci usilování o splnění kariérního plánu a uplatnění svého potenciálu (Armstrong & Taylor, 2014).

Hroník (2007) definoval tři hlavní směry kariéry. Prvním je postup v hierarchii, tedy posun na vyšší pozici. Druhý směr je získávání znalostí v dalších odborných oblastech. Třetím a posledním směrem je prohlubování jedné odbornosti.

Obrázek 4: Tři hlavní směry kariéry



Zdroj: Hroník (2007)

Pro plánování kariéry je velice důležitým krokem, aby byli všichni zaměstnanci srozuměni s pravidly, podle kterých je plánování kariéry řízeno. Například se jedná o definování podmínek, které musí být splněny, aby mohl jedinec povýšit na nové

pracovní místo. Také by nemělo chybět vymezení osob, kterých se kariérní plán týká a způsob jakým jsou zaměstnanci vybíráni (Tureckiová, 2007). Pokud není talent využit a jedinci není umožněno využít svůj potenciál a silných stránek, netrpí tím pouze jedinec, ale také samotná organizace (Hroník, 2007). Tento fakt je nezbytné brát v každé situaci v potaz, neboť mnoho systémů řízení talentů neuspěje právě kvůli neschopnosti nebo nemožnosti talenty povyšovat. Organizace by si měly tedy dát pozor na to, aby neslibovaly kariérní posuny v momentě, kdy opravdu nezamýšlí vyšší pracovní pozice těmito zmiňovanými talenty obsadit (Hirt, Ortlieb, Winterheller, Bešić, & Scheff, 2017).

2.4.3 Udržení talentů

Dalším procesem v rámci řízení talentů je jejich stabilizace a udržení ve společnosti. Tento proces je zcela klíčový, protože firma investuje nemalé množství finančních prostředků a také úsilí do získání a rozvoje talentovaných pracovníků. Z tohoto důvodu by bylo pro společnost velice neefektivní, pokud by talentovaní pracovníci firmu opouštěli. Je tedy v zájmu celé organizace, aby byly požadavky talentů uspokojovány (Anis, Nasir, & Safwan, 2011).

Govaerts, Kyndt, Dochy, a Baert (2011) určili základní faktory, které ovlivňují to, zda chtějí lidé být součástí určité organizace a vnímají společnost jako atraktivní:

- a) Organizace se chová eticky a dosahuje uspokojivých výsledků.
- b) Organizace má dobrou pověst.
- c) Práce, kterou organizace nabízí je atraktivní a uznávaná.
- d) Organizace umožňuje zaměstnancům rozvoj, vzdělávání a kariérní růst.
- e) Organizace podporuje work-life balance.
- f) Odměna a benefity za danou práci odpovídají odvedené práci.
- g) Organizace má takovou podnikovou kulturu, která umožňuje zaměstnancům pocit sounáležitosti se sdílenými hodnotami.

Armstrong a Taylor (2014) se na celou problematiku faktorů, které ovlivňují udržení pracovníků ve společnosti, dívá z pohledu jejich věku:

- a) Do 30 let je pro zaměstnance důležitá možnost povýšení a budování kariéry.

- b) Od 31 let do 50 let preferují zaměstnanci možnost řídit si svoji kariéru, mít více pravomocí a vykonávat atraktivní práci.
- c) Pracovníci nad 50 let dávají přednost jistotě ve svém zaměstnání.

Podstatným faktem v rámci retence zaměstnanců je uvědomění si, že v rámci udržení zaměstnanců a nízké fluktuace hraje roli vždy úroveň, na které organizace o svoje zaměstnance pečuje. V rámci HR oddělení dnes vznikají pozice, jejichž náplní je věnovat se spokojenosti zaměstnanců, zajišťovat včasnou a transparentní interní komunikaci (Bednář, 2017).

Pro každého zaměstnance se mohou jednotlivé faktory, které ovlivňují angažovanost jedinců v pracovním prostředí lišit. Pro každého jsou přirozeně důležité jiné aspekty a vlastnosti, které by měly náplň práce a organizace mít. Pokud zaměstnanec nepocítuje, že si organizace jeho práce váží a patřičně jej za práci oceňuje, necítí ani zaměstnanec závazek a loajalitu směrem k organizaci. Organizace by měly neustále mapovat všechny faktory, které přispívají ke spokojenosti zaměstnanců. I když hraje stále velkou roli finanční ohodnocení, velice důležité je také budování dobré pověsti společnosti a žádoucí image (Bednář, 2017).

2.5 Trendy podporující potřebu talent managementu v České republice

2.5.1 Generace Y

O generaci Y lze s určitou tolerancí obecně říci, že se jedná o lidi, kteří se narodili přibližně od začátku 80. let minulého století do doby před počátkem nového tisíciletí. Pro označení těchto lidí se vžilo označení mileniové nebo lidé spadající do generace Y. V porovnání s předchozí generací X jsou pro generaci Y typické odlišné postoje, nároky a očekávání v rámci výběru své práce a budování kariéry. Generace Y se narodila do relativně klidného období, ve kterém nejsou lidé poznamenáni válkou a všemi aspekty, které jsou s válkou spojeny. Na základě znalostí ohledně odlišností této generace a jejich preferencí by měly být modifikovány i jednotlivé přístupy v oblastech řízení lidských zdrojů. Jak již bylo zmíněno na začátku této práce, řízení talentu je součástí řízení lidských zdrojů, a proto by i to mělo být přizpůsobeno tak, aby vyhovovalo požadavkům

generace Y a tím pádem byl plně využit potenciál jejich zástupců (Horváthová, Bláha & Čopíková, 2016).

Režná a Matyášová (2018) popisují mileniály tak, že jejich významným požadavkem je to, aby jejich práce měla smysl. Ve své práci musí vidět konkrétní přínos, různorodost, prostor pro vlastní rozvoj, určitou míru nezávislosti a týmové prostředí, které jim zprostředkovává pocit podpory. Dalším výrazným rozdílem je inklinace k work-life balance, což lze chápat jako udržování rovnováhy mezi osobním a pracovním životem. Generace Y má jiný přístup ke svému osobnímu životu, který staví mnohdy na první místo a zástupci nevyhledávají fixní pracovní dobu bez možnosti si svoji práci samostatně naplánovat. Zástupci této skupiny chtějí mít možnost upravovat si pracovní dobu dle potřeb, protože už jen to dokáže navodit pocit, že jsou pány vlastního času a mohou případně relativně snadno reagovat na nahodilé situace v jejich životech. Touha dosáhnout co největšího kariérního růstu se dostává do pozadí a do popředí postupně nastupuje kladení důrazu na celkovou životní spokojenost.

Generace Y má jiný přístup ke vnímání peněz, protože lidé spadající do této generace vnímají peníze spíše jako prostředek směny než jako hodnotu, jak tomu bylo u generace předchozí. Posledním podstatným mezigeneračním rozdílem je postoj ke změnám. Generace Y se změn nebojí, nemá ráda stereotyp a nevnímá jako problém změnit práci v případě nespokojenosti. Pro zástupce generace X je typické, že v rámci svého života pracují v jedné či několika málo společnostech, nicméně pro generaci Y je běžné měnit práci často, a proto je potřeba se více soustředit na získání loajality vůči organizaci (Kopretynska & Kmiotek, 2015).

Mnohé firmy neumí s talentem této generace pracovat a nevědí, jak s ním naložit. Pro firmu je životně důležité, aby měla propracovaný systém, který bude zaměřený na řízení talentů a bude umožňovat vybrat, zaujmout, získat, rozvíjet a udržovat žádoucí pracovníky z omezené nabídky na pracovním trhu. Z průzkumu PwC vyplynulo, že se více než třetina firem v českém prostředí domnívá, že kvůli nástupu nové generace s novými a specifickými přístupy k práci a životu jako takovému, není třeba něco měnit. Některé společnosti mají dokonce pocit, že se jich generační obměna netýká vůbec. Takovéto firmy se ale o talenty z řad mladých zaměstnanců s nejvíce pravděpodobným scénářem připraví. Organizace stejně musí dříve či později na změny v povaze generačních rozdílů reagovat. Strategie řízení talentů by měla být aktualizována

na generační řízení talentů, které do sebe promítne jiné přístupy a požadavky generace Y. Pokud společnost nedokáže úspěšně řídit talent mladých lidí, musí se v první řadě, než začne hledat chybu na druhé straně, zaměřit na to, zda má pro řízení mladých talentů vhodně nastavená pravidla (Šimáková, 2017).

2.5.2 Globalizace a odliv mozků

Globalizace neustále nabývá na své síle. Součástí globalizace je internacionalizace práce a trhů. Stále nové a levnější transportní ale i jiné technologie pouze podporují již rozjetý vlak. Skutečnost, že jsou mezinárodní bariéry nízké, už jen uzavírá kruh všech faktorů, které pro talentované a vzdělané zaměstnance s vysokou úrovní lidského kapitálu tvoří jedinečnou příležitost snadno opustit domovskou zemi a vydat se za lepšími podmínkami do jiných zemí nebo na rozvinuté trhy (Frankel, 2000).

Odvětví řízení lidských zdrojů prochází z hlediska řízení talentů na globální úrovni řadou změn. Globální konkurence využívá mezinárodní mobility a organizace se více zaměřují na získání talentovaných pracovníků z rozvíjejících se oblastí (Farndale, Scullion & Sparrow, 2010).

Globalizace spolu s rostoucí ekonomickou integrací napříč státy podstatně ovlivňuje tzv. válku o talenty a nabídku práce (Beechler & Woodward, 2009).

Odliv mozků v angličtině brain drain či formálně vyjádřeno odliv lidského kapitálu, je slovní spojení, které označuje jednosměrnou migraci pracovní síly, která se vyznačuje svojí schopností, inteligencí, kvalifikací nebo jednoduše talentem v určitém směru. Tito lidé se pohybují za pracovním účelem z jedné země do druhé. Hlavními důvody mohou být vyšší kvalita života, přívětivější podmínky pro život a lepší finanční ohodnocení, politická situace státu a s ní spojená bezpečnost nebo nedostatek nabízených pracovních příležitostí v původní zemi či zajímavější a intelektuálně náročnější náplň práce v jiné zemi (Čermák, 2017).

Odliv mozků je považovaný za negativní aspekt, jelikož zemi sužuje problém, který se týká odchodu kvalifikované síly a talentu, který má za následek negativní dopad na ekonomický rozvoj země (Sharma & Pareek, 2015).

Winterheller a Hirt (2017) ve své studii rozdělili vysoce kvalifikované migranty do čtyř základních skupin založené na rezidenci migranta a na tom jakým způsobem akumuluje a využívá kulturní a sociální kapitál.

Tabulka 3: Čtyři skupiny vysoce kvalifikovaných migrantů

Vysoce kvalifikovaný migrant	Spoléhá se na lidský kapitál konkrétního oboru	Kombinuje kapitál z různých profesních oblastí
Pracuje v hostitelské zemi	Asimilátor hostitelské země	Stavitel mostu hostitelské země
Pracuje v domovské zemi	Asimilátor domovské země	Stavitel mostu domovské země

Zdroj: Vlastní úprava dle Winterheller a Hirta (2017)

První skupinou je asimilátor hostitelské země. Pro tuto skupinu mozků je typické, že opustí svoji rodnou zemi, pracují v zemi jiné a v této zemi se snaží o plnou adaptaci. Cílem těchto migrantů je, aby zapadli do kultury hostitelské země, tudíž chtějí například získat vzdělání z dané země a málokdy využívají kulturní kapitál nabytý ve své rodné zemi. Je pro ně typické to, že nechtějí, aby bylo vůbec rozpoznatelné, že pocházejí z jiné země. Jedná se tedy o jednosměrnou migraci talentovaných lidí se záměrem zůstat v hostitelské zemi a upozadit vše, co je spojené se zemí jejich původu.

Druhá skupina se nazývá asimilátor domovské země. Do této skupiny spadají talentovaní migranti, kteří opustili svoji domovskou zemi, ale nemohli se adaptovat na život v zahraničí. Tito lidé se ze zahraničí vrací a chtějí se vrátit ke své kultuře, používání svého jazyka, firemních zvyků a podobně.

Třetí skupinou jsou stavitelé mostu hostitelské země. Zástupci jsou zahraničním velmi vítáni a převážně se jedná o talentované jedince, kteří pocházejí z rozvojových zemí a směřují do zemí vyvinutějších. Tito zástupci široce nabízejí jako přidanou hodnotu znalost své kultury jako jsou například jazyk, zvyky a pracovní morálka. Mohou být především užiteční jako komunikátoři mezi domácí a hostitelskou zemí.

Poslední skupinou, která je záchranou pro domácí země, jsou stavitelé mostu domovské země. Pro zástupce je typické, že se jedná o talentované a kvalifikované migranty, kteří vyrazili do zahraničí za účelem získání více zkušeností, schopností a kvalifikace, ale vrací se domů, aby tento lidský kapitál zúročili ve prospěch rodné země. Migranti zároveň znají kulturu i země druhé a mohou se stát prostředníky.

Baštýř a Vavrečková (2009) rozdělili pracovní migraci také do čtyř základních skupin. Jedná se o poptávkovou, nabídkovou, dojížděkovou a pobytovou. Odliv talentovaných a kvalifikovaných lidí je poměrně nejvíce spojen s nabídkovou migrací, což je migrace, která vzniká na základě nabídky určitého státu, který nabízí vyšší životní standard. V případě nabídkové migrace se zpravidla jedná o nejkvalifikovanější odborníky s vysokoškolským vzděláním, kterých je ve specifickém odvětví nedostatek.

Do České republiky směřují v nejpočetnějším zastoupení zkušení migranti ze Slovenska, Ukrajiny a Polska. Například se zde momentálně eviduje přes 3200 lékařů, kteří jsou převážně z Ukrajiny. Naopak kvalifikovaní migranti z České republiky směřují nejvíce do Německa, USA, Velké Británie a Rakouska (Desjardins, 2019).

V rámci Evropy dochází k migraci kvalifikované pracovní síly zpravidla z východních zemí do těch západních. V rámci zemí celého světa jsou nejpobulárnější destinací Spojené státy americké. Podle průzkumu jsou v rámci celého světa Švýcarsko a Singapur dvěma nejlepšími zeměmi na získání a udržení vysoce kvalifikovaných pracovníků (Desjardins, 2019).

Cílem organizací by měla být výzva vytvořit pro talentované jedince takové prostředí a podmínky, ve kterých se budou cítit užiteční a spokojení a tudíž nebudou pociťovat potřebu najít si své uplatnění v jiné zemi. Pracovníkům nejde vždy v první řadě o lepší finanční ohodnocení, ale velkou roli hrají také možnosti kariérního růstu a rozvoje jako takového. Proto je systematická a správně nastavená implementace talent managementu v rámci této problematiky žádoucí součástí každé organizace, ale i země z důvodu udržení si konkurenceschopnosti a ekonomické prosperity (Desjardins, 2019).

2.5.3 Stárnoucí populace

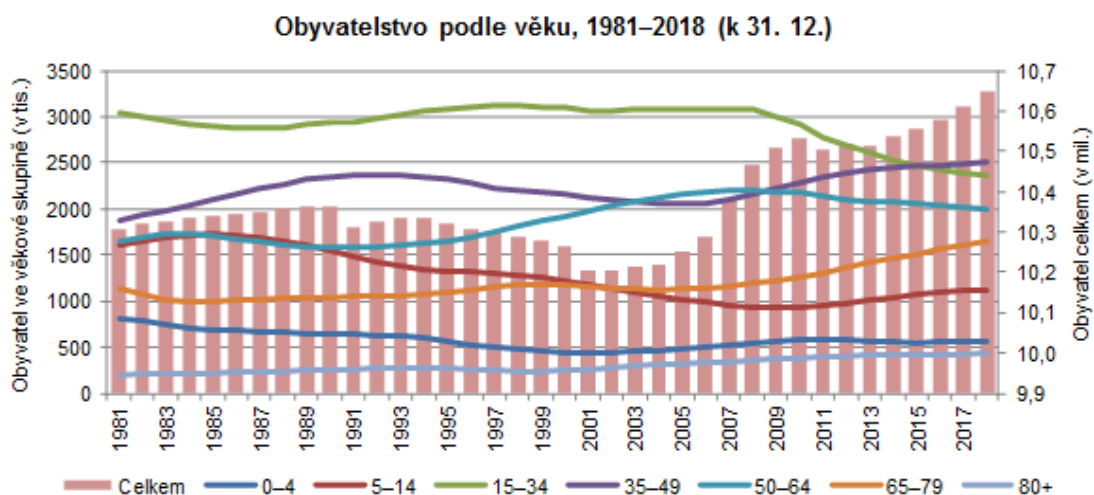
Dalším jevem, který je provázán s potřebou řízení talentů, je stárnutí populace. Žijeme v době, ve které dochází k demografickému stárnutí populace, což má za následek, že se i v organizacích vyskytují neustále starší pracovníci. Stárnutí populace je trend, ve kterém dochází k neustálému zvyšování podílu starých lidí v rámci celkové populace (UNFPA & HelpAge International, 2012).

Bookman (2008) definoval kritériem pro označení obyvatelstva jako stárnoucího nebo starého jako nejméně osmiprocentní podíl obyvatel ve věku 65 let a více.

Příčinou stárnutí populace jsou dva základní faktory, ke kterým dochází současně. Prvním faktorem je pokles míry porodnosti, což má za následek menší množství narozených dětí. Pokud přichází na svět menší množství dětí, dochází ke snižování populační základny. Druhým faktorem je prodlužující se délka života. K podílu starších pracovníků v organizacích přispívá také fakt, že se neustále navyšuje hranice důchodového věku (Cimbálníková, 2012).

V rámci statistik publikovaných Českým statistickým úřadem lze dojít k závěru, že se v současnosti největší přírůstky obyvatel koncentrují ve věkové skupině 65+. Aktuální populační vývoj zaznamenává k 31. 12. 2018 nárůst na 2,09 milionu obyvatel ve věku 65 let a více. Ke stárnutí populace dochází dle grafu níže již od 80. let 20. století. V posledních letech nárůst seniorů pouze zrychlil. Dochází také k nezanedbatelnému růstu obyvatel, kteří dosahují věku nad 85 let. Dle predikcí Českého statistického úřadu je nezbytné vnímat stárnutí populace jako neodvratitelný proces. Zmírnit komplexní stárnutí populace by bylo možné pouze díky stabilní a vysoké plodnosti, nicméně se její dosažení zdá být při současných podmínkách jako nerealistické (ČSÚ, 2018).

Graf 1: Obyvatelstvo podle věku 1981-2018



Zdroj: ČSÚ (2018)

Demografické stárnutí populace se netýká pouze České republiky ale i většiny jiných států světa. Organizace spojených národů se touto problematikou zabývala a přišla se stanoviskem, že je stárnutí populace přítomné ve všech státech pouze s rozdílem,

že se liší tempo, jakým dochází ke změnám a fázemi procesu, ve kterých se jednotlivé státy nacházejí. Jednou z notoricky známých zemí s nejrychlejším tempem stárnutí populace je Japonsko (Walia, 2019).

Nejvíce dochází ke stárnutí podílu populace v ekonomicky vyspělých oblastech, protože zde dochází ke zlepšování zdravotního systému jako je například dostupnost účinných léků, nové moderní technologie, které dokáží v dnešní době léčit i nemoci, na které se dříve běžně umíralo nebo také více prevencí a všeobecně snazší dostupnost zdravotní péče. Druhým fenoménem, který přispívá ke stárnutí populace především v ekonomicky vyspělých oblastech, je změna hodnot a životního stylu mladší populace. Dochází k větší orientaci na vlastní rozvoj a kariéru. Orientace na rodinu je zpravidla až ve vyšším věku (Cimbálníková, 2012).

Cílem organizací by měla být výzva vyjít věkově starším talentovaným jedincům vstříc a nastavit obecně vhodné pracovní prostředí. Snaha vytvořit a uzpůsobit pracovní prostředí pro starší zaměstnance znamená v první řadě ergonomicky přívětivé pracoviště. Pokud si firma chce udržet talentované starší pracovníky, bude nezbytné upravit také vzdělávací systém, který bude zaměřený na získávání nových dovedností, které jsou potřebné k pracovnímu výkonu. Zároveň je třeba tyto pracovníky dále vzdělávat ohledně nových technologií, které vznikají v oblasti, ve které pracují. Kreativní řešení, která zahrnují pochopení a následné uspokojení různorodých potřeb a motivace pracovníků odlišného věku, mohou pomoci využít jejich talentu a zároveň mohou být přínosná komplexně pro celou organizaci (Sweet & Pitt-Catsoupes, 2010).

Úspěšné zahrnutí starších jedinců do řízení talentů podle Peoplescout (2018) firmám přinese konkurenční výhodu. Naopak pokud organizace není schopna implementovat úpravy založené na demografických změnách a změny ignoruje, může se stát, že bude zaostávat za organizacemi, které si vedly lépe, a podařilo se jim do strategie řízení talentů zahrnout i starší pracovníky.

Stárnoucí populace se svým odchodem do důchodu prohlubuje nedostatek talentů a zanechává deficit talentovaných pracovníků. Hlavní předností starších pracovníků jsou jejich dalekosáhlejší zkušenosti a značná loajalita k firmě, ve které pracují. Jejich zkušenosti jsou mnohdy spojeny i s předáváním know-how mladším pracovníkům. V rámci organizací jsou senioři zapojováni do mentorských programů, ve kterých jsou starší pracovníci mentory pro nově příchozí pracovníky. Noví zaměstnanci od mentorů

získávají potřebné informace a dovednosti, ale také mentoři pomáhají aklimatizovat nové pracovníky do firemní kultury v rámci organizace. Proto jsou stárnoucí pracovníci považováni za přirozenou mentorskou základnu, která hraje podstatnou roli při plánování nástupnictví. Další předností stárnoucí populace je porozumění vrstevníkům mezi zákazníky, protože pokud stárnou pracovníci, znamená to, že stárnou také zákazníci a spotřebitelé. Pokud jsou cílovou skupinou zákazníci z různých věkových zastoupení, potřebuje organizace i týmy, které jsou prolnty různým věkovým zastoupením (Bohutínská, 2019).

2.5.4 Nedostatek kvalifikovaných pracovníků

S nedostatkem kvalifikovaných pracovníků se v České republice potýká velké množství organizací a také určitá odvětví. Na českém trhu chybějí zejména lidé na kvalifikované technické pozice. Hlavní poptávka je především po středním managementu jako jsou inženýři, technici a různí specialisté. V absolutním vyjádření jsou ale více potřební certifikovaní specialisté na pozicích, ve kterých by měli disponovat určitou kvalifikací, jako jsou například svářeči, páječi nebo mechanici (Pánková, 2018).

Nedostatek kvalifikovaných pracovníků označilo v roce 2018 jako problém 36 % zaměstnavatelů. Tento fakt vyplývá z průzkumu společnosti ManpowerGroup, který byl realizován mezi 750 firmami v různorodých odvětvích v rámci českého trhu. Celosvětový průměr je dokonce poměrně vysoko nad českým s hodnotou 45 % firem, které vykazují nedostatek talentovaných nebo kvalifikovaných pracovníků (Halbrštát, 2018).

Zdá se, že existuje velký rozdíl mezi tím, co všechny studie navrhnou ohledně orientace na talentované pracovníky a jejich rozvoj a tím, co organizace skutečně pro rozvoj talentu svých pracovníků vykonávají. Rok od roku investují velké korporace více do automatizace a technologicky pokročilých strojů s cílem eliminovat nedostatek kvalifikované pracovní síly. Organizace začínají využívat robotizaci a digitalizaci jako náhradu určitých pracovníků, kteří nejsou k dispozici, ale nezdá se, že by jejich zájmem byly investice do komplexních vzdělávacích programů, které by zaručily vyšší úroveň dovedností, které jsou spojené s instalací a udržováním nové technologie. Současně se požadavky firem na pracovníky s technologickým pokrokem mění neustále rychleji (Collins, 2015).

Podle průzkumu ManpowerGroup se 57 % organizací čelí nedostatku talentů rozvojem současných zaměstnanců. Nadpoloviční většina dotazovaných firem začala řešit nedostatek talentů přehodnocováním svých požadavků týkajících se vzdělání, zkušeností a praxe na určité pracovní pozice. Přes 30 % zaměstnavatelů se snaží problém řešit na základě navyšování mezd. Firmy by tedy měly řešit nedostatek talentů a kompetencí především komplexní a propojenou strategií talent managementu. Měly by se soustředit nejen na získávání, ale především na rozvoj talentů a jejich udržení (Halbrštát, 2018).

2.5.5 Ekonomická krize

Už Tomáš Baťa, doposud nejúspěšnější a po celém světě proslulý český podnikatel, zastával a aplikoval ve své firmě prvky řízení talentů. Bylo tomu tak dokonce i v době největší hospodářské krize, ze které vyšly Baťovy závody s překvapivě kladným výsledkem. Součástí Baťovy strategie bylo tvrzení, že řešením na udržení organizace v období ekonomické krize jsou rozvoj a vzdělávání talentovaných pracovníků a zároveň považoval vzdělávání a rozvoj za strategickou investici pro úspěch firmy do budoucnosti. Baťa nevnímal řízení talentů jako pouze nákladovou složku, ale především jako motor pro úspěch nejen dnes, ale i v budoucnu. Jeho poselství tedy bylo takové, že pokud chce být společnost úspěšná, je nezbytné a žádoucí systematicky investovat do talent managementu (Petzold, 2012).

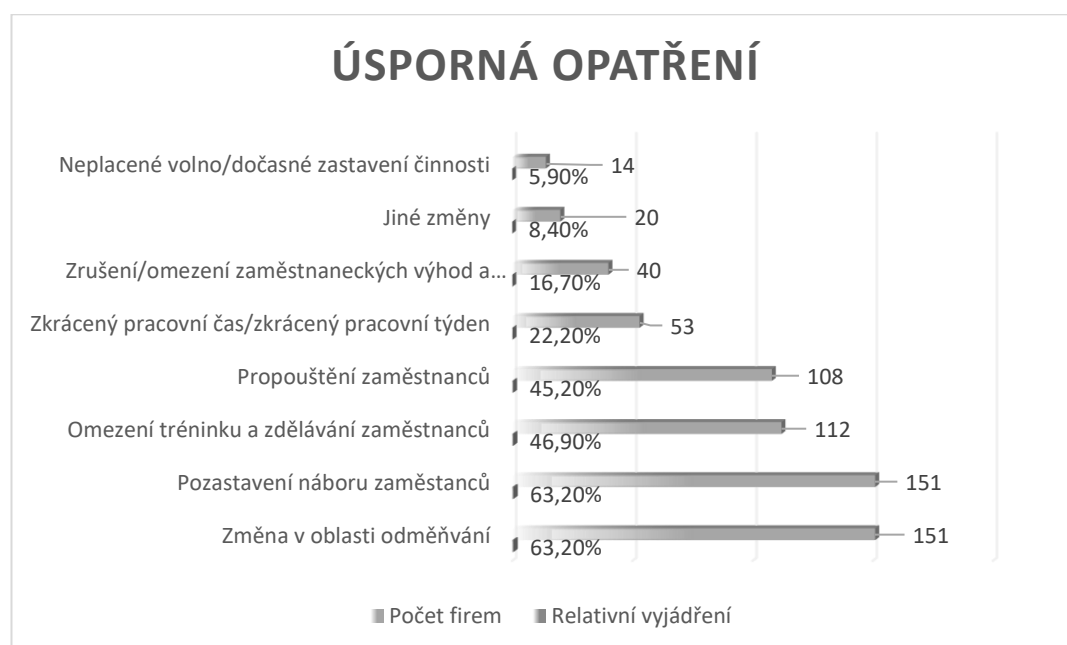
Ekonomická krize zde není neustále, ale pokud nastane, umí se s ní vypořádat pouze některé organizace. V komplikovaných a nepředvídatelných časech si mnoho organizací uvědomuje, jaké náklady se váží k zaměstnancům a začínají zjišťovat, v jakých činnostech by se daly nalézt úspory (Eisel, 2014).

Zíková (2010) vysvětluje rozdíl přístupu k talent managementu před rokem 2008 a po tomto roce. Zatímco v roce 2007 před ekonomickou krizí měly firmy zavedeny rozmanité sofistikované programy zaměřené na řízení talentů, rozvojové plány, propracované programy ohledně kariérního růstu, mapy cílené na osobní rozvoj a byly si vědomy nátlaku na trhu práce, kde nebylo snadné získat talentované a kvalifikované pracovníky, od roku 2008 došlo k podstatným změnám. S nástupem krize byly některé organizace z důvodu nedostatku finančních prostředků nuceny omezit své výdaje i v oblasti lidských zdrojů a vyvstala otázka, jaké pracovníky budou muset společnosti

propustit jako první. Paradoxně tedy došlo k tomu, že najednou bylo talentů a specialistů na trhu práce po rozsáhlém propouštění dostatečné množství, ale organizacím chyběly finanční prostředky na jejich získání a jejím hlavním cílem se v době krize stává udržení životaschopnosti firmy.

Společnost Hewitt provedla v roce 2009 průzkum, který zkoumal vliv finanční krize na lidské zdroje v České republice. V tomto průzkumu bylo osloveno téměř 300 korporací, které mají převážně prvky s mezinárodní charakteristikou. Z tohoto průzkumu uvedlo 17 % společností, že u nich změny v činnostech řízení lidských zdrojů v důsledku ekonomické a finanční krize nenastaly. V následujícím grafu jsou popsány změny, které dotazované společnosti uváděly nejčastěji a zároveň jejich četnost.

Graf 2: Úsporná opatření



Zdroj: Vlastní úprava dle Zíková (2010)

Z grafu lze vyčíst, že dvě nejčastější úsporná opatření se stejným výsledkem jsou v době krize opatření týkající se změn v oblasti odměňování a pozastavení nábory nových zaměstnanců. Velice důležité je poté třetí opatření, které se vyskytovalo téměř u poloviny respondentů a je jím omezení tréninku a vzdělávání zaměstnanců. Některé společnosti omezují realizaci školení a kurzů pouze na povinné nebo školení, která jsou nutná pro vykonávání dané pracovní pozice či náplně práce. Součástí je také omezení externích školení a preferování interních forem vzdělávání a interních školitelů. Všeobecnou součástí je tedy celkové snížení rozpočtu na vzdělávání a rozvoj pracovníků. Dalším

podstatným ukazatelem je propouštění zaměstnanců, ke kterému se v krizi přiklonilo 45 % dotazovaných organizací. Může dojít k tomu, že jsou v krajních případech propouštění dokonce ti nejdůležitější a pro podnik klíčoví pracovníci, kteří jsou nositeli know-how společnosti. K takovýmto krokům se musí společnosti dočasně uchýlit, pokud je ohrožena životaschopnost podniku (Zíková, 2010).

Dle Zíkové (2010) je ale důležité nezanevřít na řízení talentů a tyto klíčové pracovníky v žádném případě nenechat odejít. Talent management by měl být upřednostňován jak v době prosperity, tak i v době krize. Přístupy k řízení talentů je ale nutné přizpůsobovat vždy podle možností společnosti. I přesto, že je propouštění zaměstnanců v některých případech jediným řešením, je třeba neustále myslet na to, že je lidský kapitál tím nejcennějším, co společnost má a tudíž některé nepromyšlené a mnohdy unáhlené kroky ohledně propouštění pracovníků mohou společnost připravit nenávratně o svoji konkurenční výhodu.

3 Metodický postup

3.1 Cíl práce

Cílem této diplomové práce je analýza talent managementu včetně zkoumání jeho jednotlivých procesů ve vybraných podnicích a následné zpracování návrhů ke zlepšení případných nedostatků.

Za jednotlivé procesy je v práci považována v první řadě fáze před nasazením celého procesu, dále získávání, rozvoj a udržení talentů. Pozornost je věnována také přínosům a problémům TM, ale také talent managementu zasazeného do současných vývojových trendů.

Účelem je zformulovat přehled praktik, které jsou v TM v českých firmách realizovány, zjistit v jaké formě, v jakém rozsahu a s jakým záměrem společnosti z českého prostředí implementují proces talent managementu v rámci svého podniku a s jakými nesnáze se musí potýkat.

Výsledkem práce bude sumarizace úspěšných a osvědčených praktik a zároveň definování problémů s návrhy na jejich řešení. Výsledky by mohly firmám posloužit jako inspirace při zavádění talent managementu a těm, které již mají talent management zavedený, by mohla být užitečná pro porovnání svého procesu s ostatními. Nakonec by práce mohla podpořit důležitost TM a zvýšit povědomí o tomto novém, ale hojně využívaném trendu z oblasti HR.

3.2 Metodika práce

Za účelem dosažení korektního způsobu postupů a závěrů v praktické části diplomové práce, bylo prvotním krokem odpovídající se seznámení a prostudování literárních pramenů, které jsou důležité k pochopení problematiky v oblasti talent managementu.

Po detailním prostudování literární problematiky a nabytí vědomostí, byl následně vypracován literární přehled, který je vytvořen na základě odborných publikací, které se týkají talent managementu. V literární rešerši byl nejdříve přiblížen pojem řízení lidských zdrojů, následně byly definovány koncepce talentu a talent managementu. V neposlední řadě byla popsána problematika, které je věnována praktická část, jako

je celý proces talent managementu, jeho přínosy, rizika a trendy, které podporují potřebu talent managementu s ohledem na vývoj českého prostředí.

Po vyhotovení literárního přehledu došlo již k samotnému sběru dat, který proběhl na základě deseti polostrukturovaných rozhovorů. K dotazníkovému šetření měla tazatelka předem připravené otevřené otázky, které měly pevnou strukturu. Vzhledem k obsáhlosti dotazníku a potřebnosti získání hlubšího porozumění došlo k preferenci polostrukturovaného rozhovoru dle připravených otázek. Důvodem byla mimo jiné i stávající situace a nemožnost přítomnosti tazatelky při vyplňování obsáhlých dotazníků ve zvolených podnicích, neboť byla klíčová interpretace a pochopení respondentem. Ke kroku bylo přikročeno i dle teoretického názoru, že je dotazník vlastně způsob psaného řízeného rozhovoru (Armstrong & Taylor, 2014).

Rozhovor byl prováděn na základě 59 otázek. Některé z nich se větvily do podotázek a některé otázky byly v rozhovoru přeskočeny s ohledem na předchozí odpovědi respondentů. Tento podkladový materiál s otázkami, který byl k rozhovoru využit, je k nalezení v příloze č. 1 této diplomové práce pod názvem dotazník – podkladový materiál k pohovorům.

Proběhlo celkem deset rozhovorů s řediteli řízení lidských zdrojů nebo osobami, které mají na starost program talent managementu. Rozhovory probíhaly v deseti vybraných podnicích, jejichž charakteristika a požadavky na respondenty jsou podrobněji popsány na začátku praktické části. Veškeré rozhovory proběhly na základě hovoru přes Skype nebo MS Teams, jelikož momentální situace nepodporuje osobní schůzky. Každý z respondentů byl obeznámen se záměrem a cílem rozhovoru. U každého rozhovoru byl podepsán dokument, který zavazuje tazatelku k mlčenlivosti a anonymitě ohledně jednotlivých respondentů. Proto v tomto výzkumu není zmíněn název jediného podniku, pouze jeho charakteristiky, které mu dovolí zachovat si svoji identitu, ale výzkumu poskytne vypovídající vzorek z daného odvětví.

Veškeré rozhovory byly nejdříve přepsány do písemné podoby. Poté došlo k jejich analýze, srovnávání a interpretaci závěrů. Důležité citace, které jsou považovány za neodmyslitelné pro dedukci závěrů, jsou zmíněny v diplomové práci. Ačkoliv je výzkum zaměřen na společnosti, které aplikují talent management v českém prostředí, je nutno dodat, že není možné zobecnit výsledky na všechny společnosti, které v českém prostředí talent management implementují.

4 Výsledky výzkumu

4.1 Charakteristika podniků (respondentů)

Pro analýzu talent managementu bylo vybráno **deset podniků**, které splňovaly předem definované požadavky. V první řadě se jednalo o podniky, které se **nacházejí v České republice**. Jedná se buďto o podniky, které byly přímo na území ČR založeny nebo mají v ČR alespoň velké pravomoci ohledně HR a konkrétně také ohledně talent managementu. Neboli je předpokladem, že je talent management tvořen na míru českému podnikatelskému prostředí a české kultuře. Pouze díky takovému vzorku lze analyzovat formu talent managementu praktikovanou v naší zemi.

Dalším, významným kritériem při výběru respondentů byl požadavek na **systematicky řízený proces talent managementu**. Zde bylo důležité mít na paměti, že se mnoho firem prezentuje tak, že talent management mají implementovaný, ale zároveň se nemusí jednat o takový proces, který si výzkum žádá. Pro upřesnění se věci mají tak, že některé firmy sdělí, že talent management využívají, ale poté se dojde spíše k závěru, že jej mají zavedený na intuitivní bázi, kde si přirozeně všimají potenciálu některých pracovníků, ale tento potenciál nemá žádný řádně řízený rozvojový proces.

Na předchozí požadavek navazuje i třetí požadavek na respondenty, kterým byla **velikost podniku**. Velikost se do tohoto výzkumu hodnotila na základě počtu zaměstnanců. Minimální počet zaměstnanců, který byl do výzkumu akceptován, bylo 600 zaměstnanců. Účelem tohoto kritéria bylo zacílení na ty firmy, které mají více pracovníků, a tudíž jsou více nuceny aplikovat právě již zmiňovaný systematicky řízený proces talent managementu.

Graf 3: Počet zaměstnanců

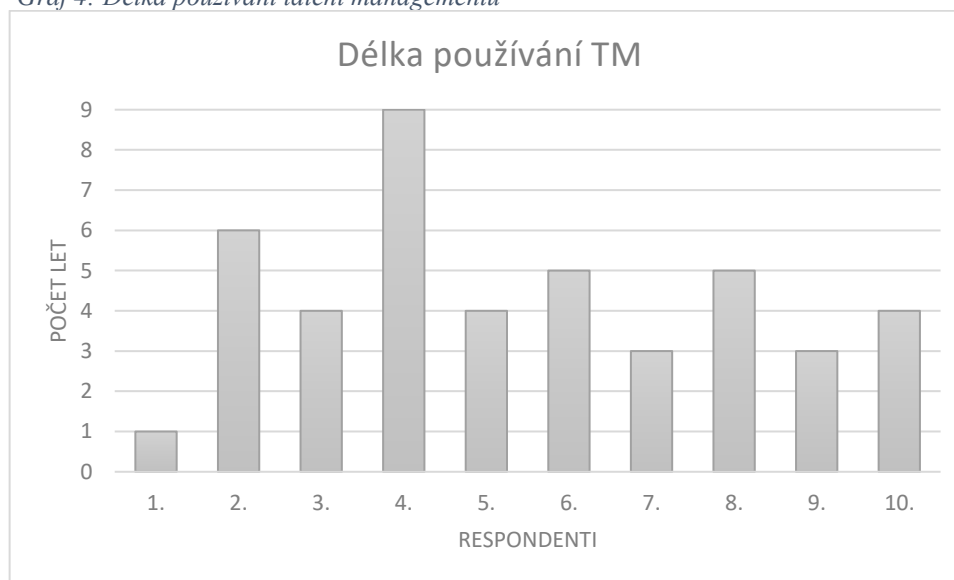


Zdroj: Vlastní data

Výběr respondentů probíhal také na základě typu **podnikatelské činnosti**, kterou daný subjekt vykonává. Požadavkem autorky bylo zastoupení určitých specifických odvětví, která na základě teoretických znalostí vyhodnotila jako pozoruhodná a pro tuto práci přínosná. Jedná se tedy o průřez jednotlivými segmenty, jako je například energetika, informační technologie, telekomunikace, logistika, ale také strojírenství nebo výrobní společnosti. Povedlo se téměř rovnoměrné rozložení firem s ohledem na poskytování služeb nebo produkci či prodej výrobků.

Posledním kritériem byla minimální délka využívání talent managementu, která byla stanovena na dva roky. Nároky na toto kritérium byly ale v jednom případě přehodnoceny, protože autorka po zvážení došla k tomu, že bude zajímavé, aby se součástí výzkumu stala také firma, která má talent management implementovaný pouze jeden rok. Díky tomuto kroku bylo možné zjistit více o problémech, se kterými se firma musela vypořádat v oblasti nasazování, které má na rozdíl od ostatních respondentů v živé paměti. Na následujícím grafu lze vidět přehled doby v letech, po kterou jednotlivé firmy účastníci se výzkumu realizují systematicky řízený talent management.

Graf 4: Délka používání talent managementu

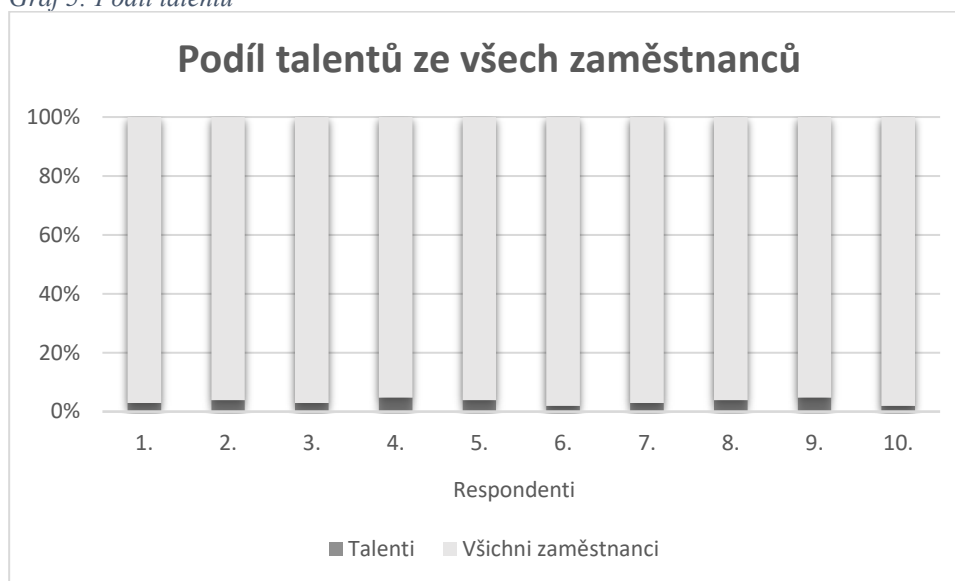


Zdroj: Vlastní data

Dalším aspektem, který byl ohledně charakteristiky talentů zjišťován, je, jaký poměr ve firmách tvoří talenti ke všem zaměstnancům. Toto zjištění je poněkud překvapující, protože se v žádném případě nejedná o velká čísla. Na následujícím grafu

je u každého respondenta vyobrazena část, která je tvořena talenty firmy k celkové části, která představuje 100 %, neboli všechny zaměstnance firmy.

Graf 5: Podíl talentů



Zdroj: Vlastní data

Jako poslední charakteristika talentů je uveden poměr mužů a žen účastnících se programů talent managementu. Tento poměr se rok od roku částečně liší, ale z analýzy nominovaných talentů vyplývá, že jsou muži ve značné převaze. Výšece zobrazují průměr všech dotazovaných společností a lze vidět, že se jedná o 24 % žen a 76 % mužů. Jak bude zmíněno v práci, u talentů se jedná převážně o talenty směřující na vedoucí pozice nebo o talenty, kteří jsou odborníky. Proto tento propastný rozdíl není nic překvapivého s ohledem na celorepublikové statistiky, které se zabývají počtem manažerů a vedoucích zastoupených ženami a muži. Tyto statistiky totiž ukazují jasnou převahu mužů na vedoucích a manažerských pozicích. V druhém případě jde o experty neboli techniky. I zde se setkáváme se statistikou, která potvrzuje větší zaměření mužů na technické obory, než je tomu u ženského pohlaví.

Graf 6: Poměr mužů a žen

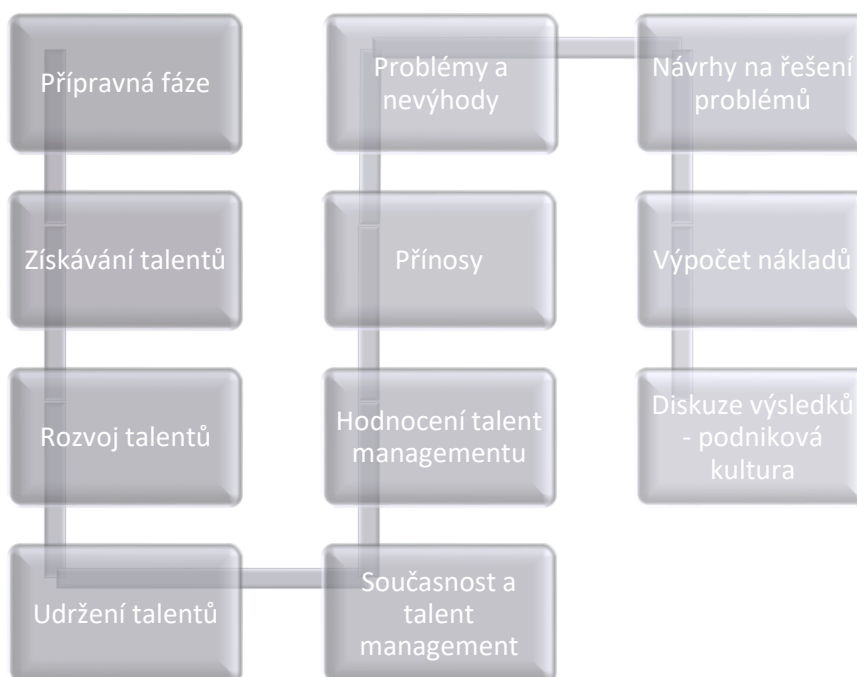


Zdroj: Vlastní data

4.2 Analýza sběru dat

Zjištění a výsledky této diplomové práce budou interpretovány a přiblíženy na základě rozdělení celého procesu řízení talentů do jednotlivých fází, které jsou zobrazeny v následujícím schématu.

Obrázek 5: Proces interpretace výsledků



Zdroj: Vlastní data

4.3 Přípravná fáze

Obrázek 6: Přípravná fáze



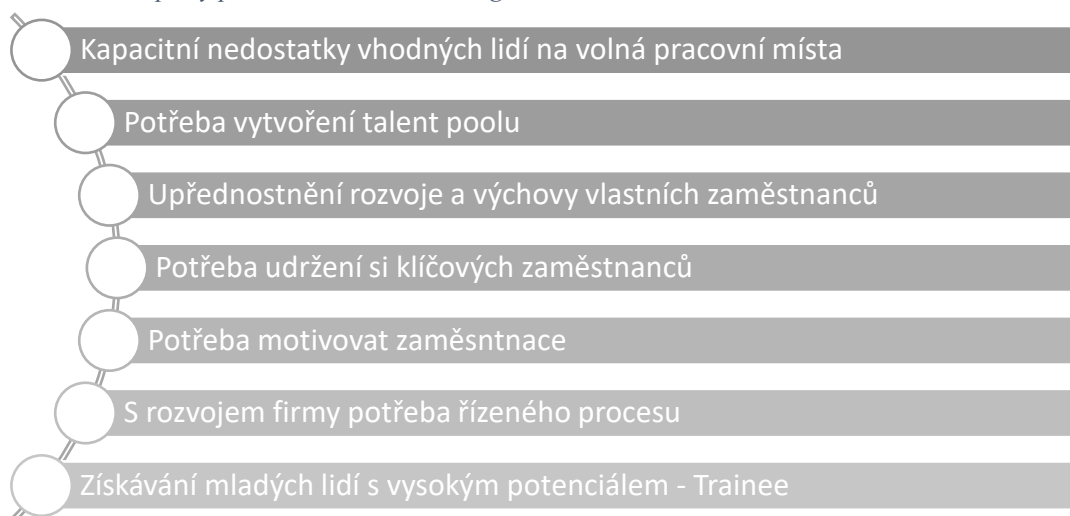
Zdroj: Vlastní data

Přípravná fáze zaštiťuje veškeré činnosti, které musí společnost uskutečnit před samotným zavedením programu talent managementu. Do této oblasti spadají zejména **impulzy**, které jsou důvodem k zavedení tohoto procesu do firemního systému. Dále sem spadá jasná a podrobná specifikace a **vymezení základních pojmů**, jako je především definování toho, jaké pracovníky společnost vnímá jako talentované a co si vůbec pod pojmem talent představuje.

Ve chvíli, kdy má společnost srozumitelně definované důvody k zavedení řízení talentů a vymezený pojem talent, přechází k celkovému **návrhu řešení** komplexního **procesu** do řízení lidských zdrojů a formulaci **strategie řízení talentů**. Následně by poslední částí přípravné fáze mělo být **zajištění odpovídajících podmínek** pro efektivní zavedení celého procesu do podniku. Do přípravné fáze jsou zařazeny i dvě dodatečné kapitoly. První se zabývá **získáváním informací o talent managementu**, tedy tím, odkud podniky při zavádění a realizaci čerpají informace a kde je ukládají. Druhá doplňková kapitola je poté věnována odpovědným osobám a tomu, za co jsou jednotlivé složky podniku zodpovědné.

4.3.1 Impulzy pro zavedení talent managementu

Obrázek 7: Impulzy pro zavedení talent managementu



Zdroj: Vlastní data

Aby společnost vůbec začala přemýšlet o zavedení řízení talentů, musí ji k tomu vést určité podněty, které jsou nazývány jako impulzy nebo důvody pro zavedení. Kdyby společnost nevnímala určité problémy, pravděpodobně by ji nic nevedlo k potřebě nějaký program aplikovat. Tato kapitola se tedy bude věnovat nejčastějším podnětům v rámci výzkumu, které vedly firmy k uskutečnění řízení talentů.

Prvním, a velice častým důvodem zavedení talent managementu, jsou **kapacitní nedostatky** vhodných lidí na volná pracovní místa, která vyžadují vyšší kvalifikaci, předpoklady k vedení nebo jiné specifické požadavky. Tato problematika jde ruku v ruce s programem následnictví, se kterým je hluboce provázána. V některých firmách jsou to dva odlišné programy a v některých spadá následnictví přímo do procesu talent managementu. Proces následnictví funguje na takovém principu, že je každé místo, které je pro podnik strategicky důležité (ať už se jedná o vedoucí pozici nebo experta), dopředu identifikováno a nadefinováno. Obrazně řečeno se tedy ví, kdo by nahradil pracovní místo, kdyby zaměstnanec zastávající toto místo druhý den nepřišel do práce. Při existenci samotného následnictví se firmám bohužel stávalo, že samotné následnictví nestačilo. Problémem byl nedostatek vhodných lidí, kteří by mohli být součástí programu. Pro příklad lze uvést oddělení, ve kterém byl vedoucí, který měl odejít z firmy. Tohoto vedoucího mohli ale na základě specifického oddělení nahradit pouze lidé z daného oddělení, kteří oddělení a jeho fungování znali. Potíž ale nastala v okamžiku, kdy mezi těmito lidmi nebyl nikdo zajímavý, kdo by mohl pracovní pozici převzít. Tento

konkrétní příklad vyústil takovým způsobem, že podnik musel začít hledat vhodného následovníka napříč celou společností, což byl právě impulz pro zavedení procesu řízení talentů, jehož cílem bylo předejít takovýmto problémům do budoucna.

V rámci výše zmíněného je především podchycen problém obsazování klíčových pozic nadanými lidmi. Zároveň společnosti pociťují potřebu vytvořit nějaký systematicky uspořádaný soubor lidí, se kterými mohou počítat. Jedná se tedy o potřebu vytvoření **talent poolu**: *„Impulzem pro nás bylo vytvoření talent poolu, které nám talent management přinesl. Ted' máme skupinu zaměstnanců, která je připravena na nahodilé situace, v okamžiku, kdy budeme potřebovat najít rychle někoho zajímavého s potenciálem. Zároveň máme v té skupině lépe zmapované dovednosti a znalosti lidí.“*

Dalším impulzem je preference společností zaměřovat se na **přípravu, výchovu a rozvoj vlastních zaměstnanců firmy**, tedy na práci s interními zdroji, kterou upřednostňují všechny dotazované společnosti tohoto výzkumu. V rámci interního rozvoje zaměstnanců se jedná o uvědomění si důležitosti lidského kapitálu v rámci strategického významu pro organizaci. K preferenci povyšování a soustředění se na interní zdroje vede také fakt, že je obsazení určitých pozic z externích zdrojů velice obtížné a někdy až nemožné. Zvláště pokud se jedná o unikátní podnikatelské odvětví. Podnětem řídit talenty je zde tedy zejména uvědomění si existenčního významu lidského kapitálu pro společnost. Kvalitní lidský kapitál představuje konkurenční výhodu, a pokud má generovat přidanou hodnotu, je třeba do něj soustředit velkou dávku pozornosti. Cílem zavedení talent managementu v rámci tohoto impulzu je tedy vytvoření souboru zaměstnanců, kteří se označí jako zaměstnanci s určitým potenciálem a se kterými bude chtít společnost pracovat trošku více nadstandardně, než s řadovými pracovníky.

Dalším, častým podnětem pro zavedení řízení talentů, který pouze potvrzuje předchozí důvod, je snaha si talentované lidi ve společnosti **udržet**. Jeden z respondentů uvedl: *„K zavedení talent managementu nás vedlo to, že jsme ve firmě identifikovali zaměstnance, kteří měli potenciál růstu, vysokou motivaci, ambice a my jsme je chtěli udržet. Věděli jsme, že jsou pro nás důležití a že s nimi o tom musíme mluvit a dávat jim to najevo. Nechtěli jsme, aby nám někam utekli.“* Řízení talentů je tedy i prostředkem, díky kterému může společnost dávat najevo talentovaným pracovníkům, že si je vědoma jejich talentu, že si ho velice váží, počítá s nimi a uvědomuje si důležitost tohoto talentu

pro své fungování. Talent management není pouze nástrojem podporujícím udržení klíčových zaměstnanců, ale je také vnímán jako **motivační nástroj** řadových zaměstnanců, kteří mohou na základě motivace projevovat snahu stát se součástí programu.

Velice často obje­vovaným důvodem v rámci průzkumu byla nevyhnutelnost zavedení uceleného **systematického řízení talent managementu s ohledem na růst a vývoj společnosti**. Zde jde především o to, že řízení talentů probíhalo v historii již daleko dříve, než se tento pojem objevil, ale jednalo se o intuitivní řízení zaměstnanců, u kterých byly vnímány kladné schopnosti, které firma vyžadovala. Lze tedy říci, že systematicky neřízená koordinace směřování šikovných lidí je ve firmách již velice dlouhou dobu. Jedna z respondentek toto tvrzení podkládá: *„Řízení talentů probíhalo nějakým způsobem ve firmě i předtím, ale nebylo to nijak systematicky řízené a ani se tomu neříkalo řízení talentů. Šlo o to, že jsme vše měli v hlavě, protože jsme měli méně zaměstnanců, tedy jsme se mezi sebou všichni docela znali a informace jsme si pamatovali. Například kdo odchází do důchodu, kdy je za něj potřeba začít hledat náhradu a s jakým předstihem. Obecně se tedy vědělo, kdo by mohl koho do budoucna nahradit. Tento předpoklad byl ale vždy nepsaným a neformálním plánem. K zavedení programu talent managementu nás vedlo to, že se počet našich zaměstnanců stále zvyšoval a začali jsme pociťovat nutnost, aby byl celý proces řízený, aby měl nějaký řád a systém, jednotlivé činnosti byly popsány a specifikovány a díky tomu jsme se mohli samotnému řízení talentů věnovat s vyšší účinností.“* V momentě, kdy má společnost určitý počet zaměstnanců, dochází k nátlaku na vytvoření jednotného systému, kterým budou talentovaní pracovníci řízeni. Je tedy potřeba, aby byly prováděné činnosti evidovány, dokumentovány a řízeny unifikovaně s jednotně stanovenými pravidly. Díky zařazení těchto činností by mělo být samotné řízení lidského kapitálu důslednější a více transparentní, což by mělo zajistit vyšší přehlednost celého systému a zároveň jasné a srozumitelné obhájení pohnutek, proč je některý zaměstnanec součástí řízení talentů a proč některý nikoliv. Díky řízenému systému talent managementu by mělo být dosahováno větší spravedlnosti pro účastníky, než tomu bylo v momentě, kdy byli talentovaní pracovníci řízeni na základě intuice nadřízených.

Jako následující zajímavý impulz pro zavedení talent managementu, vyhodnotila jedna dotazovaná společnost **změnu vedení**, kdy došlo k obměně vedení společnosti, které zaměstnanec firmy neznalo a požadovalo určité informace ohledně toho, jaký

potenciál zaměstnanci mají. Došlo tedy k zavedení řízení talentů a testování všech klíčových zaměstnanců z hlediska objasnění jejich potenciálu.

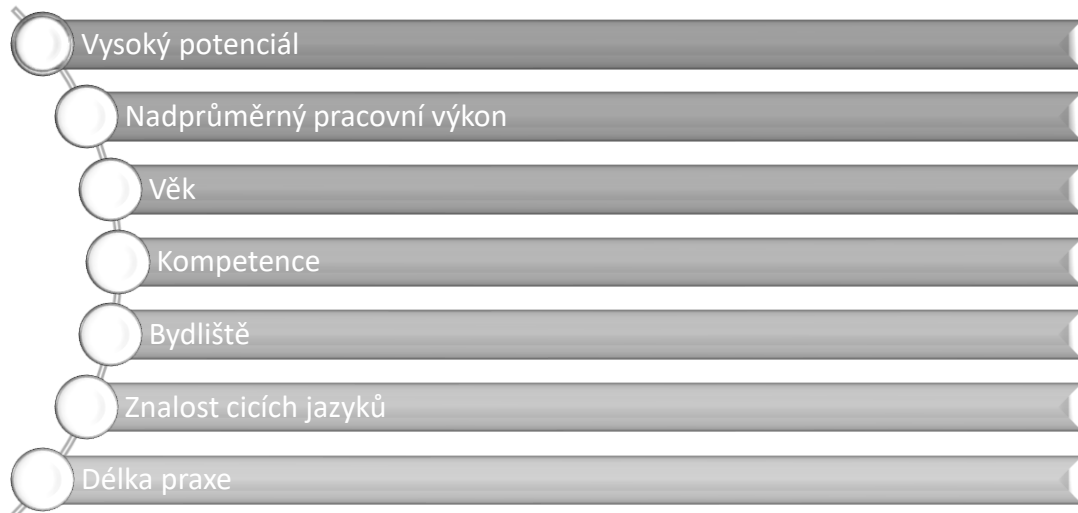
Podstatným, ale neméně důležitým impulzem, pro zavedení talent managementu je potřeba firmy zajišťovat si ve firmě prezenci **mladých lidí** s vysokým potenciálem a motivací k seberozvoji. Tento impulz je podrobněji vysvětlen v kapitole, která se věnuje externím zdrojům a bude v práci více rozebrán později.

4.3.2 Vymezení pojmu talent

4.3.2.1 Požadavky na talenty

Pokud si společnost uvědomí důvody, které ji směřují k zavedení procesu řízení talentů, a rozhodne se pro zavedení tohoto procesu, musí si následně v první řadě vymezit samotný pojem talent, tedy koho bude vnímat jako talentovaného pracovníka. Především jde o specifikaci toho, jací zaměstnanci budou součástí samotného procesu řízení talentů a na které pracovníky se bude soustředit. Následné schéma zobrazuje výčet nejčastějších požadavků, které mohou hrát roli. Nutno podotknout, že požadavky nejsou seřazeny podle důležitosti.

Obrázek 8: Požadavky na talenty



Zdroj: Vlastní data

V rámci vymezení požadavků na talentovaného kandidáta se ale firmy v některých požadavcích značně rozcházejí. Nejdříve jsou uvedena ta kritéria, která hrají rovnocennou roli u všech firem. Přirozeně se primárně jedná o takového člověka,

u kterého je vnímán **vysoký potenciál** pro určité činnosti. Dalším kritériem, které mají všechny firmy společné je vykazování stabilně **nadprůměrného pracovního výkonu**, díky kterému si zaměstnance vůbec všimnou a identifikují ho jako talenta. Toto jsou dvě primární kritéria, od kterých se odráží každá společnost. Přirozeně se společnosti liší v tom, co pro ně znamená nadprůměrný pracovní výkon, vysoký potenciál a jak je rozpoznat.

Jedna z dotazovaných společností se v rámci talentů zaměřuje na zaměstnance, kteří vykonávají dobrovolně činnosti navíc. Jedná se například o drobné návrhy na zlepšení nebo jiné **aktivity**, které jsou **nad rámec pracovní agendy**. Takovýto člověk je vnímán jako notně motivovaný v rámci svého výkonu práce.

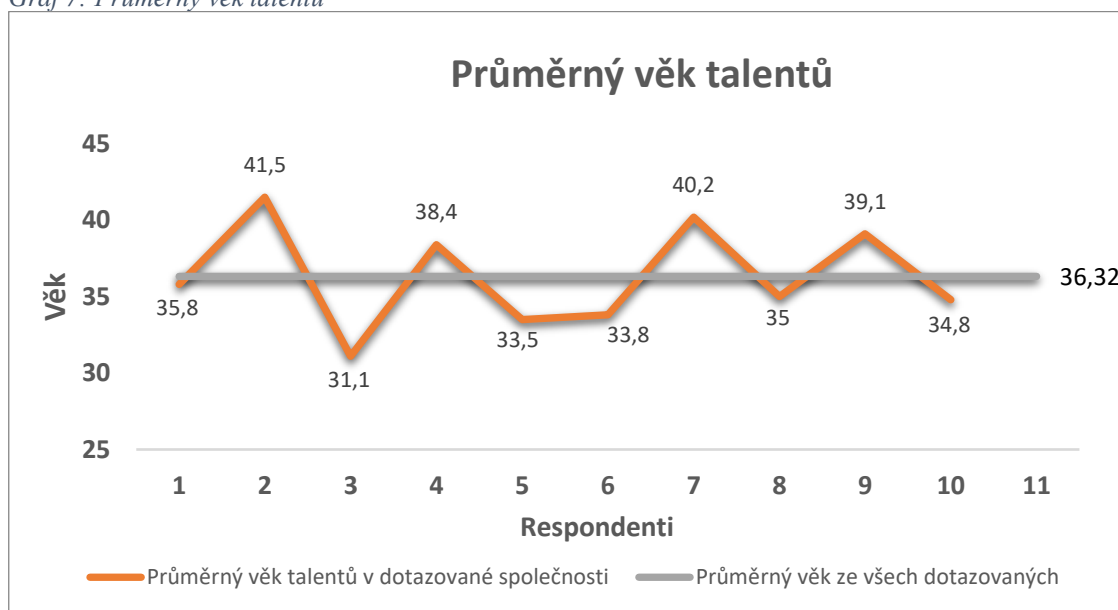
Všechna ostatní kritéria pro vstup do programu řízení talentů lze považovat jako sekundární, protože jsou společností, ve kterých roli hrají, ale jsou takové, které tato kritéria zanedbávají. Proto tedy vždy záleží na samotné společnosti, které požadavky na kandidáta stanoví jako primární a které jako sekundární.

Prvním, nadmíru diskutovaným sekundárním kritériem, je **věk** kandidátů, který je v procesu talent managementu akceptován. Dochází zde k velké diferenciaci mezi dotazovanými společnostmi. Na jedné straně jsou takové, ve kterých věk potenciálních talentů hraje zásadní roli a je základní podmínkou, která musí být splněna. Tedy se jedná o takové společnosti, které mají striktně stanovené věkové rozmezí, ve kterém se musí talent nacházet, aby měl vůbec možnost do programu vstoupit. V takovýchto případech se jedná především o soustředění společností na mladší zaměstnance, kteří jsou na svém kariérním začátku. Pakliže je věk podmínkou pro vstup do programu talent managementu, program následnictví tvoří samostatný proces, který je zaměřený na všechny zaměstnance ve společnosti, bez upřednostňování určitého věku.

Na druhé straně se v průzkumu objevují společnosti, na základě jejichž odpovědí lze interpretovat výsledky tak, že věk zaměstnance v rámci programu řízení talentů nehraje žádnou roli. Toto tvrzení se může být považováno za pravdivé, ale zároveň po zjištění věku účastníků, kteří jsou součástí programu, bylo zjištěno, že se v něm zřídka vyskytují zaměstnanci 50+. Tuto problematiku objasňuje jeden z respondentů: *„Na věku to závislé není, ale když je člověk několik let před důchodem, tak bude mít těžkou chuť se vyvíjet a vzdělávat. Pokud tento člověk nějaký pracovní potenciál měl, tak ho už většinou ve svém pracovním životě nějak zúročil. Takže program není omezen*

věkem, ale z logiky věci se tam starší lidé nedostávají. Jsou ale výjimky, kdy se tam před dvěma lety jeden zaměstnanec, kterému bylo přes padesát let, dostal. Ale jde opravdu o výjimky. Většina zaměstnanců jsou ti mladší, co mají pár let po škole.“ S ohledem na věk se může zdát poněkud překvapivé, že se ne všechny společnosti soustředí na zaměstnance, kteří vstupují nově na pracovní trh a směřují v rámci řízení talentů svoji pozornost spíše do o něco starších pracovníků. Průměrný věk talentů, kteří jsou součástí talentového programu, je zobrazen v následujícím grafu.

Graf 7: Průměrný věk talentů



Zdroj: Vlastní data

Na grafu lze vidět průměrný věk talentů v jednotlivých společnostech, který je vyznačený oranžovou linií. Horní hranici určuje průměrnému věku druhá dotazovaná firma, ve které dosahuje průměrný věk talentů 41,5 roku. Dolní ohraničení je dáno třetí dotazovanou firmou, která má průměrný věk talentů pouhých 31,1 let. Tato firma má ale talent management založený na mladých lidech a vstupní podmínce věku, tudíž se jedná spíše o raritu mezi ostatními. Druhá, šedá linie poté označuje průměrný věk talentů ze všech deseti podniků. Z tohoto grafu lze na závěr interpretovat poznatek, že je převážná většina talentů ve firmách ve věku mezi 30 až 40 lety.

Kritériem, ve kterém se dotazované společnosti shodují, jsou znalosti a vzdělání, které spolu jdou ruku v ruce. Z výzkumu vyplývá, že **tvrdé dovednosti** jako takové nehrají zásadní roli pro vstup do programu a mnoho společností je při výběru talentů záměrně opomíná. Toto tvrzení podkládá jeden z respondentů: „ Na znalostech až tak

nezáleží. Především ne na těch těžkých, například technických, znalostech. Ty opravdu takovou váhu nemají. Měkké dovednosti jsou pro nás podstatnější. Ale pokud jde o znalosti, hraje pro nás roli především to, jak je člověk schopen se dané znalosti naučit, pochopit je a implementovat do praxe. Také hraje roli, jak moc je ochotný se nové znalosti učit a přijímat je.“ Co je tedy důležité pro společnosti s ohledem na znalosti není ani tak množství, ale spíše schopnost, ochota a potenciál se nové tvrdé znalosti učit. **Měkké dovednosti** z podstaty věci hrají větší roli, protože jsou založeny na sociální či emoční inteligenci a je mnohem náročnější tyto znalosti nabýt a prohlubovat, pokud k nim daný člověk nemá přirozené předpoklady. Tvrzení je opět podloženo na základě výpovědi respondenta: „Měkké dovednosti jsou pro nás na rozdíl od těch tvrdých důležité. Pokud najdeme talenta, který by měl směřovat na vyšší vedoucí pozice, byl by problém, pokud by neměl žádné predispozice proto, aby se opravdu vedoucím stal. Proto určitě při výběru měkké dovednosti zvažujeme a zrovna u vedoucích je to mnohdy podnět, proč talenta na pracovišti zaregistrují.“ Přestože z výpovědi respondentů můžeme pochopit to, že tvrdé znalosti jako takové rozhodující nejsou, je možné, že má někdo unikátní know how, které nikdo jiný nemá. V takovémto případě hraje znalost tak zásadní roli, že je téměř vstupenkou do talentového programu, a proto nelze jednoznačně tvrdit, že by na tvrdých znalostech vůbec nezáleželo.

Dvě kritéria, která vyšla z výzkumu jako nejméně důležitá pro vstup do programu řízení talentů, jsou **bydliště** a znalost **cizích jazyků**. Bydliště hraje pouze takovou roli, že pokud má firma v plánu talenta rozvíjet určitým směrem na pozici, která je vykonávána v jiné lokalitě, musí situaci s potenciálním kandidátem probrat a zjistit, zda by byl ochotný za svojí práci dojíždět nebo se kvůli ní dokonce odstěhovat. V tomto bodě se firmy mnohdy potkávají s tím, že zaměstnanci nemají zájem dosáhnout lepšího pracovního místa na úkor změny lokality. Proto se snaží hledat i jiné možnosti řešení, a tento problém není většinou tak podstatný, aby omezoval vstup do programu a byl důvodem k odmítnutí rozvoje talenta.

V oblasti znalostí cizích jazyků je to podobné jako v případě bydliště. Pokud společnost ví, jakým směrem bude talentované pracovníky směřovat, měla by mít jasno v tom, jaké požadavky bude mít na znalosti jazyků. Pokud chce společnost talenta připravovat jako nástupce za někoho jiného, je již předem vytvořen odpovídající profil, který vysvětluje jedna z respondentek: „U nás je část talent managementu provázána s nástupnictvím, takže u nástupnictví nejdříve identifikujeme klíčové lidi, za které budeme

potřebovat hledat náhradu a vždy ke každému vytvoříme profil, který nemusí nutně odpovídat profilu pozice, na které je teď ten člověk, který bude odcházet do důchodu. Profil se tvoří na základě nových požadavků, protože my například víme, že ten zaměstnanec odejde do důchodu za dva roky, ale také víme, že za dva roky vstoupí v platnost nějaký zákon, na základě kterého je jasné, že bude muset nástupce začít jezdit do Bruselu, a tím pádem nám z toho vyplyne, že takový člověk bude na dané pozici potřebovat angličtinu, ačkoliv ji v požadavcích ten původní zaměstnanec nemá. V takovémto případě se identifikují všechny požadavky a poté podle toho přiřazujeme vhodné následovníky, které poté v rámci programu talent managementu připravujeme. Cizí jazyk tedy nehraje roli u řadových zaměstnanců, kteří jsou potenciální součástí řízení talentů, ale je někdy důležitý u části věnované následnictví.“ Ohledně znalostí cizích jazyků lze tedy výsledky výzkumu interpretovat tak, že ve většině případů nejsou podstatným kritériem pro vstup do programu. Ze všech dotazovaných společností se objevila jedna, která má určitou úroveň znalosti cizího jazyka pevně stanovenou jako podmínku, která musí být splněna, pokud chce mít zaměstnanec možnost být do programu nominován.

Podobně jako bydliště a cizí jazyky je na tom i **délka praxe**, která ve výzkumu skončila tak, že v rámci požadavků na účast v programu talent managementu hraje roli pro jednu společnost z celkového počtu dotazovaných. K délce praxe se vyjádřil jeden z respondentů, kteří jí nevěnují pozornost takto: „Praxe je o dost méně důležitá stejně tak jako bydliště a věk, protože pokud je ten člověk hodně dobrý nebo jedinečný a my v něm rozpoznáme velký potenciál, tak i délka praxe jde stranou.“ Jak již bylo zmíněno, jedna z dotazovaných společností má délku praxe ustanovenou jako jeden z nutných požadavků. Délka požadované praxe je 10 let a více v oboru, což znamená, že zaměstnanec nemusí mít praxi 10 let u dané firmy, ale musí mít praxi 10 let v konkrétním odvětví, což se zdá oproti ostatním společnostem, které vůbec nezvažují délku praxe jako překvapivý časový rozdíl. Zároveň tato společnost necílí programem talent managementu na mladé absolventy středních a vysokých škol.

4.3.2.2 Dělení talentů do skupin

Každý talent je nominován do předem určené rozvojové skupiny. Od jednotlivých typů skupin talentů by se měly odvíjet také již zmíněné požadavky na talenty v předchozí

kapitole. Na každou skupinu talentů jsou tedy kladeny odlišné nároky a požadavky. Jeden z respondentů uvedl: „*Požadavky na talenty se liší podle toho, do jaké skupiny má talent spadat. Například pokud se jedná o leadera, hodně řešíme jeho soft skills, které u expertů nehrají téměř žádnou roli.*“

Výzkum zde zaručeně podpořil teorii z literární rešerše, protože většina firem má dvě hlavní skupiny talentů, které jsou doplněny jednou více unikátní, a to sice absolventy neboli trainees. První skupinou jsou zaměstnanci, u nichž je cílem rozvoj v rámci dovedností spojených s vedením a řízením. S touto skupinou je tedy zamýšlen posun v organizační struktuře vertikálním směrem. Jedná se o takové zaměstnance, jejichž výkon a schopnosti indikují dosažení vyšší vedoucí pozice. Může se jednat o zaměstnance, který nemá oficiálně podložené žádné manažerské dovednosti, anebo jsou velice omezené, ale tyto dovednosti se u něj začínají přirozeně projevat. Je to tedy člověk, který má přirozený sklon k vedení ostatních lidí. Do této skupiny spadají i talenti, kteří již na vedoucí pozici jsou a jejich rozvojem má být dosaženo posunu na vyšší vedoucí pozici. Skupinu zaměřenou na vedoucí pracovníky charakterizoval jeden z respondentů: „*U nás jsou dvě kariérní cesty a první z nich je mistr v leadershipu neboli nějaký nadprůměrný leader, který je identifikován jako talent a předurčený k tomu, aby se vedení věnoval i nadále a postupoval stále výše. Takže první cesta je kariérní cesta na vyšší pracovní pozice.*“

Respondent pokračuje: „*Druhou kariérní cestou, kterou naše společnost aplikuje je talent jako odborník ve své oblasti.*“ Odborník nebo v jiných firmách nazývaný expert, je považován za talenta díky vynikajícím znalostem a schopnostem v rámci nějakého odvětví. Rozvoj takového zaměstnance je směřován do hloubky činností, které již vykonává namísto přidávání nových činností, které by znal zaměstnanec pouze okrajově. Specialista je považován za vůbec nejlepšího možného zaměstnance na daném pracovním místě, a proto není účelem tohoto zaměstnance posouvat na jiné pozice, jako tomu bylo u předchozí skupiny. Respondentka vysvětluje: „*Odborníci jsou lidé, kteří mají schopnosti a znalosti považované naší společností jako nenahraditelné, neboli vzácné a unikátní. Jsou to lidé, kteří mají opravdu vysokou úroveň určitých vědeckých nebo technických znalostí. Tito lidé jsou v podstatě nenahraditelní nebo nadmíru složitě nahraditelní a určitě se zde nebudeme o nahrazení v poměru jednoho zaměstnance ku jednomu zaměstnanci. Takového zaměstnance musí nahradit více zaměstnanců a někdy*

ani to nestačí.“ Toto základní dělení na dvě skupiny lze nalézt u majority dotazovaných společností.

Našly se ale i takové, které mají svoje vlastní dělení: „*My nejdříve identifikujeme kritické funkce ve společnosti, dále kritické zaměstnance protože ne vždy je to o funkci. Může to být pro příklad někdo, kdo je na administrativní pozici, ale jediný zná nějaký systém nebo práci s nějakým software nebo má jiné specifické know-how. Takže máme dvě hromádky – na jedné jsou kritické pozice ve firmě, které je potřeba zaplnit lidmi s nejvyšším potenciálem. Na druhé straně jsou identifikovaní lidé s unikátním know-how nebo jinými přednostmi, které chceme jako firma rozvíjet, věnovat se jim a využívat jejich přínosů ve prospěch naší společnosti. Takže jsou dvě skupiny. První jsou kritické pozice, na které se snažíme vytipovat ty správné talentované lidi anebo máme velice talentované lidi, pro které se snažíme najít tu nejvhodnější, odpovídající pozici.*“

Poslední, ojedinelou skupinou jsou mladí absolventi neboli Trainees. Tato skupina je oddělena od ostatních, protože se k ní přistupuje jiným způsobem. Na tyto talenty má firma přirozeně rozdílné požadavky a program neprobíhá standardně jako u klasických zaměstnanců firmy.

4.3.2.3 Sféra talentu

Z tohoto výzkumu vyplynulo, že se všechny dotazované společnosti ubírají řízením talentů na individuální bázi, což znamená, že se zaměřují na individuální zaměstnance a žádná ze společností nepovažuje všechny své zaměstnance za talentované.

V tom, o jaké jedince se jedná, už se společnosti opět rozcházejí. V první řadě závisí na zaměření organizace neboli na podnikatelské činnosti a specifických okolnostech s touto činností spojených. Od nich se poté odvíjí i to, na jaké zaměstnance se organizace orientuje. Pokud se například jedná o účetní společnost, kde jsou zaměstnanci na pozicích účetních klíčová, bude se zajisté i řízení talentů věnovat již zmiňovaným účetním. Na druhé straně, pakliže je předmět podnikání například energetika, je účetnictví podpůrnou činností, do které se přirozeně nebude soustředit pozornost talent managementu. Takže i přes to, že některé firmy vypovídají, že na to být součástí programu řízení talentů má šanci každý, v praxi tomu tak vždy není. Některé firmy z průzkumu tedy rovnou vyloučily pro příklad právě tuto zmiňovanou pozici. V těchto firmách mají zaměstnanci na pozici účetní základní rozvojový plán na úrovni

řadových zaměstnanců a součástí tohoto plánu je například školení ohledně aktualizace legislativy nebo novinek v účetním software.

Na rozdíl od organizací, které zastávají rovnocenné právo všech zaměstnanců být součástí programu, se ve výzkumu objevily i společnosti, které mají již dopředu ohraničený pozice nebo oddělení, kterých se může talent management týkat. Jak již bylo zmíněno výše, nejčastěji se jedná o klíčové pozice spojené s předmětem podnikání dané firmy. Některé firmy jasně definují pozici, od které se daný program v hierarchii organizační struktury společnosti aplikuje, stejně tak jako je u některých firem program utnut i horní hranicí v organizační struktuře. Například jedna z respondentek uvádí: *„U nás se dělá talent pool od pozic stavbyvedoucích a výše.“* Další respondent doplňuje: *„U nás to není vůbec závislé na oddělení nebo týmu. Může to být jakýkoliv zaměstnanec, který je buďto řadový zaměstnanec nebo ten nejnižší možný vedoucí. My máme řadové zaměstnance a každý má svého přímého nadřízeného, tak ten přímý nadřízený to ještě může být.“* Z této odpovědi lze usoudit, že mohou programy talent managementu být ohraničený i seshora jako je tomu u této společnosti, která program nemá zaměřený na střední a vrcholový management. Toto tvrzení je v rozporu s další společností: *„V naší firmě jsou talenti z drtivé většiny na střední úrovni managementu, což je taktický management nebo jsou to experti v oboru.“* Je tedy zřejmé, že má každá firma program nastavený jinak. Co je podstatné, je uvědomění si, že se program a požadavky na talenty musí sestavovat na základě strategie a cílů firmy.

4.3.3 Strategie talent managementu, návrh řešení procesu

Pokud má firma vymezený pojem talent a cíle, kterých chce zavedením talent managementu dosáhnout, přechází k celkové formulaci strategie talent managementu a k návrhu provádění celého procesu. Jeden z respondentů uvedl: *„Tato část je strašně důležitá. Ve firmě dochází k uvědomění si, proč vlastně chcete talent svých zaměstnanců rozvíjet, protože je jasné, že zvýšení efektivity společnosti a další podobné cíle jsou pro všechny firmy stejné, ale hlavně firma musí řešit, na jakém trhu se nachází, jestli je ten trh proměnlivý, na co je na trhu nátlak, co firmě chybí oproti konkurenci a na to se musí v rozvoji svých talentovaných lidí soustředit. Například pokud ve firmě chybí technologie, musí se zaměřit na zlepšení pracovníků v oblasti výzkumu a vývoje. Pokud nedokáže vyrábět tolik, kolik požadují zákazníci, musí přijít na to, jak zvýšit produktivitu*

pracovníků. Firma musí mít tedy vždy jasnou představu, jaké jsou její cíle a tyto cíle provázat s řízením talentů. Z dlouhodobého časového horizontu by to v žádoucím případě mělo dojít k tomu, že podnik má určitou škálu talentovaných pracovníků, jejichž talent může využít v různých aktivitách, které pro něj budou mít v danou chvíli nejvyšší prioritu.“ Z výpovědi vyplývá, že by firma měla zajisté při návrhu strategie zhotovit analýzu vnějšího a vnitřního prostředí a označit veškeré faktory, které vyhodnotí jako faktory mající na její fungování velký vliv. Na základě správně vyhotovené analýzy může firma definovat strategii talent managementu.

Následně firma přechází k návrhu řešení procesu, jehož nejdůležitější částí je připravení podkladů, které budou využívány v rámci implementace celého procesu a následné realizace. Výstupním dokumentem je strategie talent managementu, ve kterém lze nalézt vymezení celého procesu. Dokument musí obsahovat náležitosti jako je rozsah a popis činností, které budou v rámci procesu talent managementu prováděny, kdo je za jednotlivé činnosti zodpovědný, kdo je kontroluje, jak bude probíhat komunikace, ověřování, kdo je vlastník procesu. Dále musí být uvedeny všechny zdroje potřebné k danému procesu, jako je například předběžný rozpočet. Nedílnou součástí je zajisté také vymezení harmonogramu, který by měl říkat, do kdy budou provedeny jednotlivé činnosti, kdy tyto činnosti budou podléhat kontrole, jak dlouho budou realizovány a tak dále.

4.3.4 Zajištění podmínek pro zavedení celého procesu do podniku

Poslední částí přípravné fáze je zajištění podmínek pro zavedení celého procesu do podniku. Zde by mělo v první řadě dojít k tomu, aby všichni, kteří se nějakým způsobem v talent managementu angažují, pochopili jeho přidanou hodnotu a jeho důležitost. Měl by tedy být podporován jak vrcholovým vedením, tak vedoucími pracovníky: *„Nezbytné je, aby vedení pochopilo nesmírnou důležitost TM a program podporovalo a aby se ten program v žádném případě nezlehčoval.“*

Dalším bodem, který je součástí této části, je vyčlenění potřebných zdrojů na realizaci celého programu, bez kterých nelze implementaci uskutečnit.

Při zajištění podmínek firmy také zdůrazňují komunikaci se zaměstnanci. Podnik musí věnovat velkou míru pozornosti tomu, aby bylo zavedení programu co nejlépe

komunikováno zaměstnancům: „Zaměstnanci by měli jasně a srozumitelně dostat informace o základních náležitostech programu, ale také podmínkách, které musí být splněny, aby se do programu popřípadě dostali. Zároveň jim musí být vysvětlen princip, na kterém program funguje a také jeho důležitost, jak tomu bylo u vedoucích složek.“ Toto tvrzení je zdůrazněno i dalším respondentem: „My jsme pro zaměstnance vytvořili informační kampaň. Udělali jsme newsletter a proběhlo oznámení od divize, že program bude probíhat.“ Další z respondentek dodává: „Informování našich zaměstnanců jsme věnovali velkou pozornost. V momentě, když jsme to nasazovali, tak jsme už věděli, kterých jedinců se bude první kolo týkat, a proto jsem si s nimi sedla a vysvětlila jim důkladněji celý průběh, aby se toho nebáli a lépe pochopili, o co nám jde.“

Pokud je samotný program již zavedený, zdá se být informování zaměstnanců o programu snazší: „U nás zaměstnanci vědí, že program máme a každý má ve svém okolí někoho, kdo talentem je nebo byl součástí dříve, takže může z povzdálí druhotně sledovat, co ten člověk díky tomu řeší nebo prožívá. Předpokládáme tedy, že o programu zaměstnanci obecnou znalost mají. Nemyslím si ale, že by každý zaměstnanec nutně chtěl být talentem a součástí programu.“

4.3.5 Získávání informací o TM

4.3.5.1 Kde čerpat při zavádění informace

Teorie, kterou lze o talent managementu nastudovat v literatuře, je při nastavování a nasazování programu zajisté dobrým začátkem. Některé z dotazovaných společností při návrhu sáhly i po literatuře, ale jednalo se zejména o doplňkový zdroj informací.

Ve vztahu k získávání informací se podniky shodují, že nasazení stálo z velké míry na jejich **zkušenostech**: „U nás bylo víceméně pár lidí, kteří přinesli zkušenosti z jiných firem, ve kterých byl TM již implementovaný. Podle toho jsme program implementovali i u nás. Ale samozřejmě nešlo použít celý program z jedné firmy a nasadit ho identicky u nás, takže jsme se spíše inspirovali tím, jaké oblasti a činnosti to obnáší.“ Další z respondentů potvrzuje tento názor: „My jsme jednoznačně čerpali ze zkušeností. Ať už já, jako HR manažer nebo další manažeři, jsme si prošli více firmami. V každé firmě to fungovalo nějakým způsobem, tak jsme dali hlavy dohromady a snažili se z toho vytvořit něco, co by vyhovovalo naší firmě.“

Ve výzkumu se také nenašla jediná společnost, která by nesledovala praktiky své **konkurence**: „*Ano, u nás došlo k mapování podobných firem neboli konkurence. Ale vždy jsme se zaměřili na sledování firem, které jsou v mnoha aspektech velice podobné té naší.*“ Další z respondentek navázala: „*Konkurenci jsme sledovali, ale každý ten talent management dělá úplně jinak, protože každá společnost je specifická. Takže máme konkurenta, u kterého jsme se inspirovali jeho systémem, ale na naši firmu systém aplikovatelný nebyl, takže jsme jej museli modifikovat na míru.*“ Další z účastníků výzkumu konstatuje: „*Konkurenci jsme sledovali, ale jsou věci, které konkurence nikdy neodhalí. Spíše jde o to, že něco víme a slyšíme, že to třeba tak dělají. Ale přesnou formu toho, jak to dělají, neznáme.*“

Pokud firma nemá žádné předchozí zkušenosti, staví se k nastavování programu talent managementu respondenti následovně: „*Na úplném začátku jsme spolupracovali s externí společností, která nám s nastavením pomáhala.*“ Nutno podotknout, že se v tomto výzkumu neobjevovalo mnoho firem, které by na počátku **externí společnost** využily. Na druhou stranu ale všechny podniky účastníci se průzkumu v nějakém bodě externí společnost využily nebo permanentně využívají k jiným činnostem spojeným s řízením talentů.

4.3.5.2 Chybějící informace při zavádění

Při zjišťování, zda firmy postrádaly při zavádění talent managementu nějaké informace nebo služby, převážně odpovídali respondenti, že dnes už asi nemají žádné nezodpovězené otázky. Ve výzkumu se ale objevili i zástupci, kteří si určité nedostatky vybavili: „*Ano, nám určitě informace chyběly. Když se píše návrh celého procesu, tak nevidíme do hlav zaměstnanců a sestavuje se to bez jejich podpory. Určitě bych tedy tenkrát uvítala jejich zpětnou vazbu, předtím, než se program nasadil, a ne až poté. Určitě bychom se vyvarovali některých chyb, které mohly být podchyceny. To bych příště udělala jinak. Udělala bych nějaký průzkum ve firmě a ptala se více na názory již při nastavování programu. Podle mě je totiž špatně, když je program nastavován pouze vrcholovým vedením, protože se může stát, že nepodchytí tu skutečnost, která se reálně odehrává. U nás to bylo hodně o tom, že jsme si jako vedení sedli a nějak to sestavili, ale zároveň nám chyběl zdravý pohled ze strany lidí pracujících v provozu, kteří měli být součástí prvního kola.*“ Tato respondentka by tedy firmám, které se na zavedení programu teprve

chystají, doporučila **větší interakci s řadovými zaměstnanci**, kteří mohou mít dobré podněty k modifikacím programu ještě před nasazením.

Dalším nedostatkem byla **absence hlubšího srovnání s ostatními firmami**:
„Při zavádění nám jednoznačně chybělo více informací ohledně toho, jak to dělají firmy nám podobné a co je vlastně správně. Nevěděli jsme, jak poznáme, že tento program směřuje správným směrem nebo zda se u nás vůbec prosadí a uspěje. Nasazení programu pro nás byla velká neznámá a krok do nejistoty.“

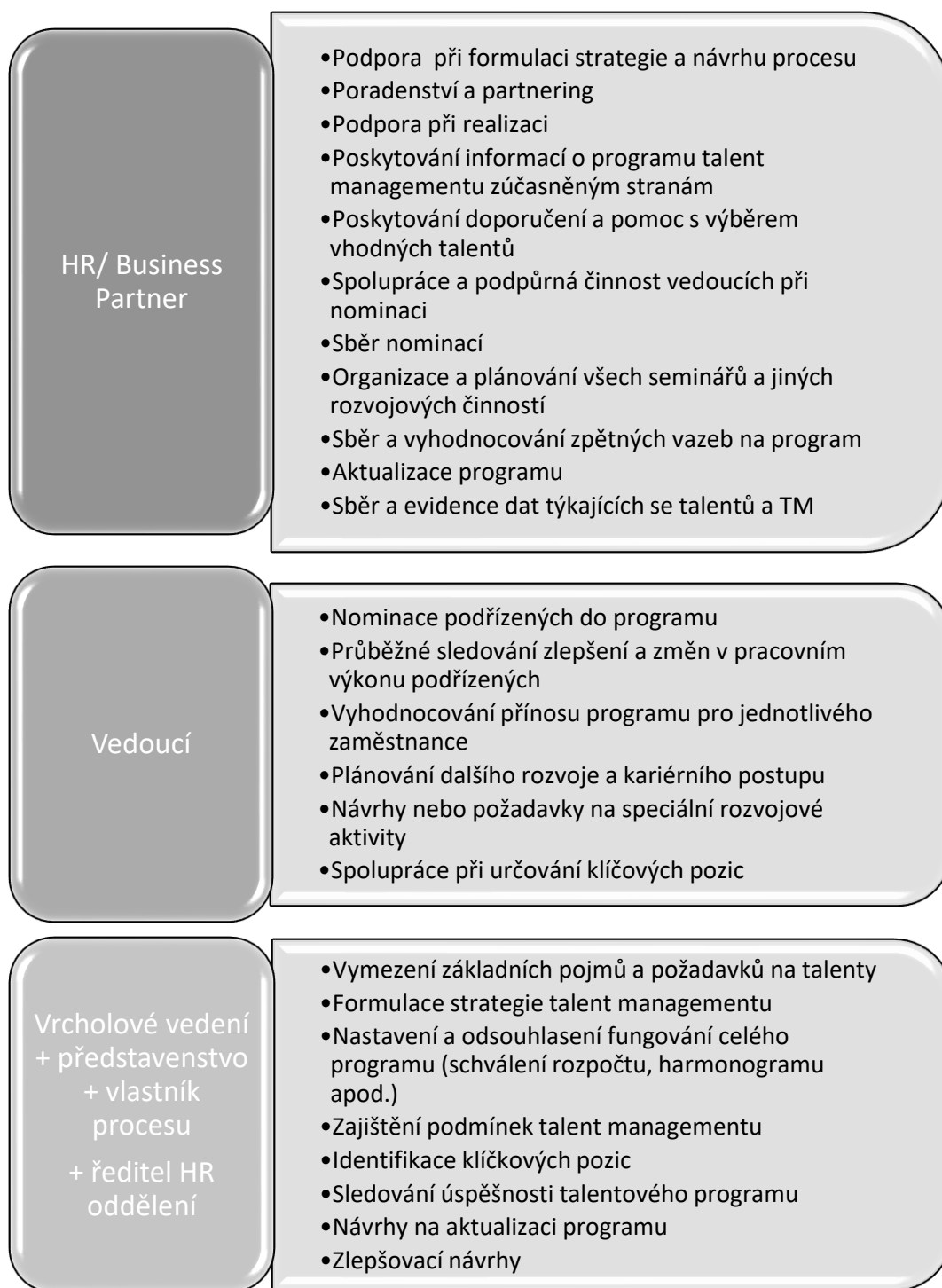
4.3.5.3 Informační systém a evidence dat

Poněkud překvapivým zjištěním je, že pouze jedna z firem účastnících se výzkumu má na talent management informační systém. Konkrétně se jedná o SAP SuccessFactors, což je místo, kde firma eviduje, spravuje a ukládá data spojená i s řízením talentů. Ostatní firmy mají tato data v Microsoft Excelu: *„Veškerá data spojená s talent managementem máme v excelovských tabulkách, kde jsou talenti uvedeni (že existují), a poté má každý talent tzv. kartu talenta, kde je popsán jeho profil – základní informace jako je fotka, jméno, datum narození, bydliště, vzdělání, praxe a dále jsou tam uvedeny jeho přednosti, věci ke zlepšení, základní poznatky v čem je talent dobrý a v čem nikoliv.“*

4.3.6 Odpovědné osoby procesu TM

Jak do tvorby, tak do realizace procesu, jsou zapojeny tři základní složky, kterými je HR oddělení nebo vyčleněné oddělení v rámci HR – například oddělení vzdělávání a rozvoje, dále jsou to vedoucí a poté je to vrcholový management. V následující tabulce jsou zobrazeny hlavní klíčové aktivity, které vyplynuly z výzkumu jako kompetence jednotlivých složek.

Obrázek 9: Odpovědné osoby

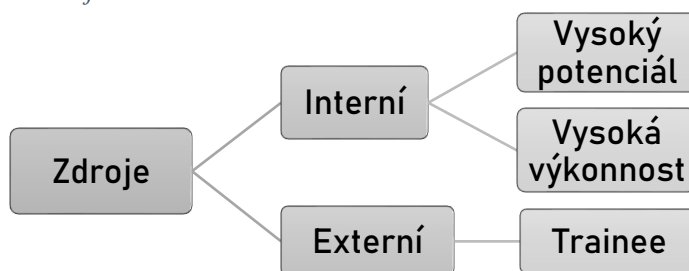


Zdroj: Vlastní data

4.4 Získávání talentů

4.4.1 Zdroje získávání

Obrázek 10: Zdroje získávání talentů



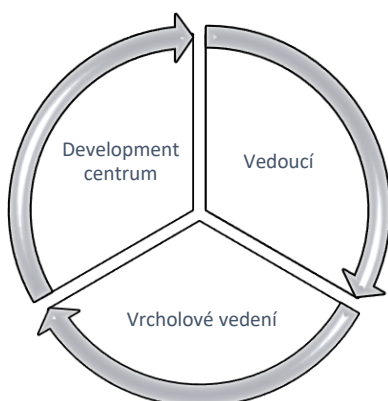
Zdroj: Vlastní data

4.4.1.1 Interní

U interního získávání se jedná o lidi, kteří požadovaným způsobem projeví vysoký výkon a potenciál pro rozvoj. Všichni respondenti tohoto výzkumu uvedli, že to, proč vůbec talent management aplikují je právě tendence rozvíjet svoje pracovníky uvnitř firmy, které chce firma posouvat dále na vyšší pozice. Proto se všechny firmy v oblasti talent managementu v pravém slova smyslu orientují právě na interní zdroje, které upřednostňují před náborem pracovníků ze zdrojů externích. Jeden z respondentů uvádí: *„Talenty získáváme jednoznačně z interních zdrojů. Talent se u nás stane talentem, až k nám nastoupí, má něco za sebou a my ho alespoň částečně poznáme. U externích pracovníků je to tak, že pokaždé, když probíhají nábor, se snažíme, aby ten člověk z externího pracovního trhu byl přirozeně co nejlepší a tedy, aby měl i co největší talent, ale jestli půjde do samotného programu talent managementu, je věc jiná.“* Další respondentka doplňuje: *„Pokud nemluvíme o talentech z řad absolventů, v naší firmě nabíráme do programu pouze zaměstnance z interních zdrojů.“*

4.4.1.1.1 Proces nominace

Obrázek 11: Proces nominace



Zdroj: Vlastní data

Nominace do programu řízení talentů probíhá ve všech dotazovaných firmách podobným způsobem a je zde poměrně zanedbatelná nuance. V některých firmách je nominace dvoustupňová, ale standardem, který je založený na výsledcích z výzkumu, je třístupňový nominační proces.

Prvním stupněm je ve všech případech **vedoucí**, který přichází s vytipováním pracovníka, kterého vnímá jako talentovaného. K vytipování dochází na základě pravidelného hodnocení zaměstnance, který zároveň splňuje předem definované požadavky na vstup do procesu řízení talentů. Požadavky byly v této diplomové práci již vysvětleny.

Pravidelné hodnocení pracovníka funguje na bázi rozhovoru, který probíhá mezi bezprostředním vedoucím a jeho přímým podřízeným (rozhovoru se pasivně účastní také zástupce HR oddělení). Dochází k hodnocení dosažení předem stanovených cílů. Pro větší spravedlnost hodnocení by měly být všechny dosahované cíle nějakým způsobem měřitelné. V rámci rozhovoru také dochází k tomu, že se vedoucí domluví se zaměstnancem, zda by vůbec měl o program řízení talentů zájem. Tímto krokem se podchytí případný nezájem o dodatečný rozvoj, což zmínil jeden z dotazovaných: *„Když vedoucí daného člověka identifikuje a zamýšlí jeho nominaci, tak s ním v rámci hodnotícího rozhovoru celou věc konzultuje. Vedoucí se s tím člověkem dohodne, zda se ta nominace bude vůbec posílat a podchytí se zde případný nezájem už na začátku celého procesu.“* Podstatná je zde také informovanost zaměstnance v tom, jak bude daný program probíhat, co by pro něj začlenění znamenalo, co od absolvování může očekávat a tak dále. Tuto myšlenku jasně vyzdvihuje jedna z respondentek: *„Je potřeba, aby byla vždy dobrá komunikace a aby očekávání na obou stranách bylo správně nastaveno. Již jsme se naučili říkat zaměstnancům vše narovinu a neslibovat jim nic, co není v našich*

silách. Naší zásadou je říkat vše tak, jak to ve skutečnosti je, aby si lidé nemysleli, že dokončí dvouroční program a hned půjdou na vysoké pozice. Na ty se u nás totiž čeká opravdu tristně dlouho.“

O nominaci na první úrovni musí nepochybně rozhodovat vedoucí, protože je to právě on, kdo by měl daného jedince znát po pracovní ale i lidské stránce nejlépe. Vedoucí zná jak silné, tak i slabé stránky zaměstnance. Přičemž na základě hodnocení a průběžného sledování pracovního výkonu umí odhadnout jeho potenciál a výkonnost.

Impulz k nominaci mohou dát i členové z HR sekce, ale jak již bylo zmíněno, oficiální nominace leží v rukou vedoucího. Toto tvrzení podkládá jeden z respondentů: *„Podnět pro nominaci může dávat i HR, ale moc často to nedělá. Maximálně informují vedoucího o tom, že se domnívají, že tam má dobrého člověka, který by nejspíš stál za jeho povšimnutí. Ale nominuje ho vždy vedoucí.“*

Nicméně, v okamžiku, kdy je talent nominován vedoucím, přechází se do **druhého stupně** procesu nominace, jehož průběh má v rukou vrcholové vedení společnosti. To rozhoduje o tom, zda se jedná o vhodného kandidáta či nikoliv. Probíhá obhajoba nominovaného, zvážení jeho vhodnosti a případné schválení nebo odmítnutí. Jeden z respondentů popisuje: *„Když je talent nominovaný, o jeho dalším postupu rozhoduje naše představenstvo.“* Další respondent doplňuje: *„Aby nominovaný člověk mohl postoupit dále, po jeho nominaci vedoucím přichází na řadu ředitel oddělení, který sesbírá nominace od všech vedoucích a jde s nimi za ředitelem divize – to je ten nejvyšší. Oni spolu procházejí každého nominovaného, jednoho za druhým, a snaží se vyhodnotit, jestli ten člověk bude v procesu nominace pokračovat dál.“* Je tedy zřejmé, že v rámci druhého stupně procesu dochází k posunu nominace od přímého vedoucího do řad vrcholového vedení, které má v tomto kole nominace hlavní slovo.

Aby společnost vybrala pouze ty nejvhodnější talenty, dochází i zde v rámci druhého stupně o zeštíhlení počtu nominovaných talentů. Tuto skutečnost komentuje jeden ze zástupců dotazovaných: *„Stává se, že člověk neprojde procesem schválení představenstva, což je pořád v jejich gesci. Pokud není představenstvo o kandidátovi přesvědčeno, dochází v některých případech k opětovnému hodnocení nominace. Nejčastějším postupem je odložení nominace o jedno období, kdy se o kandidátovi rozhoduje ještě jednou.“*

Pokud projde jedinec i druhým stupněm, dochází k přesunu do **třetího stupně** procesu. Ten je založený na spolupráci s development centrem, které opět testuje předpoklady jedince k tomu, aby dostal zamýšlených plánů v rámci rozvoje. Tento stupeň popisuje respondentka: „*Když se člověk dostane do DC a tam splní požadavky a projde – projde tak, že firma, která DC dělá, nám řekne, že ten člověk na to má, a je vhodný – tak poté skutečně jde do toho talentového programu.*“ Development centrum tedy zakončuje celý proces nominace talenta, který se po jeho úspěšném složení stává plnohodnotným členem programu řízení talentů v dané společnosti.

Pokud jedinec neprojde development centrem, dochází ke snaze tento problém vyřešit. Například se dle jednoho z respondentů jedná o to, že: „*Pokud člověk neprojde tím DC tak se do programu nedostane a nastavujeme společně individuální rozvojový program, který ho připraví na případný úspěch v příštím výběrovém kole.*“

Jak již tedy bylo zmíněno na začátku kapitoly, některé společnosti preferují proces nominace, který zahrnuje jak schválení vedením, tak development centrum, a některé dávají přednost pouze jednomu z těchto nástrojů.

4.4.1.2 Externí

Externí získávání talentů probíhá v rámci tzv. **trainee programů**, které realizují všechny dotazované společnosti. Trainee programy sice spadají do řízení talentů, ale jedná se o vyčleněnou skupinu, která se skládá ze studentů, kteří jsou nejčastěji v posledním ročníku studia anebo čerstvých absolventů, což znamená lidi vstupující nově na pracovní trh, kteří právě dokončili studium na střední nebo vysoké škole. Jak již bylo zmíněno, tento program je specifický a je odlišný od klasického řízení talentů.

Trainee programy přinášejí **výhodu** pro obě strany. Pro absolventy je to výborná příležitost, jak nastartovat svoji pracovní kariéru. Účastník se dostane k zajímavé práci většinou na oddělení nebo v oblasti, které jsou mu osobnostně blízké. Ať už se stane člověk traineem ještě v rámci studia nebo i po studiu, je pro něj tento program dobrou příležitostí, jak poznat firemní prostředí a k vytvoření si nových přátelství, ať už se stávajícími zaměstnanci nebo s dalšími trainees. Na to, proč firmy realizují trainee programy a jakým jsou pro ně přínosem, odpovídá jedna z respondentek: „*Tyto programy nám přinášejí mnoho pozitiv. Především nám umožňují získat mladé, patřičně motivované a zároveň vzdělané jedince*

s požadovaným potenciálem. Jde o lidi, kteří mají vysoké pracovní ambice, chtějí pracovat na svém rozvoji a mnohdy přinášejí do naší firmy inovativní pohledy. Díky tomuto programu si o trainees uděláme představu, na základě které víme, co v těchto lidech je. Následně s nimi pracujeme a zajišťujeme, aby k nám po skončení programu nastoupili jako regulérní zaměstnanci.“

Klasický trainee program probíhá tak, že se uchazeči stávají součástí jednoletého nebo dvouletého rotačního programu, v němž si zkusí práci v různých oblastech v rámci firmy na různých odděleních. Podmínky na kandidáty se mohou lehce lišit, proto jsou zde uvedené podmínky stanovené jednou z dotazovaných společností: *„Náš trainee program je zaměřen na čerstvé absolventy navazujícího magisterského studia. Podmínky, které musí uchazeč v první řadě splňovat, jsou takové, že se musí hlásit nejpozději do jednoho roku po ukončení svého studia – musí se tedy opravdu jednat o čerstvého absolventa. Dále máme požadavek na znalost cizího jazyka. V naší firmě se jedná o angličtinu, která je povinná. Němčina není povinná, ale vzhledem k naší podnikatelské činnosti je výhodou. Další podmínkou je to, že se uchazeč v rámci svého studia musel zapojit do pracovní nebo studentské činnosti v zahraničí. Mluvíme tedy o programu Erasmus nebo o jiném výměnném zahraničním programu nebo stáži. Díky tomu totiž víme, že byl student ochoten vyvinout určitou činnost, která byla dobrovolného charakteru a byla nad rámec standardních požadavků.“* respondent pokračuje *„Když uchazeč podmínky splňuje, pošle si do programu přihlášku. Poté se zúčastní aktivit v rámci výběrového řízení, které máme pro absolventy připravené a ti studenti, u kterých je vyhodnocen největší potenciál jsou do programu přijati. V programu si zkoušejí rotaci práce na různých odděleních s tím, že jsou nuceni odjet taktéž na zahraniční stáž, aby se podívali, jak to v naší firmě funguje i v jiných zemích. Po skončení programu bývají talenti zaměstnání na pozici a oddělení, které je domluveno a akceptováno jak z naší strany, tak z jejich strany.“* Tato zmíněná situace vyžaduje rozsáhlé finanční zdroje, a proto některé firmy volí spíše variantu trainee programu, který probíhá na jedné lokalitě v rámci jednoho či dvou oddělení.

Další respondent popisuje situaci spojenou s absolventy středních a vysokých škol následovně: *„Máme trainee programy, ale ve velmi omezené míře, protože je to docela finančně náročné. Tyto programy teda cílíme jen na několik málo jedinců, kterým se povede být pro nás zajímavější, než jsou ostatní.“*

Nicméně se na studenty velice soustředíme. Máme pro ně vytvořené speciální oddělení strategický nábor, které objíždí různé veletrhy či jiné události a představuje studentům momentální možnosti, které u nás jsou. Praxe je u nás také možná, ale je to hodně o vlastní iniciativě toho studenta. U nás je to většinou o tom, že se student musí ozvat sám s konkrétní představou spolupráce, sdělí nám, čím by se chtěl zabývat a ve strategickém náboru mu poradí, ve kterém oddělení se činnost vykonává a student dostane na oddělení kontakt a může si tam určitou spolupráci domluvit.“ Zde je tedy zaměření na studenty ponecháno více na jejich vlastní iniciativě a podnik spoléhá na to, že se uchazeči, kteří by mohli mít vážný zájem, ozvou spíše sami. Stejně tak je ale patrné, že společnost vysílá zástupce na veletrhy či dny otevřených dveří, kde se mohou zviditelnit a studenti se mohou na místě přímo poptat na vše, co je zajímavá.

K jinému přístupu se přiklání respondentka jiné firmy: „Cílíme především na vysokoškoláky, protože ti jsou pro nás hlavním zdrojem odborníků. Tato činnost je pro nás téměř existenční, protože my nemáme ani kde jinde brát nové odborníky. Musíme si je v podstatě vždy vychovat, protože je naše podnikatelská činnost tak specifická, že k nám nechodí nikdo, kdo by danou problematiku už znal. Proto musíme vyvíjet značné úsilí, abychom získávali mladé lidi, kteří u nás budou chtít pracovat a my si je budeme moci připravit co nejdříve. Stáž ani kolečko po firmě nemáme, ale realizujeme buďto stipendijní programy nebo brigády. A protože je tato činnost pro nás tak důležitá, zaujímáme ke každému studentovi individuální přístup, abychom ho nezaměstnávali jen tak pro nic za nic. Nechceme, aby u nás dělal nějakou neřízenou činnost, kde bude jen postávat a nic mu ta činnost nedá. Účastníkům nabízíme zajímavé činnosti, ve kterých se něco opravdu naučí a zároveň je to přínos i pro nás. Také se je snažíme propojovat s našimi odborníky. Například když ve škole něčemu nerozumí, tak je propojíme s někým, kdo jim s tím může pomoci. Díky tomu vznikají dobré vztahy a dalo by se říci i přátelství. Zároveň o sobě víme navzájem, takže se nám tento program osvědčuje v tom, že se tito lidé opravdu nakonec stávají našimi zaměstnanci. Dalším pozitivem je také to, že nám doporučují i své kamarády z VŠ, o kterých vědí, že jsou šikovní.“ V tomto případě se jedná o tak specifickou firmu, která neočekává, že by byli absolventi schopni ihned po ukončení školy vykonávat takto konkrétní a jedinečnou činnost, že raději směřuje velké úsilí do jejich získání a zapojování do zajímavých programů již při studiu.

Posledním, ale neméně důležitým příkladem Trainee programu je ten kdy respondentka uvádí: „U nás máme projekt, který je vyloženě zaměřený na děti našich šikovných zaměstnanců. Šikovnost se může projevat mnoha různými způsoby – znalost je většinou duševní, takže se jedná například o nadstandardní schopnost programování, znalost určitého software nebo i řízení lidských zdrojů. Jedná se tedy o jakékoliv odvětví, které v rámci vytvořeného studentského projektu potřebujeme. Tyto vytipované zaměstnance naší firmy oslovíme s tím, zda jsou jejich děti aktuálně studenti na vysoké škole, což je podmínkou pro účast. Pokud ano, oslovujeme zaměstnance s nabídkou placené stáže pro jejich děti, jejíž podstatou je vytvoření týmu mladých vysokoškoláků, kteří dostanou svůj projekt, který není pro firmu existenční, ale zároveň je skutečný a později je opravdu realizován. Tento směr se nám vskutku osvědčil. Program máme od roku 2015 a už jsme z něj získali několik nových, mladých zaměstnanců s vysokým potenciálem. Výhodou je také to, že je pro naše zaměstnance přirozené svým dětem pomoci, pokud si nevědí s něčím rady nebo jim ve volném čase dávají rady a celý projekt s nimi probírají, což přináší mladým nové a cenné zkušenosti. Troufám si říci, že by se jim nikde jinde nikdo nevěnoval natolik, jako to dělají jejich rodiče, což dává smysl.“ Z tohoto programu je patrné, že firma vsází na to, že pokud jsou talentovaní jejich zaměstnanci, dá se předpokládat, že by i jejich děti mohly disponovat značným potenciálem.

4.5 Rozvoj talentů

Pokud má firma nominované talenty, přechází k další fázi talent managementu, a to sice ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. Tato fáze je velice důležitá pro podporu rozvoje co nejpříznivějším způsobem a směrem, který následně dovolí využití talentů v klíčových činnostech.

Důležité je zodpovědět zde otázku jak se vůbec liší rozvoj talentovaných pracovníků od rozvoje a vzdělávání řadových zaměstnanců: „V naší organizaci je to tak, že je rozvoj talentů více šit na míru toho jedince a je to více řízené a zaměřené na rozvoj tím směrem, kterým si myslíme, že by měl talent v rozvoji směřovat, než u ostatních zaměstnanců. Protože se jedná o více individuální přístup, tak je to také jiné v tom, že se nám snáze identifikují mezery, na kterých je potřeba zapracovat. Také je rozvoj pro talenty celkově intenzivnější a detailnější. Jsou zde i větší možnosti z hlediska

vyčleněných finančních prostředků a díky tomu můžeme využívat i takové rozvojové metody, které se normálně napříč firmou nevyužívají.“ Další respondent doplňuje: „Talenti mají speciální rozvojový program, ve kterém dochází k rozvoji v užším kruhu zúčastněných lidí, takže je jim tam věnována větší pozornost a je to více soustředěné přímo na ně. Jde tedy převážně o to, že je jim nabízeno nadstandardní vzdělávání, na které mají nárok pouze členové programu pro talenty.“ Úplně jinak je ale k talentům přístupováno ve společnosti, ze které pochází tento respondent: „Dá se říci, že zaměstnanci, kteří jsou označeni za talenty, mají snazší přístup ke vzdělávání než ti ostatní zaměstnanci. Jsou tedy více informováni o tom, že třeba případné školení bude probíhat, chodí jim nabídky a mají lepší přístup k informacím. Je to tedy hodně o té komunikaci a věnuje se jim více pozornosti. Ale zároveň to neznamena, že když si běžný zaměstnanec o nějaké školení zažádá, tak že by neměl nárok na to, aby se ho zúčastnil. Pouze si musí účast odůvodnit a musí mu být schválena. Ale určitě to u nás není tak, že pokud není talentem, tak by mu byla možnost školení odepřena.“

Mezi společnostmi vzniká rozdíl také v jejich přístupu k talentům. Některé firmy vnímají každého talenta jako individuum, které potřebuje svůj individuální rozvojový plán: „Podmínkou TM programu je, aby každý talent měl sestavený individuální rozvojový plán. Takže je to něco, bez čeho by ten talent ani nebyl talentem. Konkrétně to nazýváme jako rozvojová karta, ve které se právě stanovuje individuální plán, který by měl daný talent uskutečnit.“ Jiný respondent toto tvrzení vyvrací tak, že jejich firma vnímá talenty jak v rovině individuální, tak také jako určité skupiny, do kterých jsou zařazeni: „Talenty máme rozškátulkované do skupinek jako je např. odborníci v programování nebo skupinka talentů, která směřuje na vedoucí pozice a tak dále. Takže ty skupinky posíláme třeba na stejná školení. Nebo také vymyslíme školení, například pokud identifikujeme u deseti lidí, že mají slabé argumentační schopnosti, tak je posíláme společně na hromadné školení. Tady ale končí ta část skupinek, protože s nimi stejně tak pracujeme i po individuální stránce. Takže s nimi pracujeme jak individuálně, tak podle skupinek dle potřeby. Děje se i to, že jdou všichni talenti na stejné školení.“ Pravým opakem je společnost, která vůbec nemá vytvořené individuální rozvojové programy a má všechny talenty v jedné skupině s podobným nebo stejným rozvojem: „Nemáme individuální rozvojové plány, což vnímáme jako velkou slabinu. Jsme ve fázi, kdy se o to snažíme a uvědomujeme si, že bychom je potřebovali. V malém množství existují, ale je to spíše na základě vlastní iniciativy těch jednotlivých vedoucích, kteří

to vnímají jako nezbytné, ale není to centrálně řízené a to je velká škoda.“ Z této výpovědi je evidentní, že společnost absenci individuálního rozvojového plánu vnímá jako slabou stránku, se kterou se snaží něco dělat, a tudíž by se s největší pravděpodobností chtěla dostat do bodu první společnosti, která vnímala každého talenta jako jedince s individuálním plánem směřování rozvoje.

4.5.1 Metody rozvoje

V následujícím schématu jsou zobrazeny nejpoužívanější metody rozvoje, které vycházejí z výzkumu. Nástroje nejsou řazeny podle četnosti využívání, jelikož je aplikují všechny z dotazovaných firem, ale vždy v jiném měřítku. Jde tedy o preference společností, které přiřazují jednotlivým metodám různé váhy. Neexistuje zde jednotná odpověď, která by říkala, jaká metoda je vhodná a jaká ne. Každá firma je jedinečná a musí vyzorovat, jakým směrem chce své lidi rozvíjet a především je musí znát a vědět, co právě oni potřebují. Zároveň není podmínkou, aby každý talent ve společnosti absolvoval všechny typy rozvojových metod. Je zapotřebí zvolit vždy takovou kombinaci, která bude danému talentovi vyhovovat nejvíce dle jeho individuálních rozvojových potřeb.

Obrázek 12: Využívané metody rozvoje



Zdroj: Vlastní data

Rozvojové metody společnosti využívají jak **interně** tak **externě**. Interní rozvojové metody jsou mnohdy preferovány, jelikož nevyžadují žádné nebo nijak závratné dodatečné náklady. Tuto myšlenku podporuje například jeden z respondentů: *„Talent program je také hodně o vlastní iniciativě toho talenta. On má možnost se přihlásit na jakékoliv rozvojové aktivity, které jsou prováděny interně v rámci naší společnosti. Například se každý rok vypíše 50 školení a talenti se tam mohou jednoduše přes informační systém přihlásit. Přihlášení je nesmírně jednoduché, protože si tam školení talent jen klikne a vedoucí mu ho schválí – což je spíše taková formalita. Talentí se mohou přihlásit na všechna školení, ale stejně tak je v jejich pravomoci nepřihlásit se ani na jedno. Pokud jde o externí školení, tam už je to jinak. Talentí mají schválených několik externích školení v rámci svého programu, ale pokud chce nějaké speciální, musí talent přijít vizí a obhájit si to, proč tam chce a jaký to bude mít přínos.“* Z tvrzení lze vyvodit, že firmy mají interní vzdělávací aktivity, které si vytvářejí samy. Zároveň mají také externí, které jsou zprostředkovány externí společnostmi. Externí společnosti se využívají například pro: *„Externí školení využíváme hlavně, pokud mluvíme o soft skills jako jsou například komunikační dovednosti a jiné manažerské techniky. V tomto případě jde o taková školení, na která je potřebné se dlouho připravovat a naše firma se na taková školení nespecializuje, protože by to bylo v naší režii nákladnější, než když jej zajistíme u externího dodavatele.“* Další respondent doplňuje: *„Externí školení jsou sice poskytována na základě spolupráce s jinou firmou, ale mnohdy jsou paradoxně o to více šitá na míru našich potřeb. My si tedy nadefinujeme to, co potřebujeme a oni nám připraví takový program, který naše požadavky dokonale pokryje.“*

Jako jeden z nejdůležitějších nástrojů k rozvoji talentů vyšel z výzkumu **mentoring**, který shledávají všichni účastníci za přínosný. V některých společnostech je mentoring dokonce přímo podmínkou pro působení v programu talent managementu: *„Podmínkou a povinností talent programu je, aby měl každý talent svého mentora, kterého si talent určuje sám. Pokud je mentor již kapacitně vytížen, je talentovi přidělen jiný mentor, ale vždy se snažíme, aby byl svými charakteristickými rysy, vlastnostmi a zkušenostmi podobný tomu, kterého si talent vybral sám.“* Naopak další firma zastává názor: *„Mentoring vnímáme jako něco, co přináší spoustu výhod. Není to ale u nás tak, že by se někomu striktně nařídilo, že bude mít mentora. Přidělení mentora závisí spíše na vedoucím, který například vidí, že ten zaměstnanec je sice talent, ale potřeboval by pomoci s nasměrováním, takže v takovýchto případech se snažíme talenta přesvědčit,*

aby mentoring využíval.“ Každý talent by měl tedy mít svého mentora, který ho zasvěcuje do různých oblastí. „U nás je mentor odborník. Pokud jde o talenta, který by měl směřovat na vyšší pracovní pozice, dostává mentora nejčastěji z řad managementu. Mentor pomáhá talentovi a je mu při ruce v rámci konzultací. Dává talentovi zpětnou vazbu, učí ho a je mu neustálou odbornou a zkušenou oporou v případě potřeby.“ Pro firmy je také velice důležité, aby uměly vymezit to, co by měl mentor zaštitovat. Je zde tedy rozdíl ve vnímání mentora, kde na jedné straně je mentor jako spřízněná duše, kde jde tedy o bližší vztah s talentem jak po profesní, tak také sociální stránce. Na druhé straně je mentor, který je vnímán pouze jako zprostředkovatel odborných vhledů: „Záleží na tom, kdo je ve firmách jako mentor. U nás je to opravdu ten odborník, který předává znalecké know how. Není to na formě buddyho, tak jako to praktikuje mnoho ostatních firem.“

U mentoringu je zajisté na místě zmínit také **couching**, který je zaběhlou praktikou rozvoje talentů u mnoha dotazovaných firem: „Talenti mají nárok na několik couchovacích sezení za celé dva roky talentového programu.“ Další respondentka potvrzuje: „Couching je určitě nedílnou součástí talent managementu. Využíváme individuální couching, který považujeme za úspěšný a oblíbený.“

Velice oblíbenou metodou rozvoje se ukázala také práce na specifickém **projektu** či pověření neobvyklým **úkolem**. Jeden z respondentů uvedl: „Ano, naši talenti zařazení do programu dostávají vlastní projekty, které mají v rámci jednoho roku, co u nás trvá talent program, vyřešit. Nebo dostávají specifické úkoly, které jsou na podobné bázi, jako projekty, nicméně úkolů je více a projekt je jeden.“ Další odpovídající podporuje využívání projektů: „Práce na specifickém projektu je u nás podmínkou pro každého talenta. Talent dostane projekt, na kterém pracuje a přebírá za něj plnou odpovědnost. Pomocí strategicky náročných a složitějších úkolů dochází k posilování zkušeností a dovedností. Talenti si zde ověřují to, jak jsou schopni využít v praxi jejich doposud získané teoretické znalosti.“ Práce na projektu je tedy běžně prováděna. Ačkoliv by měla společnost počítat s tím, že se jedná o nadstandardní projekt, který nemusí dojít zdárného konce a nemusí se povést jej zpracovat, i tak je nesmírně důležité, aby byl projekt, na kterém talent pracuje smysluplný a měl jasný význam: „Preferujeme rozvojové metody on the job, ale ty off the job jsou také důležité a určitě je nezavrhneme. Počítáme s tím, že zadaný úkol nebo projekt bude vypracováván v delším časovém horizontu a také, že kvalita, nemusí být stoprocentní. Takže víme, že kdybychom dali projekt někomu,

kdo má s tímhle typem činností již zkušenost, byl by s největší pravděpodobností proveden bez chyby a rychle. Jde ale o to, že se talent na takovéto praxi hrozně moc naučí, a to je to, co chceme a o co nám jde – aby ten rozvoj byl co nejvíce přínosný.“

Jak již bylo zmíněno, mnoho společností využívá v procesu nominace k potvrzení si potenciálu talenta **development centra**. Proto některé společnosti využívají buďto výsledků, které talenti dosáhli už v rámci výběru nebo jsou tam posláni opětovně. Podstatou je formulace toho, kam by v rámci rozvoje měli směřovat. Jedná se tedy o zmapování silných a slabých stránek jedince a následné sestavení rozvojového plánu jedince založeného na individuálních potřebách rozvoje.

Dalším užívaným nástrojem je **rotace práce**, která je také velice oblíbená: *„Dost běžné je, že vedoucí pošle talentovaného pracovníka na jiné oddělení, aby se tam něčemu naučil nebo pochopil problematiku více do hloubky. V rámci rotace práce se u nás ve firmě meze nekladou, protože je to v rámci firmy. Interní nápady rozvoje jsou na vedoucím, a pokud to nestojí dodatečné finanční prostředky, mají zde vedoucí talentů volnou ruku.“*

Firmy z výzkumu věnují velkou pozornost i **sdílení poznatků**. Jedna z firem například pořádá pro talenty setkání, kde si společně předávají svoje know how. Meetingy mohou být buďto řízené nebo probíhat volně a zároveň mohou být v rovině dobrovolné nebo povinné účasti: *„Probíhají setkání mezi talenty, jejichž cílem je sdílet co nejvíce znalostí a diskutovat společně různé oblasti. Pokud je sdílení poznatků prováděno správně, mohou se talenti ledacos naučit, pochopit a dokonce z toho někdy vznikne i generování nějakých nových kreativních nápadů na zlepšení v naší firmě.“* Další z dotazovaných firem také realizuje sdílení poznatků a to sice: *„U nás je to třeba i na takovém principu, že pošleme jednoho talenta například někam do zahraničí, kde se naučí třeba s nějakým typem software nebo s nějakou novou technologií a po jeho návratu se uspořádá meeting s ostatními talenty, kteří by mohli mít na této problematice zájem, a talent je s novinkou zaučuje, povídá jim o tom a sděluje třeba nějaké zajímavosti, které se v zahraničí dozvěděl. Je tedy typické, že někteří talenti umí něco jiného a učí to ty zbylé talenty.“*

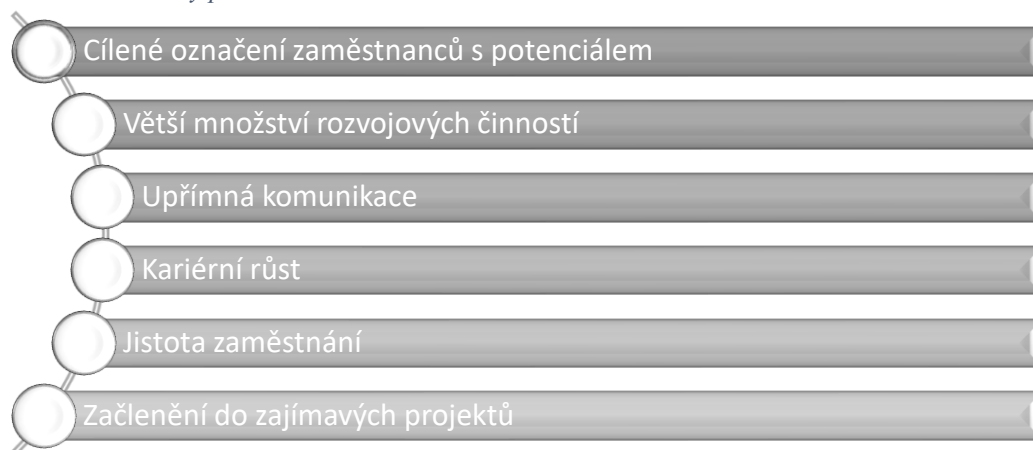
Jako poslední, ale neméně důležité je třeba v rámci využívaných rozvojových metod zmínit **klasická školení**, která probíhají v mnoha odlišných formách. Jedná se o interní, ale i externí školení, dále jde o vyloženě teoretická školení, ale i workshopy,

kdy je talentovi nejdříve zprostředkována teorie a poté má možnost ji ihned vyzkoušet v praxi. Školení probíhají jak prezenční formou, tak se také čím dál častěji rozšiřuje e-learning.

4.6 Udržení talentů

Jedním z důvodů, proč firmy implementují řízení talentů je to, aby si talentované pracovníky udržely. Udržující opatření jsou pro každého zaměstnance jedinečné, protože pro každého hraje roli jiný aspekt a každého motivuje něco jiného. Na následujícím obrázku je zobrazen výčet prvků, které se podílejí na úspěchu udržení talentů. Je tedy důležité, aby tyto hlavní prvky byly ve firmě vyváženě rozvrženy dle potřeb.

Obrázek 13: Prvky potřebné k udržení talentů



Zdroj: Vlastní data

O strategii udržení si talentovaných pracovníků vypověděl jeden z respondentů: „Poněvadž se nesetkáváme s problémem udržení si talentovaných pracovníků, usuzuji, že je talentový program více než efektivní, protože plní mnoho funkcí a jednou je opravdu to, že nám zajišťuje, aby zaměstnanci neutíkali jinam. Je mnoho rovin, ve kterých si myslím, že nám program pomáhá udržet si tyto zaměstnance. První je vůbec to, že díky němu máme vyčleněny lidi, kteří jsou výraznější, než ostatní a díky tomu, že na ně můžeme ukázat prstem, že jsou to oni, kdo ten talent mají, a že my to víme a vážíme si toho, tak si myslím, že to hraje významnou roli v jejich uvažování a v tom, aby u nás zůstali.“ Díky programu mohou tedy firmy vyjádřit to, že si svých klíčových pracovníků váží a ti poté prokazují vyšší loajalitu vůči dané firmě, protože chápou, že s nimi společnost počítá i do budoucna. Tato jistota je pro ně také velmi podporující a pozitivní.

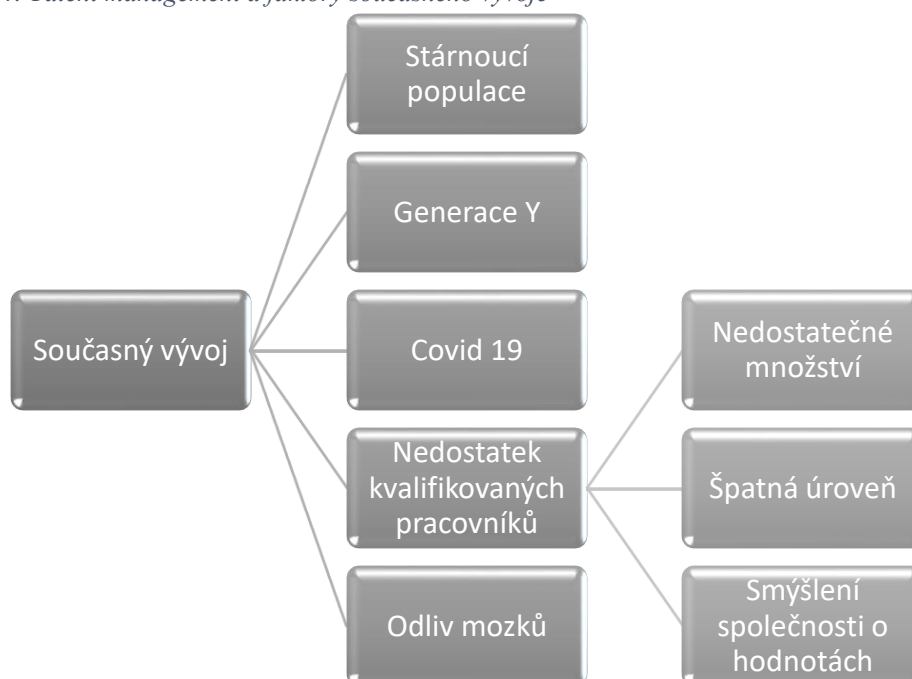
Loajalita je také podpořena tím, že je talentům zajištěna vyšší možnost seberozvoje a vzdělávání se: *„Pro talenty je nejdůležitější seberealizace. Aby na konci toho talentového programu viděli, že to k něčemu bylo. Tito lidé s vysokým potenciálem mnohdy ocení daleko více právě možnost nadstandardního rozvoje a práce na sobě samém v motivujícím prostředí. Je to něco, na čem jim záleží třeba i více, než na financích. Nelze říci, že by finance nehrály žádnou roli, ale tito ambiciózní lidé si uvědomují to, co pro ně mentální rozvoj a zkušenosti znamenají. Proto je u nás talent management vnímán jako motiv k udržení si zaměstnanců. Řízení talentů není automaticky provázáno s vyšší mzdou. To, zda dostane zaměstnanec vyšší mzdu, závisí pouze na vedoucím a na variabilní složce mzdy. Tudiž víme, že peníze nejsou nutně to, co by u nás udržovalo talentované zaměstnance.“* Nabídka rozvoje nad rámec standardu jde někdy ruku v ruce s kariérním růstem a širokými možnostmi kariérního posunu. Talentům ale musí být jasně vysvětleno, že splnění talentového programu pro ně neznamena automaticky povýšení. Proto je zde nezbytná upřímná komunikace, kterou vyzdvihují všichni respondenti. Zaměstnanec by měl být zřetelně a narovinu informován o tom, co program znamená a co mu přinese.

Talentový program podporuje udržení talentů také jejich zapojením do specifických projektů. Nové projekty jsou výzvy a přinášejí nespočet cenných zkušeností a zároveň zpestření práce ve formě různorodých pracovních činností. Díky projektům mají talenti příležitost podílet se na zajímavých projektech a možnost projekty ovlivňovat: *„Díky tomu, že má talent možnost zasahovat do projektu a pracovat na něm, má pocit jakési sounáležitosti. To je v dnešní době hodně důležité, aby ten člověk věděl, že do toho může mluvit, že na jeho názoru záleží a že je prostě součástí. On to vnímá i jako takovou prestiž.“*

Výše zmíněné podporuje další z respondentů: *„Talenti vyžadují individuální přístup v rozvoji a vzdělávání a nějaké nad rámec možnosti rozvoje. Už to není jako dříve, kdy lidé chtěli pouze peníze. Chtějí větší odpovědnost v rámci své pracovní agendy a chtějí pracovat na zajímavých a smysluplných projektech, které mají nejlépe nějaký dopad a ti lidé díky tomu vidí ten jejich smysl práce a tu hodnotu.“* Z této výpovědi vyplývá, že talentovaným pracovníkům nezáleží v první řadě na finančním ohodnocení, které je důležité, ale není hlavní. V dnešní době se do popředí zájmu dostává také unikátnost a smysluplnost práce.

4.7 Talent management a současný vývoj

Obrázek 14: Talent management a faktory současného vývoje



Zdroj: Vlastní data

4.7.1 Stárnoucí populace

Vývojový trend stárnoucí populace znepokojuje všechny z dotazovaných společností, které pozorně sledují stále měnící se věk svých zaměstnanců a uvědomují si převážné zastoupení starších lidí: „Z pohledu naší firmy máme velice vysoký průměrný věk zaměstnanců, takže se dalšího vývoje dosti obávám. Každopádně máme problém s tím, že ne vždy probíhá přenos know how na mladší zaměstnance tak, jak by měl. Starší zaměstnanci si know how chtějí mnohdy nechat pro sebe, ale poté se nám stává, že je v té firmě potřebujeme, i když by měli už být dávno v důchodu. Není to nic proti ničemu, nevadí nám je zaměstnávat, pokud jsou v dobré kondici, ale samozřejmě je zde to riziko, že se může něco stát a pokud člověk nepředal ty znalosti, tak je to pro nás velký problém.“ Z této citace vyplývá, že by se měly firmy u starších lidí více soustředit na knowledge management a větší ochotu sdílet znalosti. Další respondent potvrzuje: „V naší společnosti je stárnoucí populace velké téma, protože máme spoustu zaměstnanců, kteří zde pracují poměrně dlouho a jsou ve věkové skupině, kde je potřeba, aby zkušenosti a znalosti předávali mladším kolegům, kteří je mají výhledově v práci

zastoupit, až odejdou do důchodu. Problém ale je, že tito starší zaměstnanci mají obavy, že je ti mladší nahradí okamžitě a poté se sdílení znalostí spíše vyhybají.“

Ačkoliv si všechny z dotazovaných firem uvědomují, že ke stárnutí populace dochází, firmy s tím v rámci talent managementu zatím moc npracují, protože jej mají spojený spíše s mladšími lidmi s potenciálem a tím pádem do něj starší lidi nezařazují. Z výzkumu ale vyplynulo, že si firmy v současné covidové době uvědomují zanedbání rozvojových aktivit u starších lidí: *„Setkali jsme se s problémem v okamžiku, kdy jsme poslali naše starší zaměstnance na home office. Jejich přesun byl velice náročný. Starší lidé mají moudrost, zkušenosti, znalosti, nedělají začátečnické chyby a rozumí práci v širším kontextu, ale mají problém s moderními technologiemi, což jsme si teď při Covidu 19 uvědomili. Zaměstnanci měli problém nastavit si doma počítač a začít využívat například komunikační programy a tak dále. Viděli jsme to v kontrastu s našimi mladými zaměstnanci. Obecně mají starší lidé větší problém přijímat změny a u nás byl veliký problém, i když jsme jim dříve řekli, že nemohou chodit do práce na čtvrtou nebo pátou hodinu, ale musí nejdříve na šestou. Takže si umíte představit, jak moc diametrální změna je najednou práce z domova. Na druhou stranu víme, že tito lidé mají stále potenciál pro to se vzdělávat, takže to je to, co si určitě neseme z covidové doby.“* Tato citace jednoho z respondentů vypovídá o uvědomění si, že zanedbávali rozvoj starších zaměstnanců a nerozvíjeli je tak, jak měli.

Dle rozhovorů lze usoudit, že si jsou podniky vývoje vědomy, ale nepovažují ho za problém, který by zde byl právě v tomto okamžiku: *„Není to problém teď okamžitě, ale směřuje to do bodu, kdy to problém bude, pokud nezavedeme nová opatření a nepřijmeme nová stanoviska. Teď je ta doba, kdy bychom to měli začít více řešit, protože nám ve výhledu pár následujících let hrozí odchod mnoha klíčových zaměstnanců do důchodu.“* Další z respondentek doplňuje: *„My máme hodně zaměstnanců důchodového věku již teď, proto se obávám a trnu, aby tito zaměstnanci neodešli všichni najednou. Nejde nahradit takového člověka, který má dekády zkušeností jedním absolventem. S pracovníky, kteří odejdou do důchodu, většinou nějakou formou spolupracujeme i po odchodu, ale vnímám to tak, že nejsou nahraditelní tak snadno a je to problém, kterým by se měly firmy začít zabývat, dokud je ještě čas se na to připravit.“* Pokud dává rozvoj smysl, bylo by na místě, aby firmy vzhledem k věku svých pracovníků zvažovaly jejich rozvoj až do konce a nevnímaly je jako někoho, kdo brzy odejde do důchodu.

4.7.2 Generace Y

Tato generace je s programem talent managementu propojena nejčastěji na bázi Trainee programu neboli programu pro mladé studenty či absolventy. Z rozdílů mezi trainees a talenty zde budou zmíněny ty nejpatrnější: *„U mladých lidí je problém v tom, že nemají ještě žádné závazky, takže nemají problém měnit práci. Po dokončení školy jsou v nějaké firmě třeba i několik let, ale poté nabydou vědomí, že už všechno umí a je čas posunout se dále. No, a protože nemají závazky, není to pro ně až takový problém.“* Firmy vnímají investici do mladých lidí mnohdy jako riskantní počín, jelikož se stává, že se chtějí tito lidé neustále posouvat a být součástí nové různorodé práce. Tito lidé nemohou být ponecháni na jednom pracovním místě po dlouhou dobu, což je první věc, ve které se musí přístup firem k těmto mladým jedincům změnit, pokud o ně nechtějí přicházet.

Naopak je zde ale problém, se kterým se setkaly všechny z dotazovaných společností: *„Mladí lidé chtějí všechno hned a nejsou ochotni projít si cestou, která k úspěchu vede. Oni chtějí hned povýšit nebo zvýšit plat, anebo rovnou začínat jako manažer. S tím máme neustálé problémy, že na naše HR oddělení chodí vedoucí s tím, že někdo mladý ještě nic pořádně neudělal a už chce po pár měsících přidat peníze. Zároveň ale tito lidé nejsou ochotni věnovat podniku více času, než je nezbytně nutné. Tedy požadují work-life balance na jedné straně, ale na druhé chtějí být vysoce úspěšní.“* Tento problém má počátek ve špatném nastavení očekávání z obou stran. Podnik by měl klást větší důraz na vysvětlení cesty, která tyto mladé lidi čeká. Měl by jim ukázat směr a smysl toho, co dělají. Zde jde o přístup, kdy mladí lidé odmítají pracovat na něčem, v čem nevidí smysl a přínos. Na druhou stranu je zřejmé, že jim chybí větší píle, snaživost, loajalita, angažovanost a mnohdy mají nereálné a přehnané nároky.

V porovnání s běžnými talenty kladou trainees nároky na jiné rozvojové aktivity. Obecně je více zajímavá seberozvoj jako takový.

Jeden z respondentů s nimi hodnotí pozitivně současnou práci z domu: *„Nyní si uvědomujeme mnohem více obecných výhod práce s mladými lidmi. Naši trainees se mnohem lépe orientují v digitálních dovednostech, mají lepší technologické znalosti, takže lépe zacházejí s technikou a mají aktuální přehled v této oblasti. Tohoto si z mé vlastní zkušenosti jako HR manažer u našich trainees velice cením.“*

I přes některá úskalí trainees programů a rozdílné přístupy, si je konec konců všechny z dotazovaných společností chválí, protože i přesto, že přijdou o některé ze svých talentovaných trainees, stále si jich mnoho udrží, a proto program hodnotí jako úspěšný. O účast v těchto programech je v rámci České republiky obrovský zájem a výběrová řízení mívají několik kol, ze kterých vy měli být vyselektováni opravdu ti nejvhodnější a nejlepší.

4.7.3 Covid 19

Pro aktuálnost diplomové práce, která je vypracována v covidové době byla do rozhovorů zařazena také otázka, zda tato doba měla nějaký dopad na talent management v dotazovaných podnicích. Z výzkumu vyplynulo, že žádná z dotazovaných firem zatím nemusela implementovat úsporná opatření ve spojení s náklady. Tato pandemie ale značně ovlivnila rozvojové aktivity, které přešly všechny z prezenční formy, na tu online: *„Veškerý rozvoj se musel přesunout do online prostředí, což je hodně omezující. Nic talentům nevynahradí to, že se spolu na školeních setkávali a hodně o problému diskutovali a zároveň se více poznávali i sami mezi sebou a získávali mezi sebou větší důvěru. Přes počítač jsou školení více neosobní a nedochází k takové interakci. Takže ano, korona ovlivnila celý způsob rozvoje.“* Jeden z respondentů dodal: *„To, že nás Covid 19 zatím jako firmu nedohnal je dáno naším podnikatelským odvětvím, které je silné.“* Tento fakt je také nutné vzít v potaz, jelikož všechny podniky účastníci se výzkumu spadají do velmi silných odvětví, u kterých lze předpokládat, že nebudou dlouho dotknuta i v případě krize. Jediným zásahem jedné společnosti, který vyloženě ovlivnil talent management, bylo omezení trainee programu: *„Předtím jsme si mohli dovolit více trainees a hlavně to bylo tak, že jsme vytvořili uměle místo pod nějakým úsekem, které nebylo nutné, ale chtěli jsme ho pro studenta vytvořit, což momentálně není možné a museli jsme to omezit. V takovýchto záležitostech náklady hlídáme více s ohledem na ekonomickou situaci.“*

4.7.4 Nedostatek kvalifikovaných pracovníků

S nedostatkem kvalifikovaných pracovníků na trhu práce se potýká Česká republika už mnoho let. Problémem je, že se tento vývoj neustále prohlubuje a směřuje stále k horšímu. Na druhou stranu už teď lze říci, že ne všechny firmy po pandemické krizi

přežijí, a proto lze předpokládat větší ustálení: „Pracovní trh se momentálně posunuje do podoby, která se nám jako zaměstnavateli líbí, protože Covid 19 způsobil, že je těch žádoucích lidí na trhu práce teď poměrně dost. Hlavním důvodem je propouštění některých firem, což zapříčiňuje to, že více lidí hledá práci.“ Další respondentka doplňuje: „Momentálně vnímám to, že lidé velice oceňují stabilitu a jistotu práce, které jsou jim velkými firmami zajištěny. Zaměstnanci s teď více váží základních věcí, které už dříve brali jako samozřejmost.“

Prvním, zásadním problémem je **nedostatek** absolventů se specifickým požadovaným typem vzdělání: „Tento problém pramení ze školství, protože se v rámci středních škol rozšířilo mnoho studijních oborů se zaměřením na ekonomiku a management. Tito studenti nemají po dokončení školy téměř žádné uplatnění, protože dostatečný přísun kvalitních studentů z tohoto směru máme z vysokých škol. Takže prvním kamenem úrazu je, že studenti po dokončení základní školy směřují do oborů, ve kterých nenaleznou uplatnění jak oni, tak ani firmy.“

Další úskalí je hluboce provázáno s tím prvním, což je špatná kvalita a **nízká úroveň vzdělání absolventů**, kteří dokončují střední školy: „Mělo by to začínat regulací nabídky studijních oborů na středních školách v tom daném okrese, aby tam byl vyvážený poměr mezi učebními obory a těmi studijními. Takže by mělo dojít k tomu, že bude méně míst například na gymnáziích a studenti, kteří nemají tak dobrý prospěch budou nuceni jít studovat ty technické obory nebo učební a vyučit se. Mělo by dojít k přirozené regulaci, protože teď není těžké dostat se na gymnázium, na které v mém věku mohlo jít pár vybraných jedinců. Dnes je plno soukromých škol, na kterých je možnost studovat obory, které těm lidem ale k ničemu nejsou. Vlivem špatného školství vzniká na trhu práce nežádoucí mezera, se kterou musí společnosti dále složitě pracovat a snažit se ji vykryvat.“

Na základě vykryvání výše zmíněné mezery na trhu práce dochází právě k dopadu na zkoumaný talent management, do kterého spadají také trainee programy. Společnosti musí pracovat s nedostatkem techniků a učňů. Z tohoto důvodu je potřeba programů pro trainees vysoká: „My už dneska počítáme s tím, že absolvent nebude na takové úrovni, na které ho potřebujeme. Proto se soustředíme na ty, které vyhodnotíme jako talentované, protože víme, že do toho člověka budeme muset investovat a vzdělat ho k obrazu svému.“ Další z respondentek dodává: „My bereme lidi i z těch příbuzných oborů,

než potřebujeme. Oni mají maturitu z něčeho, co nepotřebujeme, ale víme, že jsou šikovní, takže se u nás nějakou dobu zapracují a poté jim zaplatíme rekvalifikaci formou profesní kvalifikace a poté jsou pro nás konečně plnohodnotným přínosem. My tyto absolventy nenajdeme, takže jsme nuceni, si je vzdělat a investovat do nich. Tuto chybu přisuzují celostátní školské politice.“ Z tohoto tvrzení vyplývá, že si firmy musí převážně vytvářet cestu ke kvalitním zaměstnancům samy, ačkoliv by měly nalézat větší podporu ve školství.

Nedostatek zájmu o technické a učňovské obory je především způsoben **změnou smýšlení obyvatelstva o hodnotě vzdělání a následné kariéře**. V dnešní době je možné studovat na velkém množství vysokých škol, které ale ne všechny drží určitou úroveň, které by mělo vzdělání po jejich dokončení odpovídat: *„Někdy je pro nás veliký šok, když vidíme, s jakými znalostmi k nám přicházejí lidé, kteří mají vysokoškolský diplom. Dříve na vysoké školy šli opravdu ti vybraní, ale dnes se tam dostane každý a co je problém, velké množství nesprávných jedinců ty školy dokončí i přesto, že na to ty dostačující znalosti nemají. Tento trend je způsoben také tím, že se hodně zanevřelo na řemeslo a na tu v uvozovkách špinavou manuální práci. Dnes chtějí všichni dělat v kancelářích a je to bohužel o tom, jak jsme to mínění vytvořili my, jako lidé sami. Předsudky k manuální práci a řemeslu ve prospěch protěžování vysokoškolského titulu, vytváří dnes na mladé lidi nátlak, aby pokrčovali na vysokou školu, protože je zde jakési přesvědčení, že lidé bez vysoké školy jsou méněcenní. Což není pravda, ale bohužel se to ve společnosti nějak uchytilo.“* Na obranu řemesla ale odpovídá jedna z respondentek: *„Mám pocit, že už docházíme do bodu, kdy si lidé budou řemesla opět vážit. Dnes se stává zase moderní vyrábět produkty doma a ta manuální práce jako taková začíná být stále více oceňována, protože lidé začínají narážet a řekla bych, že nám všem začíná docházet ten velký omyl, ve kterém jsme dlouhou dobu žili.“*

I přesto, že se problém nedostatku kvalifikovaných pracovníků v České republice vyskytuje už poměrně dlouhou dobu, jedná se stále o současný problém. Tuto kapitolu lze shrnout tak, že je talent management vysoce ovlivněn právě zmiňovaným nedostatkem kvalitních pracovníků, který se vyznačuje jak množstvím, tak úrovní. K tomu dochází především kvůli nedostatečnému zájmu o technické a učňovské obory, které jsou naší společností znehodnocovány, a také kvůli velkému množství nesmyslných oborů a velkému množství studijních míst na školách, na které by se v normálním případě daní jedinci nedostali. Tento fakt musí poté řešit podniky, které jsou nuceny vynakládat velké

úsilí do získání a udržení si již mladých lidí nejčastěji pomocí trainee programů. Toto úsilí je doprovázeno zároveň vysokými investicemi do těchto lidí. Všichni respondenti se shodují, že je vše v rukou školství, které by mělo být přehodnoceno a nastaveno tak, aby odpovídalo reálnému vývoji na trhu práce a potřebě firem.

4.7.5 Odliv mozků

Odliv mozků je dalším trendem v současném prostředí, který ale žádná z dotazovaných firem zatím nevnímá jako problém: *„Ano, brain drain se určitě děje, ale v rámci naší podnikatelské činnosti je to velmi nízké množství. Je to způsobeno tím, že máme velmi specifickou oblast podnikání, která má unikátní legislativu a další věci s ní provázané, takže to u nás není tak, že by se ten člověk mohl jednoduše sbalit a odjet pracovat do cizí země. Toto mohou například doktoři, u kterých vnímám brain drain jako velký problém.“* Naopak dokonce nadpoloviční většina dotazovaných respondentů má spíše opačný pocit: *„V naší firmě je to přesně naopak. Vim, že naši technici mají mnoho zahraničních zkušeností, ale naopak se vracejí.“* Toto tvrzení lze podpořit další citací respondentky: *„Já jsem sama po škole pracovala v USA, ale rozhodla jsem se tam nezůstat. Vždycky jsem chtěla pracovat v zahraničí a hodně lidí si myslí, že je tam tráva zelenější, ale díky tomu, že jsem skutečně vyjela, jsem si uvědomila, že je mi mnohem lépe u nás v České republice, kde se máme opravdu dobře a takto to mají i naši zaměstnanci, kteří v zahraničí pracovali. Dost lidí zjistilo, že jsou sice věci, které se nám tady nelíbí, ale zároveň se tady mají dobře. Takže u nás to vnímám tak, že mladí lidé odjíždějí do zahraničí více, ale starší lidé se naopak vracejí.“* Další z respondentů dodává: *„U odborníků dochází k brain drain ne kvůli lepší životní úrovni v zahraničí, ale taky kvůli tomu, že třeba nikde jinde na světě ta technologie není a oni na ní chtějí pracovat nebo ji prozkoumat. Pro představu se může jednat o nějaký institut, kde mají nějaký unikátní přístroj, který nemohou nikde jinde využívat.“* Kapitulu o odlivu mozků lze tedy uzavřít tak, že jsou odvětví, které tento trend registrují a ve kterém je talent management odlivem ovlivněn a na druhé straně jsou odvětví, která jsou více vázána na české prostředí, kde se trend neprojevuje.

4.8 Hodnocení úspěšnosti programu

Obrázek 15: Hodnocení úspěšnosti programu



Zdroj: Vlastní data

Provést hodnocení úspěšnosti programu je stále otazníkem, protože v žádné z firem neprobíhají sumarizované, komplexní a detailní výpočty hodnocení. Vyčíslení úspěšnosti programu talent managementu je velmi obtížné nebo spíše téměř nemožné. Mnoho dat z výsledků rozvojových aktivit je neměřitelných, protože mají převážně subjektivní a kvalitativní vypovídající hodnotu: „Úspěch vzdělávání se velmi těžko měří, protože velké množství proměnných závisí na subjektivním hodnocení. Nelze tedy vyčíslit, kolik nám jaké školení přinese.“ Z výpovědí všech dotazovaných lze tedy komplexní hodnocení uzavřít tak, že nedochází k vyčíslování všech přínosů talent managementu, protože firmy zatím nepřišly na to, jak přínos měřit.

Jejich snaha o alespoň částečné hodnocení a sledování úspěšnosti ale samozřejmě probíhá. Prvním ukazatelem, který hraje největší roli je **fluktuace**: „U fluktuace probíhá negativní a pozitivní vyhodnocování. **Negativní** vyhodnocování je založené na sledování ukazatele, kolik talentů z firmy odchází. Jde tedy o to, že my do daného jedince investujeme poměrně vysoké finanční obnosy a určitě nejde počítat, jestli se nám ty investované peníze nějak vrátí. To by šlo jen u specifických typů školení, která jsou přímo provázána s výsledky, a bylo by možné sledovat například, o kolik se nám po daném školení zvýšily prodeje. Ale musela by to být školení, která jsou na tom přímo závislá, nicméně takových moc není. Takže vyhodnocování probíhá na takové bázi, že řešíme, jestli od nás ti talenti neutíkají a zda jsme schopni si je díky programu udržet.“ V této

rovině lze talentový program vyhodnotit nadměru pozitivně, protože společnosti nevnímají problém ohledně odchodu talentových pracovníků: „S problémem udržení talentů a následnou ztrátou investic do talentovaných pracovníků se téměř nesetkáváme. Pokud od nás talent odchází, tak je to spíše rarita a přesně víme a máme zmapováno, z jakého důvodu odchází.“ Toto tvrzení podporují všichni dotazovaní zástupci firem: „Ano občas se stane, že někdo z těch lidí, kteří prošli talentovým programem, odejde, ale je to velmi zřídka a většinou víme jasný důvod, proč tomu tak je. Nejčastěji je to to, že jsou ti lidé tak šikovní, že buďto přebírají rodinný podnik, nebo si ten byznys chtějí založit sami, v něčem naprosto jiném. Například jsme měli vysoce talentovaného zaměstnance v našem specifickém podnikatelském odvětví a on odešel dělat architekturu zahrad, takže něco úplně jiného, co nemá nic společného s jeho dosavadní prací. Dalším důvodem odchodu talentů bývá to, že jim my jako firma jednoduše nestačíme. Pokud jsou ti lidé opravdu špičky ve svém oboru a jsou šikovní, tak je to přirozené, že ta firma nebude stačit tempu takového člověka. Ale mluvíme zde opravdu o zanedbatelném počtu lidí v poměru všech zúčastněných.“ Odchod talentů tedy firmy hodnotí tak, že k němu téměř nedochází. Negativní fluktuace je tedy velice nízká a firmy z ní nemají velké obavy.

V rámci fluktuace se ale sledují další ukazatele: „Sledujeme i **pozitivní** fluktuaci. U té nás zajímá, kolik talentů se během stanoveného časového horizontu prosadilo na lepší pracovní pozice, kolik dostalo šanci a tím pádem byl talent uplatněný. Toto je zaručeně zajímavé sledovat, protože si řekneme, že sice máme talentový program a lidi, které připravujeme, ale dá se říci, že jsou to jednotky lidí, které z desítek talentů uplatníme. Není to tak, že bychom uplatnili každého talenta. U nás je to desetina maximálně dvacetina talentů.“ Další z respondentů dodává: „Hodně řešíme, kolik z těch talentů se kam posunulo, jaké rozvojové aktivity měli ti, kteří se někam posunuli a kolik jich měli, nebo sledujeme, kolik z nich se uplatní na jiných pozicích.“ U fluktuace lze tedy shrnout situaci tak, že firmy vyhodnocují negativní posun, kdy talent opustí firmu a pozitivní posun, který znamená změnu pozice ať už vertikálně nebo horizontálně s větším přínosem. Snahou je sledovat individuální postup rozvoje jedince.

Ve vztahu s hodnocením přínosnosti talentového programu využívají firmy různé KPI ukazatele: „K hodnocení máme definované KPI ukazatele, které se snažíme sledovat. Kromě obecných informací, které taháme ze systému, jako je například kolik talentů máme, řešíme také vyhodnocování, kolik školení proběhlo, kolika školení se talenti zúčastnili a mnoho dalších klíčových ukazatelů. Jako další nástroj k evaluaci lze

tedy považovat **KPI** ukazatele, do kterých zajisté spadá také předchozí ukazatel negativní fluktuace.

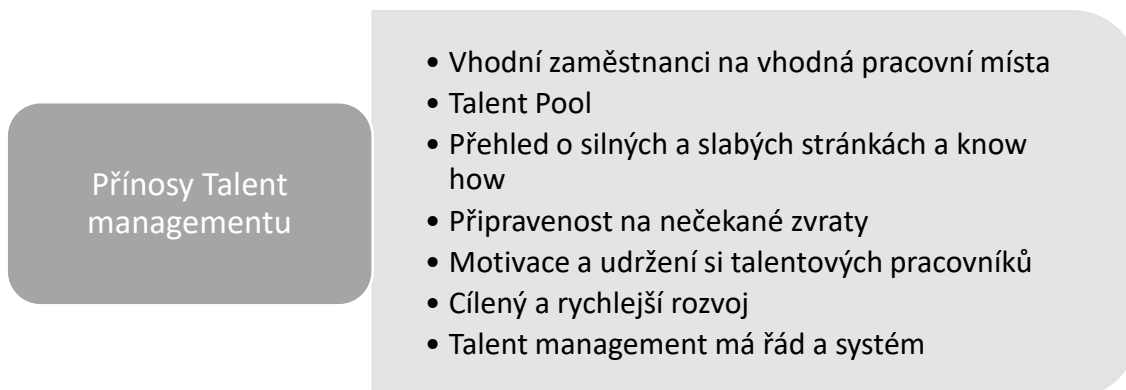
Dalším vypovídajícím ukazatelem pro společnosti jsou **zpětné vazby**. Zpětná vazba vzniká z obou stran. Za prvé ze strany talentů, kteří ji zformulují jak k jednotlivým rozvojovým činnostem, tak k celému programu: *„Zpětná vazba jak na jednotlivá školení a jiné vzdělávací aktivity, tak na celkový program je pro nás ze strany talentů nesmírně důležitá. Díky této zpětné reakci dokážeme jako HR například zareagovat modifikací vzdělávání nebo úpravou jiných částí celého programu. Je to tedy něco, díky čemu se dozvídáme, co by bylo dobré zlepšit a co se naopak talentům líbí. Celkem vzato, díky této zpětné vazbě fungují revize celého talentového programu a nalézáme optimální nastavení celého procesu.“*

V druhé řadě je to zpětná vazba od přímých vedoucích talentů: *„Zpětná vazba v rámci hodnocení úspěšnosti celého programu je vytvářena na základě individuálního hodnocení úspěšnosti každého talentovaného jedince. Hodnocení provádí jeho nadřízený, který mu podává zpětnou vazbu na jeho pracovní výkon a na jeho rozvojové cíle. Zároveň je tato zpětná vazba k dispozici HR a vedení. Funguje to tak, že ten vedoucí, který talenta nominuje, sleduje jeho vývoj, když je účastníkem programu a poté vyhodnocuje například to, že tam vidí velké zlepšení a vyjasňuje ty konkrétní kroky, kde to zlepšení proběhlo, v čem ten talentový program opravdu pomohl a jaká stránka rozvojových činností byla přínosná.“*

Posledním nástrojem, který je využíván v rámci úspěšnosti programu talent managementu jsou **development centra**. Ta jsou využívána jak při nominaci talenta, případně na začátku jeho procesu rozvoje, tak při ukončení talentového programu. Zdaleka se nejedná o všechny společnosti z respondentů, které by development centra na konci programu využívaly: *„Při ukončení talentového programu míří talent do výstupního development centra, ze kterého se nám dostává zpětná vazba, jakým směrem a jak moc se talent posunul. Zjišťujeme, co se u něj zlepšilo, také to, co se zkvalitnit nepodařilo a mělo by se na tom i nadále pracovat a tak dále.“* Na základě výpovědí jednotlivých zástupců, kteří mají zkušenost s implementací DC, lze tyto DC považovat také jako přínosný nástroj k evaluaci.

4.8.1 Přínosy talent managementu

Obrázek 16: Přínosy talent managementu



Zdroj: Vlastní data

Přínosy a výhody plynoucí ze zavedení talent managementu by měly být v první řadě východiskem pro to, jaké byly důvody talent management ve firmě implementovat. Jsou tedy nejčastěji považovány za výsledky a výhody, kterých bylo díky talent managementu dosaženo. Přínosů bylo v tomto výzkumu zaznamenáno skutečně velké množství, a proto budou zmíněny pouze ty nejvíce se opakující nebo nejzajímavější.

Prvním důležitým úspěchem talent managementu je vyřešení problému spojeného s kapacitními nedostatky **vhodných zaměstnanců na volná pracovní místa**. Přínosem je tedy to, že se firmy nemusí dále potýkat s tím, že by se stávalo, že nemají kým zaplnit volnou pozici: „*Je to dobré v tom, protože máme vždy v jakýkoliv okamžik zaplněnou pozici vhodným člověkem, který je na pozici náležitě připravený.*“ Z tohoto přínosu vyplývá ihned další, kterým je **existence talent poolu**: „*U nás si moc ceníme toho, že máme díky talentovému programu pool zaměstnanců, který je připravený pro situace, kdy bude potřeba najít třeba i ihned někoho zajímavého s potenciálem.*“ Následně s talent poolem souvisí další přínos, kterým je to, že má společnost jasnou představu o tom, jaké **silné a slabé stránky** mají její klíčoví zaměstnanci. O každém talentovi je vedena evidence, která zahrnuje podstatné a účelné informace. Jedná se tedy o přehled lidí, kteří mají speciální **know how** nebo jiné přednosti.

Dalším velice důležitým přínosem je také to, že je firma díky řízení talentů důkladněji **připravena na nečekané změny a zvraty**: „*Jde o to, že dnešní prostředí je velice proměnlivé. Nastávají pořád nějaké změny, které jsou například spojené s technologií. Díky tomu, že vedeme talenty a snažíme se některé z nich vést s ohledem*

právě na proměnlivost prostředí a přicházející inovace, jsme poté lépe připraveni na nahodilé situace.“ Tento přínos řízení talentů bývá dosti často opomíjen, ale je pravdou, že sehrává v dnešní době podstatnou roli. Další z respondentů potvrzuje: *„Obecně je doba, kdy je firemní prostředí kolem nás hrozně rychlé. Přicházejí neustále nové technologie, velké množství dat a informací a je třeba, aby firmy byly schopny na to reagovat. A proto potřebují klást větší důraz na talent management, aby se lidé rozvíjeli nejen v soft skills, ale také v digitálních a technických dovednostech. Díky talent managementu vnímám, že se naší firmě daří držet krok s měnící se dobou. Pokud to firmy nepodchytí, tak se to poté velmi špatně dohání.“* Tento přínos podporuje také další z respondentek: *„Přínosem, který jsme identifikovali je umožnění rozvoje klíčových talentů, kteří by mohli obsadit klíčové funkce, které ještě ani nemusí existovat. Je třeba se neustále připravovat i na **pracovní funkce do budoucna**, zejména v naší oblasti podnikání. Naše odvětví je hodně zaměřené na nové technologie a specifické znalosti. Je to odvětví, které se mění a vyvíjí mnohem rychleji, než spousta jiných, a proto se snažíme sledovat, jaké pozice budeme v řádu několika let potřebovat a poté na ně chystáme jedince z projektu řízení talentů. My tedy s tím člověkem pracujeme a připravujeme ho na činnosti, které zatím neznáme přesně, ale víme, jakým směrem se budou ubírat.“*

Dalším přínosem, který byl i v samotné práci již několikrát zmíněn je podpora **retence** a zvyšování loajality vlastních zaměstnanců: *„Přínosem je také to, že víme, že děláme činnost, kterou děláme proto, abychom o talenty nepřišli, abychom je neztratili. Program má pozitivní dopad, kterým je to, že děláme pro zaměstnance něco, díky čemu mají menší důvod od nás odejít. A když vezmu tu fluktuaci, tak se nám to daří, protože je zanedbatelná.“* Tento fakt přináší tedy společnosti **konkurenční výhodu**, která spočívá v tom, že její zaměstnanci neodcházejí ke konkurenci. Konkurenční výhodu má společnost také na trhu práce, protože vychovává a rozvíjí vlastní talenty, a proto na samotném trhu práce nebude natolik závislá, jako jiné společnosti, které na něm budou talenty vyhledávat, a může se nepochybně stát, že jich tam nebude dostatek. S udržení si talentů jde ruku v ruce i přínos, ve kterém talent management hraje **motivační roli**: *„U nás ve firmě vnímáme talent management jako motivační nástroj, což je zajisté přínos. Ti zaměstnanci, kteří nejsou v rozvojovém programu, jsou motivováni se stát jeho součástí a mnoho z nich se snaží, aby byli do programu zařazeni.“*

Naopak talenti, kteří již v programu jsou, jsou motivováni k podávání těch nejlepších výsledků a ke snaze se v programu realizovat.

Přínosem je také neodmyslitelně **umožnění cíleného rozvoje zaměstnanců** a získávání dalších odborností. Zároveň jde také o přístup k **rychlejšímu rozvoji** zaměstnanců, pro které je typický vysoký potenciál.

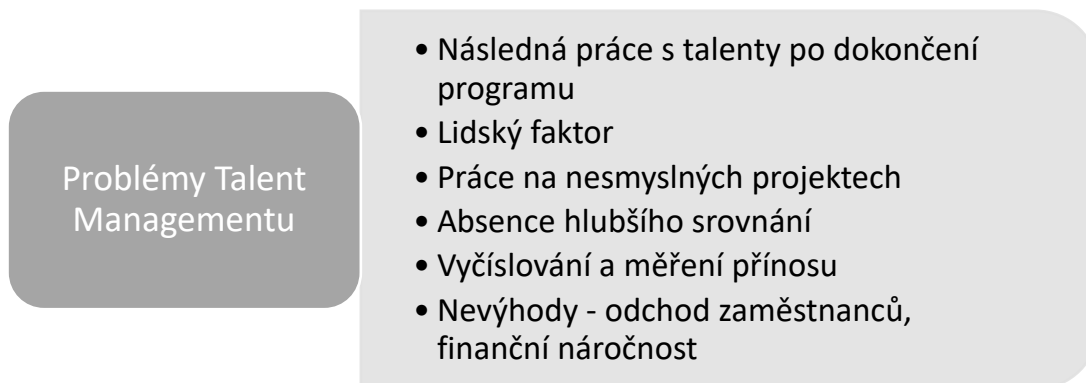
Za přínos lze považovat také to, že řízení a rozvoj talentovaných pracovníků s rozvojem firmy dostalo také **řád a systém**, který je více transparentní a kontrolovatelný.

Díky skutečnosti, že je program talent managementu zacílen na interní zaměstnance, vnímají společnosti také přínos v tom, že má program v tomto případě pozitivní dosah i do **nákladové části**, díky velkým úsporám, které jsou spojeny s novým externím nábořem: *„Pokud porovnááme, kolik nás nákladově stojí externí nábor nebo identifikace někoho talentovaného, je pro nás výhodnější hledat zdroje interně. Podstatné je to, že pokud u nás někdo dělá už nějakou dobu, tak ho známe. Pokud bychom investovali do někoho, kdo je z externího zdroje, tak máme mnohem menší jistotu, jak naše investice dopadne.“* Respondentka dále doplňuje: *“Externí náboř ve spojení s mladými absolventy jsou ale naopak vnímány také jako přínosné a potvrzují předpoklady, že se společností vyplatí zaměřovat se na mladé, motivované lidi, kteří přinášejí do společnosti spoustu výhod a nových vhladů.“*

Z kapitoly věnované přínosům lze tedy interpretovat závěr, ve kterém je nezbytné zmínit to, že část přínosů opravdu koresponduje s impulzy, které vedou organizaci k tomu, aby talent management implementovala.

4.8.2 Problémy Talent managementu

Obrázek 17: Problémy v talent managementu



Zdroj: Vlastní data

V předchozí kapitole byly zmíněny nejčastější a nejcennější přínosy, které s sebou přináší proces řízení talentů. Nelze ale vynechat velice podstatnou část, které se většinou žádná literatura nevěnuje, a to sice problémy, se kterými se firmy v rámci řízení talentů potýkají.

Prvním problémem, který je nejzásadnější a největší pro každou z dotazovaných společností, je **nemožnost i neschopnost pracovat s talenty po ukončení programu**. Dochází k tomu, že společnosti rozvíjí dané talenty, kteří projdou programem, ale poté, až ukončí program, pro ně nemá žádnou volnou a odpovídající pracovní pozici, na kterou by mohli nastoupit: „*Střetáváme se s velkým problémem, kvůli kterému musel vzniknout redesign celého programu. I když k tomuto problému není pravděpodobně žádné východisko. Měli jsme zádrhel v tom, že každý, účastník automaticky očekával, že po dokončení raketově poroste, za dva roky bude manažer, a to u nás ztroskotalo, protože na to nemáme prostor.*“ Další respondent potvrzuje podobnou zkušenost: „*Talenti do programu jdou s tím, že chtějí někam hierarchicky růst, což si s sebou ten talentový program většinou nenese. Tato skutečnost může znamenat pro talenty stavy bezvýchodnosti a zmaru.*“ I následující respondentka podporuje předchozí tvrzení: „*Máme problém s tím, že máme lidi s potenciálem, ale nemáme příležitosti, které bychom jim nabídli a uplatnili je. Zkrátka nemáme tolik pracovních míst, na která bychom je mohli povýšit a posunout. Takže my je rozvíjíme, ale není pro ně možnost dalšího posunu dále. Zároveň ale tyto lidi potřebujeme rozvíjet, protože nám poskytují přínosy, o kterých jsem již mluvila.*“ Obdobně situaci popisuje další zástupce výzkumného vzorku:

„Problémem jsou očekávání těch talentů, protože ta jsou většinou jiná, než realita, ke které opravdu dojde. Ale my nemáme kapacitu na to, abychom každého povýšili na vedoucí pozici. Kromě toho je v posledních letech trendem zeštíhlování v organizační struktuře a dochází ke snaze snižovat množství manažerů jak na vertikální, tak na horizontální úrovni na nezbytné minimum, což tomuto problému hraje do karet, protože ho ještě prohlubuje.“ Následně i další respondent se staví na stranu výskytu této potíže: *„Jedná se o jedince, které následně opravdu uplatníme v rámci povýšení. U povýšení jako takového je to třeba jedna desetina talentů.“* Zmíněné výpovědi lze považovat za největší úskalí zavádění řízení talentů do společnosti. Jelikož se s tímto problémem pokouší vypořádat veškeré společnosti účastníci se výzkumu, je na místě, aby tyto potíže předpokládaly i společnosti, které se na zavedení programu teprve připravují, protože není v silách společnosti, aby povýšila všechny jedince, kteří se stanou součástí talentového programu.

Dalším úskalím programu, který byl často identifikován, je **vliv lidského faktoru**, který svým způsobem také není podchytitelný. I přes dokonalé naplánování je každý člověk jedinečný. Do lidského faktoru, který ovlivňuje úspěšnost řízení talentů, lze zahrnout veškeré problémy, které jsou spojeny s myšlenkovými pochody, vnímáním a rozhodováním jedinců. První problém, který lze do této skupiny zařadit je, pokud **management společnosti nepochopí významnost řízení talentů** pro danou organizaci: *„Problém zde nevidím v programu samotném, ale v nás lidech, protože ne každý vedoucí bere program bohužel vážně a nevěnuje mu dostatečnou pozornost. Tento fakt nás brzdí ve dvou rovinách. První rovinou je ta, že pokud to nebere vážně, nesoustředí se vedoucí naplno na nominaci těch nejvhodnějších kandidátů. Druhou rovinou je poté to, že pokud s programem nesouzní vedoucí, nemůže ani po svých podřízených chtít, aby byl vnímán pozitivně a jako něco, co přináší hodnotu. Určitě je rozdíl, když někdo prezentuje program jako něco velice přínosného a něco prestižního nebo pokud řekne, že je to další nesmysl, se kterým vedení přišlo a je to jen nějaká další podpůrná činnost HR oddělení. Zjistíte z toho všichni cítíme ten rozdíl.“*

Je zřejmé, že přístup vedoucích snadno ovlivňuje celé vnímání daného programu. S touto problematikou je propojeno i další úskalí lidského faktoru, kterým je **spravedlnost nominace**. Ta se větví do dvou pohledů. Prvním je ten, že nominace nemusí být vždy spravedlivá s ohledem na **vztah mezi vedoucím a potenciálním talentem**. Pokud si vedoucí se zaměstnancem lidsky nesejí a nemají

třeba nejlepší vztah, může se stát, že ačkoliv má zaměstnanec vysoký potenciál nebo pozoruhodný pracovní výkon, nebude do programu nominován. Na druhé straně může jít o opačný problém, kdy si je vedoucí vědom potenciálu daného zaměstnance a rozhodne se, že si ho bude chtít na oddělení držet. Může jít o to, že si chce talenta udržovat na svém oddělení nebo může také mít strach, že ho tento talent po svém intenzivním rozvoji může ohrozit a nahradit: *„Bohužel, ne každý vedoucí nominuje lidi s potenciálem a je velmi pravděpodobné, že jsou někteří opomenuti. Proces nominace jsem již popisoval. Nicméně jeho problém nastává již na samotném začátku, protože primární rozhodnutí o nominaci je v kompetenci vedoucího, což znamená, že je na začátku celého procesu pouze jeden člověk. Už tato skutečnost vypovídá o tom, že se vždy nebude jednat o objektivní záležitost. Tento problém podporuje také fakt, že je u nás nominace zaležena převážně na subjektivních kritériích, která objektivitě také moc nepomáhají.“* K otázce spravedlivosti v nominaci se vyjádřil negativně i další respondent: *„Nemyslím si, že je proces nominace vždy spravedlivý. Můžeme se o to snažit, ale asi to nikdy nebude stoprocentní. Je to velice vrtkavé. Můžeme talenty nominovat a mít dobrý pocit z toho, že jsme našli plno nových talentů, kteří si to zaslouží, přece však určitě zůstanou nenominovaní i ti, kteří by si to také zasloužili a poté budou cítit křivdu a nebudou spokojeni.“* Další respondentka doplňuje: *„Ano, objektivita nominace určitě problém je. Už se nám to stalo několikrát. Působí zde lidský faktor a co člověk, to unikát. Bohužel se stane, že ne každý má na daného člověka stejný názor. Potom se nám stalo, že když zaměstnanec změnil vedoucího, pracoval úplně jinak a za krátký čas se do talentového programu dostal.“*

Následujícím problémem, který se řadí mezi lidské faktory je neochota některých talentů **sdílet jedinečné know how** s ostatními: *„Tento problém je součástí knowledge managementu, ale ten je u nás zase součástí talent managementu. Myslím si, že tuto oblast umíme dobře v tom, že umíme najít toho klíčového člověka, který umí nebo zná něco, co by mohl naučit i ostatní. Tento proces máme rozvinutý, ale je náročné s tím člověkem poté pracovat tak, aby on byl ochotný svoje znalosti poskytnout i někomu dále. Tito lidé mají totiž strach, že ten zaměstnanec, kterému by byla znalost předána, by ho nahradil, čehož se bát nemusí, protože si nejsem vědom, že by se toto u nás někdy stalo.“*

Jako problém v lidském faktoru považují společnosti také **neochotu talentovaných zaměstnanců se rozvíjet**: *„Samozřejmě je u nás problémem i to, že my si vytipujeme talentované zaměstnance, ale někteří vůbec nechtějí být součástí toho*

talentového programu. Zastávají k němu takové stanovisko, že nerozumí tomu, proč by se měli vzdělávat a nemají do dalšího vzdělávání chuť.“ Na jiný problém narazila další z respondentek: „Problém nebo taky nevýhoda talentového programu je v tom, že se někdy stane, že do programu zařadíme někoho, kdo talentovaný není a my na něj vynaložíme značné náklady. Ke všemu poté máme v talent poolu člověka, u kterého víme, že tam nepatří.“ V tomto případě se tedy jedná o **chybnou identifikaci talenta**. Za další riziko spojené s lidským faktorem považuje jeden z respondentů: „My se u mileniálů setkáváme třeba s problémem, že studují vysokou školu ve velkém městě a v ten moment s nimi spolupracujeme. Nicméně původně jsou z jiných lokalit, a po ukončení školy se stěhují zpět domů. Ale toto nejsme schopni ovlivnit, toto je vždy riziko HR.“ U studentů dochází ještě k dalšímu problému, který popisuje jiný respondent: „U absolventů je to těžké. Stává se nám, že vystudují nějaký obor, ale někdy velice brzy zjistí, že tudy svoji kariéru směřovat nechtějí, a proto přecházejí do jiného odvětví. To je pro nás také někdy náročné poté, co do nich investujeme a třeba dva roky s nimi pracujeme.“ Tímto problémem lze uzavřít skupinu spojenou s lidským faktorem.

Dalším úskalím, které identifikuje mnoho účastníků výzkumu, je to, že talenti občas dostávají už v průběhu programu **nesmyslné projekty** a práci, se kterou se neztotožňují a nesouhlasí s ní. Může se jednat o takové projekty, které nedávají smysl, nemají žádný dopad, nejsou zajímavé, jsou imaginární, a tudíž zůstávají neimplementovány a nevyužity: „U nás předchozí program vyhořel, protože byl vytvořen talent pool a vedení jim zadávalo nesmyslné úkoly. Talenti dostali úkol, který byl nesmyslný, neměl žádný dopad a to bylo špatně, protože je to demotivovalo. Museli jsme tedy provést revizi celého programu a nyní už nám generuje přínosy, které jsem již zmínila.“

Poslední dva velké problémy, se kterými se firmy potýkají, jsou spojeny s hodnocením úspěšnosti programu. První obtíží je **absence hlubšího srovnání** neboli benchmarkingu s ostatními firmami podobné velikosti a podobného zaměření: „U nás je to také jednoznačně to, že nám chybí srovnání s konkurencí. My ten talent management nějak děláme, ale ve výsledku nevíme, jak dobře ho děláme a jak dobře ho máme nastavený, protože nevíme, jak se tento proces skutečně daří realizovat ostatním. Stále je to nový trend v oblasti HR a co je horší, tento trend je individuální od firmy k firmě, takže i když monitorujeme výsledky a víme, že se nám to za nás daří, nevíme, jak si stojíme v porovnání s ostatními. Takže by nám pomohlo, kdybychom měli hlubší srovnání

s ostatními.“ Program talent managementu podléhá vlastnictví hodnotných informací, které mnoho firem nechce ventilovat a jejich sdílení omezuje na minimum, protože jsou citlivé a každý chce zachovávat mlčenlivost. Tento fakt může být problém v momentě, kdy společnost svým způsobem implementuje talent management, který funguje, ale není si jista, zda by program nepotřeboval nějakou modifikaci nebo zlepšení, které se ostatním firmám osvědčily. Druhým zádrhelem u hodnocení je samotná **nemožnost vyčíslení přínosu programu talent managementu**. Tento problém byl již v diplomové práci popisován dříve. Je nemožné vyčíslit a správně vypočítat úspěšnost, protože například vyčíslit přínos vzdělání se zdá vysoce komplikované či spíše nemožné. Nehledě na to, že se výsledky z mnoha rozvojových aktivit neprojevují ihned, ale až v delším časovém horizontu. Dále také nejde vyčíslit, jak a kolikrát se daná rozvojová aktivita použila nebo použije do budoucna.

Do této kapitoly by bylo vhodné zařadit ještě dodatečné nevýhody, které plynou pro firmy ze zavedení talent managementu. Jednak se jedná o riziko toho, že **zaměstnanci z firmy odejdou** a jejich investice přijdou nazmar. Nicméně toto riziko podstupují všechny firmy na trhu práce. Druhou nevýhodou programu je jeho **finanční náročnost**, se kterou musí společnosti při zavádění programu právě tak počítat.

5 Návrhy řešení problémů a diskuze

V této kapitole jsou navržena možná řešení problémů, i když je zřejmé, že na některé problémy nelze nalézt univerzální řešení nebo jsou dokonce neřešitelné a musí být vnímány jednoduše jako negativní stránka, kterou si s sebou řízení talentů nese a se kterou musí firmy při implementaci počítat.

5.1 Návrhy řešení problémů

5.1.1 Následná práce s talenty

Největším problémem, se kterým se snaží vypořádat všechny dotazované společnosti je neefektivní a nemožná následná práce s talenty po dokončení programu. Tento problém je pro Českou republiku více specifický, než je tomu pro srovnání ve Spojených Státech Amerických, kde je posun na vyšší pozice spíše povinností. Stěžejní roli zde hraje jednoznačně velikost firem, které působí u nás a firem, které se nacházejí v USA.

Prvním obecným návrhem je patřičná a kvalitní komunikace. Program jako takový nemůže fungovat, pokud talenti jasně nevědí, co pro ně účast v programu znamená, proč budou součástí programu, co jim účast v programu přinese, co mohou očekávat, co by naopak automaticky očekávat neměli a podobně. Talentí by měli chápat, že je program jejich příležitostí jak se vzdělávat rychleji, naučit se něco navíc, ale není to zaručený posun v organizační struktuře. Otevřená a vhodná komunikace je prvním klíčem k úspěchu, protože se díky ní předejde možnému zklamání z nenaplněných očekávání talentů.

Jako zajímavý návrh spojený s následnou prací s talenty po ukončení programu je jejich zapojování do stále zajímavějších projektů. Nemusí tedy jít o jejich oficiální posun na jiné pracovní místo, ale může jít o vstup do projektu, který je například větší, dražší, prestižnější, náročnější na znalosti, dovednosti a tak dále. Mohlo by tedy jít o zvýšení celkové odpovědnosti jedince, který dostane na starost něco pozoruhodnějšího, než tomu bylo doposud. Stejně tak se může v obchodu jednat o komunikaci a spolupráci s větším nebo důležitějším zákazníkem nebo může jít opravdu čistě o to, že daný člověk bude mít větší kompetence.

Za další návrh na řešení tohoto problému nebo alespoň zmírnění jeho dopadu lze zvážit větší selekci po skončení programu. Tento návrh praktikovala jedna z dotazovaných společností a vyhodnotila jej jako velice úspěšný: *„Jádrem našeho podnikání jsou především projekty, takže potřebujeme velice kvalitní projektové manažery. Zkusili jsme tedy realizovat to, že jsme nejdříve do programu talent managementu nabrali kolem 70 lidí, kteří prošli ročním rozvojovým programem, který byl zaměřený na obecné znalosti v projektovém řízení. Tito lidé zakončili program certifikací, což byl pro ně závěr a přínos. Zároveň jsme ale ze všech vyčlenili 15 nejlepších, kteří byli identifikováni jako ti opravdu klíčoví a nadmíru talentovaní. U tohoto výběru zaměstnanců proběhl následně dodatečný rozvoj, který byl zakončený nejvyšší možnou certifikací na řízení projektů. Tato certifikace je velice nákladná a nejedná se o jednorázový výdaj, protože se musí neustále aktualizovat. Z tohoto důvodu jsme byli nuceni vybrat pouze část, na kterou byl vymezen rozpočet. Zároveň ale nebyla ochuzena celá skupina všech účastníků, protože jim bylo umožněno nabýt základní znalosti a zakončit rozvoj užitečnou certifikací.“*

S tímto návrhem souvisí i další, který také připadá v potaz jako řešení problému, a to je přizpůsobení programu současnému dění a potřebám společnosti: „*V tomto případě jde o to, že my například víme, že uzavřeme smlouvu na nějaký typ zakázky, která bude probíhat za rok či dva, takže víme dopředu, jaké lidi budeme potřebovat. Proto by bylo také řešením volit pro rozvoj takové aktivity a přesně takové lidi, u kterých už víme, že je jejich následné využití zajištěno.*“ Návrhem pro společnosti může tedy být neustálá aktualizace talentového programu, který odpovídá současným potřebám a dění. Tento návrh by sice mohl vyřešit problém jako takový, ale je zřejmé, že společnosti musí připravovat dopředu právě i takový lidský kapitál, který momentálně potřebný není, ale může se stát, že z ničeho nic potřebný bude. Pokud by se společnost řídila tedy pouze současnou situací, může se stát, že zanedbá rozvoj dalších, do budoucna potřebných lidí.

Dalším návrhem pro následné udržování již neoficiálních talentů může být také navýšení rozpočtu na vzdělávání, který zajistí, že se talent v rámci programu vzdělával především tak, jak potřebovala firma a nyní si může volit libovolný směr rozvoje, který by ho zajímal a bude na něj mít od firmy vyčleněný nějaký rozpočet nad rámec.

5.1.2 Lidský faktor

U lidského faktoru bylo prvním problémem nepochopení důležitosti talent managementu pro celý podnik. V tomto případě lze navrhnout opět pouze zaměření dostatečné pozornosti na správnou prezentaci a komunikaci v rámci představení programu. Je nezbytné, aby všichni zainteresovaní jedinci pochopili přínosy programu, které budou generovány v případě správné realizace.

Dalším problémem byla spravedlivost nominace, kterou není možné stoprocentně podchytit. Ať už je nominace založená na subjektivních kritériích nebo jasně vymezených požadavcích, bude zde lidský faktor sehrávat vždy alespoň minimální roli. Nicméně návrhem na řešení může být právě změna nominačních požadavků, které budou více závislé na jasně měřitelných cílech a požadavcích. Toto řešení neeliminuje problém zcela, ale mohlo by jej zredukovat. Dalším návrhem, který vznikl na základě diskuze, je rozšíření nominačního procesu: „*My jsme to zkusili tak, že jsme do našeho informačního systému napsali sdělení, že se bude spouštět program řízení talentů, je možné se do něj přihlásit a ti nejvhodnější a nejvíce odpovídající kandidáti budou*

do programu zařazení. Na základě tohoto kroku nám přišlo neskutečné množství přihlášek. Poté jsme ale nechali vedoucí, aby klasicky nominovali talenty, no a poté jsme srovnali ty přihlášené s těmi vybranými od vedoucích. Některé přihlášené jsme museli rovnou vyškrtat, protože nespĺňovali základní požadavky. Ty zbylé kandidáty jsme prošli s jejich vedoucími a došli k nějakému řešení. Na základě tohoto procesu jsme získali prvotní nominace, které poté pokračovaly dále k vrcholovému vedení a prošly další selekcí.“ Tento postup je zajisté časově náročnější, ale může také napomoci k vyšší spravedlnosti nominačního systému.

Do problémů ohledně lidského faktoru spadá také neochota některých talentů předávat ostatním své jedinečné know how. Toto úskalí vyřešila jedna z firem účastnících se průzkumu následovně: „*Je to něco, s čím jsme bojovali dlouho, ale už se nám povedlo to alespoň částečně vyřešit. My na to máme vyloženě člověka, který je původně učitel technik a vystudovaný inženýr v oboru. Jeho náplní práce je právě školení talentů a předávání znalostí. Protože je určený pouze ke vzdělávání, tak neohrožuje další specialisty, vedoucí nebo obecně talenty, takže oni se s ním rádi podělí o zkušenosti, poskytnou mu materiály a spolupracují s ním na jejich tvorbě. Tento učitel poté od těchto lidí přenáší znalosti mezi další talenty. Díky tomuto prostředníkovi se eliminoval průběh, kdy know how předával jeden talent jinému talentovi, od kterého pociťoval ohrožení a rivalitu. Prostředník má za úkol vyzývat i zajímavé zaměstnance, aby udělali přednášku nebo jiný typ školení, které se týkají nějakého přínosného tématu. I tito specialisté snáze spolupracují s prostředníkem, než kdyby museli sdílet znalosti s talenty napřímou. Díky tomuto člověku jsme zaznamenali velké pokroky, protože se zaměstnanci spolupráci s ním nebrání.*“ Posledním řešením, které se týká této problematiky, by mohla být odměna pro vedoucího, za každého nominovaného talenta. Díky finančnímu ohodnocení by mohli být vedoucí více motivováni si talenta neschovávat pro své oddělení nebo by se více soustředili na zvažování každého svého podřízeného.

5.1.3 Práce na nevhodných projektech

Řešením problému spojeným se zadáváním nevhodných a nesmyslných projektů, může být pouze a jedině účelné, propracované a promyšlené nastavení celého řízení talentů. Při návrhu programu by měla mít společnost jasně definovaný rozsah aktivit

a projektů, na kterých se budou talenti podílet. Společnost by měla myslet vždy na to, aby byla zadávaná práce pro talenty zajímavá a aby byla práce pro firmu využitelná.

5.1.4 Absence hlubšího srovnání

Řešení tohoto problému může být příležitostí pro společnosti, které se zabývají benchmarkingem. Je zde prostor pro provedení tohoto srovnání, jelikož z výzkumu vyplynulo, že by společnosti o tuto metodu srovnání zájem měly a že je to něco, co postrádají.

5.1.5 Nemožnost vyčíslení přínosu talent managementu

Posledním problémem, který hraje také velkou roli je nemožnost hodnotit efektivitu přínosu talent managementu na základě finančního vyčíslení. Firmy nejsou schopny vyčíslit jak to, kolik jim přinese jeden využitý talent, tak ani finanční přínos specifické rozvojové aktivity. S tímto problémem musí všechny společnosti při implementaci TM počítat.

Ačkoliv finanční vyjádření přínosu formulovat nelze, je možné vyčíslit náklady, které jsou vynaloženy na jednoho průměrného talenta v rámci jednoho roku. Tyto náklady byly převzaty od jedné z dotazovaných společností. Zároveň je níže sestaven příklad toho, jak může vypadat rozvojový plán pro talenta na jeden rok.

5.1.6 Vyčíslení nákladů

V tabulce níže je sestaven rozvojový program, který využívala jedna ze společností. Tento program cílí na talenty, kteří jsou začátečníky na pozicích projektových manažerů, a jejich rozvoj má směřovat k tomu, aby je firma mohla uplatnit na řízení investičních zakázek s vysokou mírou odpovědnosti. V tabulce jsou zároveň náklady, které vyjadřují, kolik musí firma na jednoho takového talenta ročně vynaložit. Náklady na rozvoj se mohou lišit podle dodavatelských společností. Proto jsou orientační, ale zároveň byly touto firmou reálně vynaloženy.

Tabulka 4: Návrh ročního rozvojového programu pro jednoho talentovaného pracovníka na pozici projektového manažera

	Výstupy a cíle	Obsah
Projektové řízení	<p>Zdokonalit PM v oblasti projektového myšlení</p> <p>Naučit PM pracovat s vybranými nástroji projektového řízení</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Plánování (příprava, plán aktivit, zdrojů, rozpočtu, komunikace, prováděcí plán) - Nástroje projektového řízení a realizace projektu - Analýza a řízení rizik - Změnová řízení, revize, kontrola - Organizace projektu, čas a fáze projektu - Řízení subdodavatelů
Ekonomika řízení projektů	<p>Zdokonalit PM v oblasti financí a ekonomického myšlení</p> <p>Seznámit PM s ekonomickými pojmy</p> <p>Naučit PM používat finanční a ekonomické myšlení</p> <p>Znalost klíčových ekonomických a finančních pojmů</p> <p>Schopnost "zkalkulovat" projekt</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Základní finanční a ekonomické pojmy v projektu (makroekonomické, mikroekonomické) - Plány, rozpočty, kalkulace při řízení projektu (finanční aspekty projektu, profitabilita, ukazatele rentability) - Aplikace finanční znalostí při řízení projektu - Finance v prostředí podnikového IS
Legislativa	<p>Seznámit PM s legislativou týkající se řízení projektů</p> <p>Orientace v platné legislativě</p> <p>Schopnost rozpoznat klíčové oblasti smluv a smluvních podmínek</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Občanský zákoník, zákoník práce - Obchodní smlouvy, smluvní podmínky
Projektové vedení	<p>Znalost základních stylů vedení</p> <p>Osvojení účinných metod a nástrojů týmové práce a řízení lidí v podmínkách projektů</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Vedení členů projektového týmu - týmová práce - Zadávání a kontrola úkolů - Styly vedení lidí, individuální přístup k jednotlivým členům týmu - "remote management" vedení dislokovaných pracovníků

Komunikace	Zdokonalit PM v oblasti jednání se zákazníkem Zvýšit schopnost profesionálně komunikovat Zlepšená dovednost profesionálně a efektivně komunikovat	<ul style="list-style-type: none"> - Jak úspěšně jednat s lidmi - lepší sebezpoznání a poznání druhých - Jak získat důvěru zákazníka, jak překonat námitky - Prezentační dovednosti - Asertivita v praxi - Emoční inteligence a její využití v pracovním prostředí, manipulace a obrana proti ní, umění přesvědčit - strategie argumentace
Řešení obtížných situací	Zdokonalit PM ve schopnosti reagovat na obtížné situace při řízení zákaznických projektů Schopnost racionálně řešit obtížné situace vzniklé realizací projektu	<ul style="list-style-type: none"> - Konflikty a krize (analýza příčin vzniku kolizních situací a předcházení krizím) - Role manažera v konfliktních situacích - Techniky řízení a řešení konfliktů - Zvládání negativního chování, omezování osobních neshod
Jazykové vzdělávání	Nadstandardní příspěvek na jazykové kurzy	<ul style="list-style-type: none"> - Zaměstnanec si může zvolit takový režim, jaký mu vyhovuje. Může jít o týdenní kurz nebo v létě 14 denní intenzivní kurz.
Coaching	Individuální rozvoj	<ul style="list-style-type: none"> - Každý talent má nárok na tři sezení ročně.

Zdroj: Vlastní data

Tabulka 5: Náklady na rozvoj jednoho talentovaného pracovníka na jeden rok

	dny	počet lidí	Celkové náklady		Náklady na jednoho talenta		Celkové náklady
			přímé náklady	nepřímé náklady	přímé náklady	Nepřímé náklady	
Projektové řízení	4 x 2 dny	15	320 000 Kč dodavatel školení	150 000 Kč strava a ubytování 204 000 Kč Mzda zaměstnanců	21 333 Kč	10 000 Kč strava a ubytování 13 600 Kč mzda	44 933 Kč
Ekonomika řízení projektů	2 x 2 dny	15	0 Kč školení je zprostředkováno zaměstnanci firmy	115 600 Kč mzda zaměstnanců a 2 školitelů	0 Kč	7707 Kč mzda	7 707 Kč

Legislativa	1 den	15	40 000 Kč právní služby	25 500 Kč mzda zaměstnanců	2 667 Kč	1700 Kč mzda	4 367 Kč
Vedení projektového týmu	2 x 2 dny	15	120 000 Kč dodavatel školení	75 000 Kč strava a ubytování 102 000 Kč mzda zaměstnanců	8 000 Kč	11 800 Kč	19 800 Kč
Komunikace	2 x 2 dny	15	120 000 Kč dodavatel školení	102 000 Kč mzda zaměstnanců	8 000 Kč	6800 Kč mzda	14 800 Kč
Řešení obtížných situací	1 den	15	40 000 Kč dodavatel školení	25 500 Kč mzda zaměstnanců	2 667 Kč	1700 Kč mzda	4 367 Kč
Jazykové vzdělávání		15	525 000 Kč	0 Kč	35 000 Kč	0 Kč	35 000 Kč
Coaching	3 x 60 min	15	67 500 Kč	0 Kč	4 500 Kč	0 Kč	4 500 Kč
Certifikace IPMA	1 den	15	375 000 Kč	25 500 Kč mzda zaměstnanců	25 000 Kč	1 700 Kč	26 700 Kč
Celkové náklady							162 174 Kč

Zdroj: Vlastní data

Rozvojové aktivity pro jednoho talenta na jeden rok byly vyčísleny na **162 174 Kč**. Přímé náklady jsou představovány náklady na externí školitelé firmy. Nepřímé náklady zahrnují náklady na ubytování, stravu a mzdu, která musí být zaměstnanci zaplacená i v případě, že jde na školení. Tato mzda je započítána do nákladů, jelikož tito zaměstnanci v den školení nevykonávají žádnou práci a firma si tudíž nemůže u odběratele na zakázce vykázat odpracované hodiny. Jedná se tedy o peníze, které firma musí zaměstnanci uhradit a tím pádem je musí také vydělat.

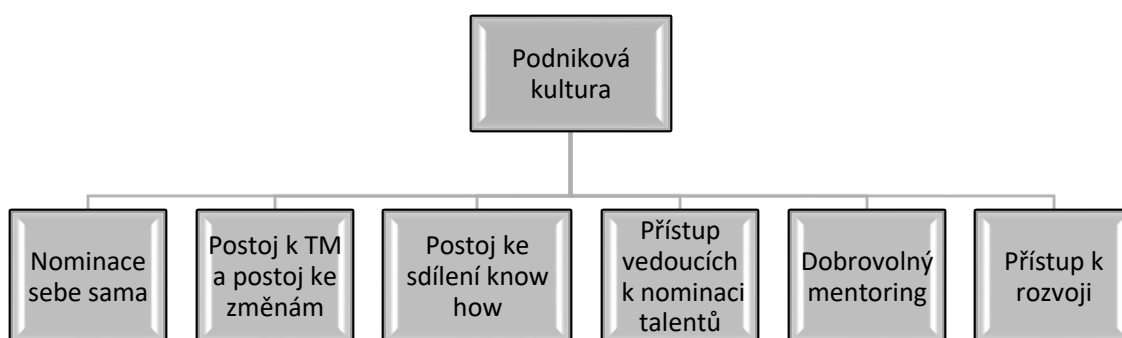
5.2 Diskuze výsledků

Ačkoliv může být pojem, jako je podniková kultura dosti opomíjený a v dnešním světě značně upozaděný, byl na základě výzkumu potvrzen předpoklad, že je to právě podniková kultura, která hraje klíčovou a kritickou roli ve způsobu a charakteru řízení talentů. Při nastavování a implementaci talent managementu by se měla firma vždy odrážet od své vnitřní kultury, které by měla v první řadě dopodrobna rozumět. Pakliže je špatně nastavená podniková kultura, bude se od ní odvíjet i neúspěšný průběh řízení talentů. Může se stát, že v případě, že bude firma chtít změnit kvalitu svého řízení talentů, bude muset přehodnotit i podnikovou kulturu, jejíž změna je zajisté možná, ale vyžaduje dlouhé časové období a značně vynaložené úsilí. Pro upřesnění je důležité

zmínit, že podniková kultura není jediný faktor, který ovlivňuje formu a úspěšnost talent managementu, byť s ním velkou měrou souvisí.

Nyní budou nastíněny jednotlivé případy, které podtrhují výše zmíněný vliv podnikové kultury na pojetí talent managementu. Nutno zmínit, že jsou všechny případy provázány s lidským faktorem, který byl popisován v rámci problémů v talent managementu.

Obrázek 18: Podniková kultura



Zdroj: Vlastní data

Jako první příklad, kde lze vidět rozdíl podnikových kultur působících na talent management, je otázka toho, zda se zaměstnanec může do programu talent managementu přihlásit neboli nominovat sám. Tento krok je ve dvou dotazovaných firmách skutečně možný: „Ano, nominace sama sebe je u nás možná. Stačilo by, aby daný zaměstnanec kontaktoval HR oddělení, které by poté kontaktovalo nadřízeného, zda to i jemu dává smysl. Zajímavé ale je, že se **ještě nikdy nikdo sám nenominoval**.“ Tato citace jednoho z respondentů vypovídá o postoji zaměstnanců dané firmy, kteří byť mají možnost se do programu přihlásit, nevyužívají ji, protože k sobě samým nepřístupují jako k talentovaným. Za pravý opak lze považovat přístup v jiné firmě účastníci se výzkumu: „Ne, u nás určitě není možné, aby se talent nominoval sám, protože víme, že by to u nás postrádalo smysl. **U nás by si totiž každý myslel, že je talent a hlásili by se nám všichni. Talent má být identifikovaný a ne, že si někdo řekne, že je talent. Jsem si jistá, že má každý na něco talent, ale naším posláním je najít z těch všech talentů ten, který potřebujeme.**“ Rozdíl mezi těmito dvěma pohledy je evidentní. Na jedné straně se nachází podnik, ve kterém převládá pokora zaměstnanců a přesvědčení, že jejich znalosti a zkušenosti

nejsou natolik rozsáhlé, aby byli hodni nominace do programu řízení talentů. Nebo alespoň o tom tito zaměstnanci nejsou přesvědčeni natolik, aby s tím něco dělali, i když mají tu možnost. Na druhé straně stojí další podnik, ve kterém má většina zaměstnanců natolik vysokou sebedůvěru ve znalosti a dovednosti sebe samých, že podnik nedovoluje těmto jedincům vlastní nominaci do programu talent managementu, protože by docházelo k tomu, že by sebe sama nominovala většina. U dotazovaného vzorku převyšuje významně druhý přístup nad prvním přístupem.

Dalším rozdílem, který vyplynul v rámci podnikových kultur, je to, jak zaměstnanci **vnímají celý talent management** v obecné rovině. V některých firmách je účast v takovémto programu opravdu prestiž a samotný program je vnímán jako velice seriózní záležitost. Členové programu jsou považováni za důležité a klíčové zaměstnance a jsou také odpovídajícím způsobem respektováni. Na druhé straně jsou podniky, ve kterých nemusí být talent management vnímán jako něco přínosného, ale spíše jako něco, s čím přišlo vedení a program se nemusí setkat vždy s pochopením jeho benefitů. Tento fakt je provázán také s tím, jak se zaměstnanci firmy staví ke změnám a zaváděným novinkám. Některé podnikové kultury se vyznačují odmítáním a neuznáváním změn a jejich postoj ke změnám je negativní. V takovýchto podnikových kulturách je těžké změnu prosadit a ještě náročnější je, aby se změna ujala a byla v konečném důsledku efektivně využívána: *„U nás se moc často nic nového nenasazuje, protože jsme starší a nepružná firma na zavádění nových věcí a naši zaměstnanci si na to těžko zvykají. Zároveň si uvědomujeme proměnlivost prostředí a potřebu na ni reagovat. Při zavádění talent managementu nás nejvíce zajímala otázka, zda se nám podaří, aby se program ve firmě uchytil, protože naše podniková kultura je celkově konzervativní.“* Na druhé straně jsou podnikové kultury, které jsou otevřené změnám a novinkám a tudíž je v nich snazší prosadit řízení talentů a porozumět jeho přínosům.

Jako další rozpor byl vyhodnocen postoj ke **sdílení unikátního know how**. Z jednoho úhlu pohledu jsou podnikové kultury, ve kterých panuje vyšší individualismus a rivalita mezi kolegy. V takovýchto podnicích bojují mnohem více s problémem, kdy talentovaní zaměstnanci nechtějí sdílet svoje jedinečné znalosti a dovednosti se svými kolegy, protože mají strach, že by je tito kolegové mohli poté, co jim předají svoji “unikátnost“, nahradit. Na druhé straně z výzkumu vyplynulo, že jsou také firmy, které nemají problém se sdílením know how, protože u nich převládá více přátelství a kolektivismus: *„Toto je jedna z našich silných stránek, které si neskutečně jako HR*

manažerka cením. U nás je to hodně o firemní kultuře a o tom, že se mezi sebou kamarádí odborníci. Je zde přátelská atmosféra, ve které naši zaměstnanci chápou, že spolu mohou sdílet odborně nabyté znalosti, že si je mohou vyměňovat a probírat spolu navzájem.“

Na předešlý odlišný přístup navazuje i rozdílný **přístup vedoucích k nominaci talentů**. Z výzkumu vyplynuly opět dva odlišné přístupy vedoucích. První přístup byl již zmíněn v rámci problémů spojených s talent managementem, kdy vedoucí nejsou ochotni nominovat vždy ty správné lidi, ať už ze strachu, že je tito talenti později nahradí nebo ze strachu, že o talenta přijdou a preferují si je uchránit pro své oddělení. Opačným příkladem je podniková kultura, ve které jsou přímí nadřízení na tyto talenty dokonce hrdí, protože na jejich vysokém potenciálu mají také částečnou zásluhu a zároveň pokud má pod sebou vedoucí talentované lidi, vypovídá to něco pozitivního také o něm samotném: *„Přístup našich vedoucích k nominacím talentů u nás hodnotíme kladně. Vedoucí se snaží, aby byli všichni talentovaní zaměstnanci využiti, a chápou přínosy talent managementu. Je to prestiž i pro ně samotné, pokud přispějí ze svého oddělení někým talentovaným a naopak jsou za to na sebe patřičně hrdí, než aby si tam ty talenty schovávali. Zároveň chápou talenty spíše jako někoho, na koho se mohou spolehnout a jako někoho, kdo jim bude v případě potřeby jejich pravou rukou.“*

Poněkud zajímavý rozpor se objevil také ohledně otázky, zda chtějí být zaměstnanci interními mentory pro talenty **dobrovolně**. Na jedné straně jsou firmy, kde mentoři chtějí být mentory na základě požádání nebo vlastního rozhodnutí: *„U nás jsou mentoři, kteří to dělají opravdu dobrovolně v rámci svého rozvoje. Vědí, že se sami učí a rozvíjí tým, že pomáhají někomu jinému. Nebo je to u nás i ve formě kaskády, kdy každý v té kaskádě dělá mentora a zároveň má mentora, a proto jsou ochotni mentora dělat. Pokud za to mentor dostane zapláceno, tak je to spíše na uvážení jeho vedoucího, který k tomu může přihlédnout v rámci variabilní složky mzdy, ale není to podmínkou a ani pravidlem.“* Ve výzkumu se také našel respondent, který odpověděl: *„U nás mentoři chtějí být mentory, protože to mají placené.“* Na základě odměn pro mentory řeší tuto otázku mnoho firem. V tomto případě je těžké usoudit, jak by tomu bylo, kdyby firma nenabídla finanční odměnu.

Na druhé, převládající straně jsou společnosti, ve kterých mentoring není o dobrovolnosti, ale o tom, že mentory někdo pevně určí: *„Mentory určuje nejvyšší vedení. No a nechtějí jimi být, protože nám logicky řeknou, co z toho budou mít. My jim*

můžeme dávat zdůvodnění, že je to o interakci toho mentora a talenta, že je to oba posune, protože se neposouvá jen ten mentorovaný, ale i ten mentor sám, díky tomu, že s talentem tráví čas. Ale v tomhle nejsou naši zaměstnanci ještě tak daleko, aby to chápali. Je to dané naší podnikovou kulturou. Speciální ohodnocení jim nedáváme nebo to určitě není tak vysoké, aby je to motivovalo k zájmu o to stát se mentorem.“

Posledním příkladem, který bude prezentován, je odlišný přístup k rozvoji. Konkrétně o zájem rozvíjet se. První stranou mince je případ, kdy je potenciálnímu talentovi navrhována účast v talentovém programu a ten bez většího rozmýšlení souhlasí: *„Ptáte se mne, jak talenty po jejich vytipování získáváme, ale my je nemusíme nijak složitě získávat. Za dobu, co máme program řízení talentů, se nám nestalo, že by někdo s účastí nesouhlasil a nechtěl být součástí. To by asi u nás ve firmě ani nešlo, že někoho vedoucí vybere a on by řekl, že se nechce rozvíjet a vzdělávat. Naše podniková kultura je tak už jednoduše nastavená.“* Toto je příklad více konzervativní podnikové kultury, kde panují formální vztahy a není zde tvořen prostor pro otevřenou upřímnou komunikaci a otevřenou kritiku. Na opačné straně mince se nacházejí takové společnosti, kde je přístup jak ke komunikaci, tak k samotnému rozvoji jiný: *„Ano, stává se nám, že označený talent nemá zájem se rozvíjet a dává nám najevo, že neví, proč by se měl rozvíjet a ptá se, co z toho bude mít.“*

Cílem této kapitoly bylo poukázat na to, jak moc podniková kultura ovlivňuje pojetí talent managementu a jak moc se mohou přístupy ať už jednotlivých firem nebo zaměstnanců lišit. Výčet rozporů v podnikových kulturách není zajisté vyčerpávající, ale jedná se o příklady, které byly po dokončení deseti pohovorů nejvíce patrné.

6 Závěr

Téma diplomové práce navazuje na autorčinu bakalářskou práci, ve které se věnovala novým trendům HR a zjišťovala jejich reálné využívání ve dvaceti firmách v České republice. Z bakalářské práce jasně vyplynul závěr, že je talent management považován za nejdůležitější a nejrozšířenější trend. Na základě tohoto poznatku byla cílem diplomové práce *„analýza talent managementu včetně zkoumání jeho jednotlivých procesů ve vybraných podnicích a následné zpracování návrhů ke zlepšení případných nedostatků.“* Účelem práce bylo zjistit, jakým způsobem probíhá realizace talent managementu v českém prostředí, jak firmy vyhodnocují jeho přínosy a nedostatky a také zasazení talent managementu do současného českého prostředí a vývojových trendů, které podněcují potřebu talent managementu.

V první řadě bylo provedeno studium odborné literatury, ze kterého byl poté vypracován literární přehled, který napomáhá k pochopení významných pojmů a oblastí, které se prolínají do praktické části. Literární rešerše byla věnována definování koncepce talent managementu a problematice celého procesu. Na konci teoretické části byly popsány současné vývojové trendy, které povzbuzují potřebu českých firem k implementaci řízení talentů.

Po teoretické části následovala oblast věnující se metodice práce, ve které byl hlouběji rozebrán cíl diplomové práce a popsána metodologie, kterou byl výzkum uskutečněn. V rámci této práce nešlo o analýzu jednoho konkrétního podniku a jeho procesů, ale o komplexnější pojetí. Pro účely sběru dat byly zvoleny rozhovory, které proběhly se zástupci velkých českých firem, které jsou významnými hráči na trhu.

Praktická část je věnována analýze celkového procesu talent managementu. Snahou bylo pokrýt a sumarizovat celkový průběh od toho, co u firem předchází zavedení talent managementu, přes jednotlivé fáze procesu, až po hodnocení přínosů a problémů, které se v talent managementu vyskytují. Z výsledků vyplynulo, že hlavními problémy, které jsou spojeny s řízením talentů, jsou následná práce s talenty po ukončení programu, lidský faktor, absence hlubšího srovnání a nemožnost vyčíslení přínosu programu. Ačkoliv není možné finančně vyčíslit přínos programu, je možné vyčíslit náklady. V kapitole 5.1.6 byly vyčísleny roční náklady na rozvojový program pro jednoho talentovaného pracovníka směřujícího na pozici projektového manažera.

Velkou roli sehrává v současném řízení talentů nedostatek kvalifikovaných pracovníků a stárnoucí populace.

Tato diplomová práce je poněkud obsáhlejší vzhledem k tomu, že se jedná o méně probádané téma a smyslem práce nebyl pouze samotný výzkum, ale i sumarizace různých přístupů, teorií a nedostatků, které mohou z praktického hlediska sloužit firmám jako základní zdroj informací o dané problematice. Cíl práce se podařilo naplnit.

Talent management v žádném případě nestojí ve firmě jako osamocený proces, jak se může na první pohled zdát. Dalším důvodem obsáhlosti je, že práce zahrnuje velké množství informací, které jsou nezbytné k pochopení komplexní problematiky a vazeb, které zde působí. Talent management je provázaný s mnoha činnostmi a ovlivněn četnými faktory. Za klíčové zjištění této diplomové práce lze považovat, že je forma talent managementu z velké části ovlivněna podnikovou kulturou společnosti. Do řízení talentů se ale prolínají i jiné faktory, které jsou například profesionalita a znalosti manažerů, HR i vedoucích, dále je to aspekt strategického propojení firemní strategie se strategií řízení talentů. Značnou roli hraje také správná vnitrofiremní komunikace. Nejde tedy pouze o správné nastavení samotného procesu talent managementu, ale podmínkou je, že se musí brát v potaz i všechny faktory ovlivňující tento proces. Pokud tyto faktory nejsou v souladu, nemůže fungovat ani samotné řízení talentů, na které tyto faktory působí a jsou s ním provázány.

Ačkoliv je podstata a princip talent managementu v kterékoli firmě stejný, bude talentový program pro každou společnost vypadat jinak. Není možné vytvořit jednotnou příručku, jak by měl program vypadat. Možné je vypracovat doporučení aspektů, které musí firma při nastavování zvážit. Samotný program musí být pro každou společnost nastaven individuálně dle jejich potřeb, požadavků, možností a především podnikatelské činnosti. Zároveň je také samozřejmostí, že nelze, aby všechny firmy na českém trhu zavedly talent management. Z výzkumu vyplynulo, že všech deset dotazovaných podniků by talent management i přes problémy, kterých je pozhnaně, doporučilo. Všechny dotazované firmy jej považují za efektivní a úspěšný, ale je nutno zmínit, že se jedná o velké firmy, které mají vysoký počet zaměstnanců a mají na takovéto činnosti vyšší zdroje a kapacitu. Při výběru jiného výzkumného vzorku respondentů by se mohly výsledky lišit. Výsledky není možné zevšeobecnit na všechny firmy realizující talent

management v naší zemi. Zároveň ale mohou velice dobře posloužit jako obraz, jak je talent management v českém prostředí realizován.

Přestože je talent management poměrně novým pojmem a nesahá hluboko do historie, firmy jeho podstatu implementují již několik desítek let. Fakt, že se z něčeho intuitivního stal systematicky řízený proces, pravděpodobně vypovídá o jeho důležitosti. Pakliže stojí prosperita a konkurenceschopnost společnosti na znalostech, schopnostech, potenciálu, výkonu a dovednostech zaměstnanců, je více než na místě věnovat velkou pozornost talent managementu, což je prostředek k řízení a rozvoji těchto aspektů.

I. Summary

This master thesis is devoted to talent management that is part of human resource management. The goal of this paper is to analyze and assess the process of talent management in selected companies and the subsequent processing of proposals to improve any shortcomings. This master thesis is aimed at talent management that is implemented in companies in the Czech Republic since talent management varies from country to country.

The main goal of this master thesis is to formulate an overview of practices that are implemented in talent management in Czech companies, to find out in what form, to what extent, and with what intention companies in the Czech environment implement the talent management processes within their company and what difficulties they have to deal with.

The content of this master thesis is divided into three main parts. The first part approaches the theoretical part. The second one deals with the methodology and objectives of this master thesis and the last one is focused on the practical part of this master thesis.

The theoretical part consists of definitions and explanations of the terms related to this topic such as human capital, talent management processes, and the trends encouraging the need for implementing talent management in companies in the Czech Republic.

The second part of this master thesis describes the methodology and objectives. The main objective of this work is to analyze talent management in 10 companies that are situated in the Czech Republic, assess the result of the research and compile a summary of successful and best practices and while defining problems of talent management with suggestions for their solution.

I used professional and adequate literature and professional online articles to find out information about talent management.

After the determination of particular objectives and studying of these materials, I have established a procedure of analysis. This analysis is based on data. I used semi-structured interviews for data collection. Subsequently I have processed the data and compared across individual selected companies.

Key words: talent management, human resources, trends, human resource management

II. Přehled literatury

a. Literatura

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.

Armstrong, M. (2016). *How to manage people*. Third edition. Philadelphia: Kogan Page.

Bednář, V. (2017). *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*.

Praha: Grada Publishing a.s.

Bláha, J., a kol. (2013). *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Praha: Edika.

Cimbáliková, L. (2012). *Age management pro práci s cílovou skupinou 50+: metodická příručka*. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, a.s.

Dvořáková, Z. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.

Elegbe, J. A. (2016). *Talent management in the developing world: Adopting a global perspective*. Routledge.

Fischer-epe, M. (2006). *Koučování*. Praha: Portál.

Fořtíková, J. (2009). *Talent a nadání*. Praha: NIDM.

Horváthová, P., Bláha J., & Čopíková A. (2016). *Řízení lidských zdrojů nové trendy*. Praha: Management Press.

Horváthová, P. (2011). *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer ČR.

Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s.

Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s.

Cheese, P., Thomas, R., & Craig, E. (2008). *The Talent Povered Organization: Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance*. London, England: Kogan Page.

Harriott, J., & Isson, J. P. (2016). *People Analytics in the Era of Big Data Changing the Way You Attract, Aquire, Develop and Retain Talent*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Khanka, S. S. (2008). *Human Resource Management (text and cases)*. New Delhi: S. Chand Publishing.

Kocianová, R. (2012). *Personální řízení: východiska a vývoj*. Praha: Grada Publishing a.s.

Koubek, J. (2012). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management press.

- Krninská, R. (2002). *Řízení lidských zdrojů v dimenzi třetího tisíciletí*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita.
- Meier, D. P., & Liker, J. K. (2016). *Toyota talent*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Mesárošová, M. (1998). *Nadané deti. Poznávanie a rozvíjanie ich osobnosti*. Prešov: ManaCon.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business Press.
- Mikuláščík, M. (2015). *Manažerská psychologie*. Praha: Grada.
- Molek, J. (2008). *Personalistika a řízení*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta.
- Reichel, J. (2009). *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Grada Publishing a.s.
- Rejzek, J. (2007). *Český etymologický slovník*. Praha: Leda
- Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2018). *Management*. Harlow, England: Pearson.
- Rothwell, W. J., & Kazanas, H. C. (2003). *The strategic development of talent*. Human Resource Development Press.
- Scullion, H., & Collings, D. (2011). *Global talent management*. Routledge.
- Smilansky, J. (2006). *Developing executive talent*. John Wiley & Sons.
- Storey, J. (2007). *Human resource management: a critical text*. London: Thomson.
- Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Tureckiová, M. (2009). *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Ámose Komenského.
- Ulrich, D. (2009). *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Williams, Ch., McWilliams, A., & Lawrence, R. (2017). *MGMT3*. South Melbourne: Victoria Cengage Learning.
- Whitmore, J. (2009). *Koučování*. Praha: Management Press.

b. Online zdroje

Anis, A., Nasir, A., & Safwan, N. (2011). Employee retention relationship to training and development: A compensation perspective. *African journal of business management*. [online]. [cit. 2021-03-12]. Dostupné z WWW: <https://academicjournals.org/article/article1380797339_Anis%20et%20al.pdf>.

Aprofes. (2018). Talent management, aneb správní lidé na správných místech. [online]. [cit. 2021-03-12]. Dostupné z WWW: <<https://www.aprofes.cz/Talent%20management%201/>>.

Assessment Systems. (2019) Development Centrum. . [online]. [cit. 2021-03-12]. Dostupné z WWW: <<https://cz.asystems.as/sluzby-produkty/development-centrum/>>.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. [online]. [cit. 2021-03-12]. Dostupné z WWW: <https://files.transutors.com/cdn/uploadassignments/695869_1_barney--1991.pdf>.

Beechler, S., & Woodward, I. C. (2009). The global 'war for talent'. *Journal of International Management*. [online]. [cit. 2021-03-12]. Dostupné z WWW: <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/42612937/JIM-talent.pdf?1455284390=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DThe_global_war_for_talent.pdf&Expires=1616310395&Signature=E50HtCh9w7g4n8XhWs~xAe1INho~9rmaAUdpFaRIFxoinSMFVP7OjVQwLC3V1lw5YvvaUFY7WFkcHZW5kF9qKpOFHxXx-Vxusu6D5fIjW9oTzk2KL~krD~Ir0ID-vWC22toQfmAlumVo-6R6iBpnyc2F18XJHYBOeCD80oG3bh9aq6LkX~Ny9q-3fdFseTDXAOFN9Gix8WfsRBbJITBZYI6Bhqs~0AFoVxOWuz8mmEpVzqPJAV1z6vnoTtL8BYJt7YyUOWEz1E3wNmi5LnzH46KpZlnsRes3RL~E94WQsI1kVaOPT~gRsxE6knQnzzgdwfCh6zY4Cn~WUOxy6dXQ__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA>.

Bohutínská, J. (2019). Talent má stříbrné vlasy. Proč lovit mezi pětapadesátníky, když nejsou lidi?. *Podnikatel.cz*. [online]. [cit. 2021-03-12]. Dostupné z WWW: <<https://www.podnikatel.cz/clanky/talent-ma-stibrne-vlasy-proc-lovit-mezi-petapadesatniky-kdyz-nejsou-lidi/>>.

Bookman, A. (2008). Innovative models of aging in place: Transforming our communities for an aging population. *Community, Work & Family*. [online]. [cit. 2021-03-12]. Dostupné z WWW: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13668800802362334>>.

Brooks, A. (2019). What Is Talent Management and Why Is It So Important?. *Rasmussen University*. [online]. [cit. 2021-03-12]. Dostupné z WWW: <<https://www.rasmussen.edu/degrees/business/blog/what-is-talent-management/>>.

Collins, M. (2015). Why America Has a Shortage of Skilled Workers. *Industry Week*. [online]. [cit. 2021-03-12]. Dostupné z WWW: <<https://www.industryweek.com/talent/education-training/article/22007263/why-america-has-a-shortage-of-skilled-workers>>.

- ČSÚ (2018). Aktuální populační vývoj v kostce. [online]. [cit. 2021-03-12]. Dostupné z WWW: <<https://www.czso.cz/csu/czso/aktualni-populacni-vyvoj-v-kostce>>.
- Desjardins, J. (2019). Which Countries Are Set to Attract the Highest Skilled Workers from Abroad?. *Visual Capitalists*. [online]. [cit. 2021-03-12]. Dostupné z WWW: <<https://www.visualcapitalist.com/which-countries-are-set-to-attract-the-highest-skilled-workers-from-abroad/>>.
- Čermák, V. (2017). Odliv mozků. *Sociologická encyklopedie*. [online]. [cit. 2021-03-12]. Dostupné z WWW: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Odliv_mozku>.
- Eisel, J. (2014). Talent Management na pozadí ekonomické krize. *Medias res*. [online]. [cit. 2021-03-12]. Dostupné z WWW: <www.mediasres.cz/personalistika-a-management/1888-juraj-eisel-talent-management-na-pozadi-ekonomicke-krize.htm>.
- Farndale, E., Scullion, H., & Sparrow, P. (2010). The role of the corporate HR function in global talent management. *Journal of world business*. [online]. [cit. 2021-03-12]. Dostupné z WWW: <<https://eprints.lancs.ac.uk/id/eprint/45287/1/10.pdf>>.
- Flesher, R. (2017). How to Avoid 6 Common Talent Management Mistakes. *Thrive*. [online]. [cit. 2021-03-12]. Dostupné z WWW: <<https://thrivetrm.com/avoid-6-common-talent-management-mistakes/>>.
- Frankel, J. A. (2000). Globalization of the Economy. *National Bureau of Economic Research*. [online]. [cit. 2021-03-12]. Dostupné z WWW: <https://www.nber.org/system/files/working_papers/w7858/w7858.pdf>.
- Govaerts, N., Kyndt, E., Dochy, F., & Baert, H. (2011). Influence of learning and working climate on the retention of talented employees. *Journal of workplace learning*. [online]. [cit. 2021-03-12]. Dostupné z WWW: <[file:///C:/Users/extedostalova/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/Govaerts,%20Kyndt,%20Dochy%20&%20Baert,%202011%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/extedostalova/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/Govaerts,%20Kyndt,%20Dochy%20&%20Baert,%202011%20(1).pdf)>.
- Halbrštát, J. (2018). Talent Shortage: Nedostatek lidí s potřebným profilem. *ManPower Group*. [online]. [cit. 2021-03-12]. Dostupné z WWW: <<https://www.manpowergroup.cz/pruzkumy/talent-shortage-nedostatek-lidi-s-potrebnym-profilem/>>.
- Hamalčíková, K. (2018). Co jsou to trainee programy? Ptali jsme se u 12 velkých českých firem. *StudentMag*. [online]. [cit. 2021-03-12]. Dostupné z WWW: <<https://www.studentmag.cz/co-jsou-to-trainee-programy-ptali-jsme-se-u-12-velkych-ceskych-firem/>>.
- Hirt, C., Ortlieb, R., Winterheller, J., Bešić, A., & Scheff, J. (2017). Developing international talents: how organisational and individual perspectives interact. *European Journal of Training and Development*. [online]. [cit. 2021-03-12]. Dostupné z WWW: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJTD-12-2016->

0091/full/pdf?title=developing-international-talents-how-organisational-and-individual-perspectives-interact>.

Horáková, P. (2014). Stínování manažerů: Deset dní ve firmě změní nejen studenta, ale i šéfa. *Hospodářské noviny iHNed*. [online]. [cit. 2021-03-12]. Dostupné z WWW: <<https://byznys.ihted.cz/c1-62812580-stinovani-manazeru-deset-dni-ve-firme-zmeni-nejen-studenta-ale-i-sefa>>.

Horváthová, P. (2010). Talent management a jeho využití při řízení lidských zdrojů v organizaci. *Ekonomická revue*. [online]. [cit. 2021-03-12]. Dostupné z WWW: <<http://dspace.vsb.cz/bitstream/handle/10084/90110/ekonomicka-revue-VOL13NUM02PAP02-horvathova.pdf?sequence=2&isAllowed=y>>.

Hughes, R. (2015). How workplace counselling helps employees and employers. *Occupational health & wellbeing*. [online]. [cit. 2021-03-12]. Dostupné z WWW: <<https://www.personneltoday.com/hr/workplace-counselling-helps-employees-employers/>>.

Koubek, J. (2008). Řízení talentů – nové téma personalistiky. *Human Resources Management and Ergonomics*. [online]. [cit. 2021-03-12]. Dostupné z WWW: <https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2008/2008_1_07.pdf>.

Kopertyńska, M. W., & Kmiołek, K. (2015). Engagement of employees of generation Y- theoretical issues and research experience. *Argumenta Oeconomica*. [online]. [cit. 2021-03-12]. Dostupné z WWW: <https://dbc.wroc.pl/Content/30373/Kopertynska_Engagement_Of_Employees_Of_Generation_Y_2015.pdf>.

McDonald, S., Simpson, B., & Czarniawska, B. (2014). Why I think shadowing is the best field technique in management and organization studies. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*. [online]. [cit. 2021-03-12]. Dostupné z WWW: <https://www.researchgate.net/profile/Barbara_Czarniawska/publication/263726111_Why_I_think_shadowing_is_the_best_field_technique_in_management_and_organization_studies/links/54999eb00cf2d6581ab14fb5/Why-I-think-shadowing-is-the-best-field-technique-in-management-and-organization-studies.pdf>.

Pánková, B. (2018). Nedostatek pracovníků řeší stále víc českých firem. Se zvyšováním mezd přesto obvykle nepočítají. *E15*. [online]. [cit. 2021-03-12]. Dostupné z WWW: <<https://www.e15.cz/domaci/nedostatek-pracovniku-resi-stale-vic-ceskych-firem-se-zvysovanim-mezd-presto-obvykle-nepocitaji-1350996>>.

Peoplescout. (2018). Changing Workforce Demographics: Aging Talent. [online]. [cit. 2021-03-12]. Dostupné z WWW: <<https://www.peoplescout.com/insights/workforce-demographics-aging-talent/>>.

Petzold, J. (2012). Talent Management - motor pro úspěch v podnikání v době krize. *HR News*. [online]. [cit. 2021-03-12]. Dostupné z WWW: <<http://www.hrnews.cz/lidske>>.

zdroje/talent-management-id1525822/talent-management-motor-pro-uspech-v-podnikani-v-dobe-krize-id1659673#ixzz2LGEfMEyc>.

Pličková, M. (2013). Pojetí nadání I: Historická cesta od „mít talent“ k „být talentovaný“. *Talentovani.cz*. [online]. [cit. 2021-03-12]. Dostupné z WWW: <https://vtp.talentovani.cz//o-nadani-a-nadanych/-/asset_publisher/wE1N/content/pojetinadani-i-historicka-cesta-od-%E2%80%9Emit-talent%E2%80%9C%C2%A0%E2%80%9Ebyt-talentovany%E2%80%9C>.

Režná L., & Matyášová E. (2018). Mileniálové – milovat, či nenávidět?. *HR News*. [online]. [cit. 2021-03-12]. Dostupné z WWW: <<https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/milenialove-milovat-ci-nenavidet-id-3364166>>.

Satiani, B., Sena, J., Ruberg, R., & Ellison, E. C. (2012). Talent management and physician leadership training is essential for preparing tomorrow's physician leaders. *Journal of Vascular Surgery*. [online]. [cit. 2021-03-12]. Dostupné z WWW: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0741521413019411>>.

Sharma, S., & Pareek, D. (2015). Talent Management: A Solution to Brain Drain. *Professional Panorama*. [online]. [cit. 2021-03-12]. Dostupné z WWW: <<http://www.professionalpanorama.in/wp-content/uploads/2016/05/5.-divya.pdf>>.

Sweet, S., & Pitt-Catsoupes, M. (2010). Talent Pressures and the Aging Workforce. *Boston College*. [online]. [cit. 2021-03-12]. Dostupné z WWW: <https://www.bc.edu/content/dam/files/research_sites/agingandwork/pdf/publications/TMISR03_Retail.pdf>.

Šimáková, M. (2017). Jak pracovat s generací?. *CFO world*. [online]. [cit. 2021-03-12]. Dostupné z WWW: <<https://www.cfoworld.cz/clanky/jak-pracovat-s-generaci-y/>>.

United Nations Population Fund, & HelpAge International (2012). Ageing in the Twenty-First Century: A Celebration and A Challenge. [online]. [cit. 2021-03-12]. Dostupné z WWW: <<http://www.unfpa.org/sites/default/files/pub-pdf/Ageing%20report.pdf>>.

Urban, J. (2008). Jak využívat, udržet a rozvíjet talenty. *Hospodářské noviny iHNed*. [online]. [cit. 2021-03-12]. Dostupné z WWW: <<https://ihned.cz/c1-27838360-jak-vyuzivat-udrzet-a-rozvijet-talenty>>.

Urban, J. (2015). Talent management. *Consilium Group*. [online]. [cit. 2021-03-12]. Dostupné z WWW: <https://is.jamu.cz/el/5451/zima2015/H61546/um/Talent_management.pdf>.

Vavrečková, J., & Baštýř, I. (2009). The effect of brain drain in the Czech Republic and earnings motivation for qualified specialists to work abroad. *Research Institute for Labour and Social Affairs*. [online]. [cit. 2021-03-12]. Dostupné z WWW: <http://praha.vupsv.cz/Fulltext/vz_303en.pdf>.

Walford-Wright, G., & Scott-Jackson, W. (2018). Talent Rising; people analytics and technology driving talent acquisition strategy. *Strategic HR Review*. [online]. [cit. 2021-03-12]. Dostupné z WWW: <https://ora.ox.ac.uk/objects/uuid:de547263-bb14-4484-9dc1-2938453353b0/download_file?safe_filename=Strategic%2BHR%2BReview%2B-%2BFull%2BArticle%2B-%2BTalent%2BRising%2Bby%2BGavin%2BWalford-

Wright%2Band%2BWilliam%2BScott-Jackson%2B160818.pdf&file_format=application%2Fpdf&type_of_work=Journal+article>.

Walia, S. (2019). How Does Japan's Aging Society Affect Its Economy?. *The Diplomat*. [online]. [cit. 2021-03-12]. Dostupné z WWW: <<https://thediplomat.com/2019/11/how-does-japans-aging-society-affect-its-economy/>>.

Winterheller, J., & Hirt, C. (2017). Career patterns of young highly skilled migrants from Southeast Europe in Austria. *Personnel Review*. [online]. [cit. 2021-03-12]. Dostupné z WWW: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/PR-05-2015-0148/full/html>>.

Wright, P. C., & Belcourt, M. (1994). Management development: a career management perspective. *International Journal of Career Management*. [online]. [cit. 2021-03-12]. Dostupné z WWW: <<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09556219410072324/full/html>>.

Writer, S. (2018). The importance of talent management and why companies should invest in it. *Human Resources Online*. [online]. [cit. 2021-03-12]. Dostupné z WWW: <<https://www.humanresourcesonline.net/the-importance-of-talent-management-and-why-companies-should-invest-in-it>>.

Zikic, J. (2015). Skilled migrants' career capital as a source of competitive advantage: Implications for strategic HRM. *The International Journal of Human Resource Management*. [online]. [cit. 2021-03-12]. Dostupné z WWW: <<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2014.981199>>.

Zíková, Š. (2010). Talent management 2009 – v krizi nebo na správné cestě?. *Acta Oeconomica Pragensia*. [online]. [cit. 2021-03-12]. Dostupné z WWW: <<http://www.vse.cz/aop/abstrakt.php3?IDcl=294>>.

III. Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

a. Seznam obrázků

Obrázek 1: Proces talent managementu	21
Obrázek 2: Proces získávání	22
Obrázek 3: Metody rozvoje	28
Obrázek 4: Tři hlavní směry kariéry	33
Obrázek 5: Proces interpretace výsledků	51
Obrázek 6: Přípravná fáze	52
Obrázek 7: Impulzy pro zavedení talent managementu	53
Obrázek 8: Požadavky na talenty	56
Obrázek 9: Odpovědné osoby	68
Obrázek 10: Zdroje získávání talentů	69
Obrázek 11: Proces nominace	70
Obrázek 12: Využívané metody rozvoje	77
Obrázek 13: Prvky potřebné k udržení talentů	81
Obrázek 14: Talent management a faktory současného vývoje	83
Obrázek 15: Hodnocení úspěšnosti programu	90
Obrázek 16: Přínosy talent managementu	93
Obrázek 17: Problémy v talent managementu	96
Obrázek 18: Podniková kultura	108

b. Seznam tabulek

Tabulka 1: Klíčové kompetence	23
Tabulka 2: Rozdíl mezi mentoringem a coachingem	29
Tabulka 3: Čtyři skupiny vysoce kvalifikovaných migrantů	38
Tabulka 4: Návrh ročního rozvojového programu pro jednoho talentovaného pracovníka na pozici projektového manažera	105
Tabulka 5: Náklady na rozvoj jednoho talentovaného pracovníka na jeden rok	106

c. Seznam grafů

Graf 1: Obyvatelstvo podle věku 1981-2018	40
Graf 2: Úsporná opatření	44
Graf 3: Počet zaměstnanců	48
Graf 4: Délka používání talent managementu	49
Graf 5: Podíl talentů	50
Graf 6: Poměr mužů a žen	51
Graf 7: Průměrný věk talentů	58

d. Seznam zkratk

HR = Human Resources = lidské zdroje
TM = Talent Management = řízení talentů

IV. Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník - podkladový materiál k pohovorům

V. Přílohy

Příloha č. 1: Dotazník - podkladový materiál k pohovorům

Dobrý den, jmenuji se Eliška Dostálová a jsem studentkou navazujícího magisterského oboru Řízení a ekonomika podniku na Jihočeské univerzitě v Českých Budějovicích. V mé bakalářské práci jsem se zabývala obecnými trendy v oblasti řízení lidských zdrojů a jejich aplikací ve dvaceti podnicích v ČR. Moje diplomová práce je zaměřena na trend, který vyšel jako nejvíce využívaný – Talent management. Cílem mé diplomové práce je tedy zmapovat český trh ohledně řízení talentů v jednotlivých podnicích a zjistit, jak je Talent management aplikován v rámci velkých podniků v ČR.

Touto cestou bych Vás chtěla požádat o poskytnutí informací, které mi umožní diplomovou práci napsat. Poskytnuté informace budou anonymní a jméno Vaší firmy nebude v rámci práce zveřejněno. Na oplátku Vám nabízím zpětnou vazbu a výsledek diplomové práce, který Vám může sloužit k porovnání s ostatními podniky.

Charakteristika respondenta:

1. Název podniku:
2. Předmět podnikání (odvětví):
3. Velikost organizace – počet zaměstnanců:
4. **Jaký je u Vás ve společnosti poměr dosaženého vzdělání?**
 - Základní škola
 - Střední odborné učiliště
 - Maturita
 - Vysoká škola
5. **Jaké je ve Vaší organizaci věkové rozložení?**
 - Méně než 20 let
 - 20 - 30 let
 - 31- 40 let
 - 41-50 let
 - nad 50 let

Talent management – obecné otázky

6. Využíváte řízení talentů v jakékoliv podobě?
7. Jak dlouho implementujete řízení talentů ve vaší společnosti?
8. Jaký byl impulz pro implementaci TM? (Co Vás k tomu vedlo)
9. Proč využíváte TM? V čem vidíte přínosy a nevýhody TM?
10. Jak probíhá hodnocení úspěšnosti TM? Jak prospěšnost a přínosnost měříte?
Využíváte nějaké výpočty nebo se jedná o subjektivní hodnocení?

Definice talentu

11. Jak vaše společnost vymezuje talent? Kdo je pro Vás talentovaný?
12. O jaké lidi se jedná nejčastěji? (Věk, pozice, týmy, určité oddělení)
13. Na koho se při řízení talentů zaměřujete? (Všichni, individuální zaměstnanci, oddělení)

Získávání informací o TM

14. Kde jste při zavádění TM čerpali informace?
 - Používali jste určitou teorii, jak by měl TM fungovat a jak ho správně implementovat?
 - Sledovali jste, jak to dělá konkurence?

- Využívali jste nějaké externisty, kteří se na TM specializují?
15. Jak obtížné pro Vás bylo data a informace sehnat?
16. Jak jste se na zavedení TM připravovali?
- Připravovali jste se nebo jste implementovali TM a sledovali, co se děje za pochodu?

Pokud jste se připravovali:

- Jak jste připravili společnost?
 - Jak jste připravili zaměstnance?
 - Jakou dokumentaci jste použili?
17. Byly informace nebo služby, které Vám v této oblasti chyběly? Je něco, co by Vaše společnost uvítala a chybí Vám to doposud?
18. Vedete řízení talentů i v rámci nějakého software nebo informačního systému?
19. Kde evidujete a ukládáte data, která jsou spojena s řízením talentů?

Odpovědné osoby

20. Kdo se podílí na TM ve vaší společnosti?
21. Jaká pozice nominuje talentované zaměstnance? (HR, vedoucí, manažer)
22. Jakou pracovní náplň zaštiťuje HR v rámci TM?
23. Jakou pracovní náplň zaštiťuje vedoucí a manažer v rámci TM?

Získávání talentů

24. Z jakých zdrojů získáváte talenty? Z interních nebo externích?
25. Interní zdroje – máte vytvořený talent pool nebo vždy hledáte talentovaného pracovníka, až když zaznamenáte jeho potřebu na určité pracovní pozici?
26. Externí zdroje – kde hledáte talentované pracovníky? (webová stránka, agentura, LinkedIn)
27. Na základě čeho a jak je talent nominován a vybrán? (kdo ho nominuje nebo vybírá)
28. Je možné, aby se zaměstnanec přihlásil jako talent sám?
29. Co hraje při výběru roli? Na čem naopak vůbec nezáleží? (věk, znalosti, vzdělání, výkon, výsledky v práci, bydliště, jazyk, délka praxe)
30. Myslíte si, že je nominace vždy spravedlivá? Setkali jste se někdy s kritikou ze strany zaměstnanců?
31. Jak moc dobře jsou zaměstnanci s procesem řízení talentů seznámeni?
- Znalí podmínky a pravidla řízení talentů?
 - Vědí, co musí udělat, aby byli nominováni a stali se součástí?
 - Vědí, co je cílem řízení talentů?
 - Vědí, co očekávat pokud se stanou součástí řízení talentů?
32. V momentě, kdy si vyberete adepty na TM, jak je poté získáváte?
33. Co těmto talentům musíte nabídnout? Na čem jim při rozhodování záleží a na čem spíše ne?
34. Funguje ve Vaší společnosti následovnictví a připravujete si pracovníky, kteří by měli zaujmout určité pracovní pozice do budoucna nebo se situace řeší až na základě odchodu nějakého klíčového zaměstnance?

Rozvoj

35. Čím se rozvoj talentovaných pracovníků liší od běžného vzdělávání v organizaci?

36. Vytváříte pro každého pracovníka individuální rozvojový plán nebo jsou všichni talenti vzdělávání stejným způsobem?
37. Jakým způsobem u Vás dochází k rozvoji pracovníků?
38. Cílí Vaše společnost také na absolventy středních a vysokých škol?
39. Máte zkušenost s Trainee programy nebo poskytujete nějakou praxi pro studenty? Pokud ano, jak tento rozvoj probíhá?
40. Jaké jiné rozvojové metody využíváte? (např. rotace práce, asistování, instruktáž, pověření specifickým úkolem, sdílení poznatků, práce na projektu, simulace, AC)
41. Využíváte mentoring? Pomáhají zkušenější pracovníci v rozvoji talentů?
42. Kdo určuje mentory? Chtějí jimi být zaměstnanci dobrovolně? Mají nějaké speciální ohodnocení nebo benefity? Prochází si průpravou, jak učit méně zkušené zaměstnance?

Udržení

43. Co děláte pro udržení talentovaných pracovníků?
44. Co podle Vás talenti nejvíce vyžadují? Co je pro ně nejdůležitější a vytváří jejich loajalitu vůči podniku?
45. Setkáváte se s problémem udržení talentů a ztráty investic do talentovaných pracovníků?
46. Pokud máte problém s udržením talentů, jedná se o talenty na určitých pracovních pozicích nebo na určitých odděleních?
47. Znáte příčinu problému udržení si talentů?
48. Jak hodnotíte úspěšnost TM? Myslíte, že se Vám investice vyplatí? Doporučili byste zavedení TM i ostatním firmám?

REKAPITULACE

Jak probíhá celkový proces řízení talentů ve vaší společnosti? – VE ZKRATCE – získávání, rozvoj, udržení

Současnost

49. Setkáváte se s problémem nedostatku kvalifikovaných pracovníků na trhu práce? Pokud ano, řešíte tento problém nějakým způsobem?
50. Co si myslíte o stárnoucí populaci?
51. Vnímáte nějak působení tohoto faktoru ve Vaší společnosti?
52. Jak řešíte a hodláte řešit stárnutí pracovníků z hlediska talent managementu?
53. Jak se stavíte k práci s generací Y a Z?
54. Vnímáte z jejich strany nějaké nové požadavky, které jsou součástí řízení talentů?
55. Myslíte si, že u nás dochází k odlivu mozků?
56. Co si myslíte, že zapříčiňuje odchod zkušených a talentovaných pracovníků z naší země?

57. Když se ekonomice tolik nedaří, dalo by se říci, že u Vás ve firmě dochází k úsporným opatřením v oblasti řízení talentů?
58. Byli jste nuceni k úsporným opatřením v oblasti TM v průběhu vypuknutí COVID 19? Jak Vás tato pandemie ovlivnila z pohledu řízení talentů?
59. Vybavíte si nějaké další situace, které ovlivňují potřebu TM nebo dávají impulz potřebě TM?