

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ

ANTROPOLOGIE

TALENT MANAGEMENT V ORGANIZACI XY

Bakalářská diplomová práce

Obor studia: Andragogika v profilaci na personální management

Autor: Alžběta Eremiášová

Vedoucí práce: Mgr. Vít Dočekal, Ph.D.

Olomouc 2019

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma „*Talent management v organizaci XY*“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne.

Podpis

Poděkování:

Děkuji vedoucímu bakalářské práce Mgr. Vítu Dočkalovi, Ph.D. za jeho náměty, odborné vedení a rady, které mi s psaním práce pomohly.

Dále děkuji osloveným zástupcům organizace XY za jejich součinnost při výzkumném šetření, za jejich cenné informace a čas, který mi věnovali.

Anotace

Jméno a příjmení:	<i>Alžběta Eremiášová</i>
Katedra:	<i>Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie</i>
Obor studia:	<i>Andragogika v profilaci na personální management</i>
Obor obhajoby práce:	<i>Andragogika v profilaci na personální management</i>
Vedoucí práce:	<i>Mgr. Vít Dočekal, Ph.D.</i>
Rok obhajoby:	<i>2019</i>

Název práce:	<i>Talent management v organizaci XY</i>
Anotace práce:	<p>Tématem práce je talent management v organizaci XY. Práce nejprve představí teoretické poznatky vztahující se k pojetí talentů, ke strategii talent managementu i jeho jednotlivým procesům. Autorka bude následně tyto aspekty zkoumat v organizaci XY, která působí v oblasti IT a marketingu, kde hrají talentovaní, kreativní a schopní zaměstnanci zásadní roli v otázce konkurenceschopnosti i prosperity.</p> <p>Výsledky budou představeny v empirické části práce formou deskriptivní případové studie, jejímž cílem je popsat, jak vybraná organizace XY pojímá talenty v kontextu své talent management strategie, a jakým způsobem probíhají v této organizaci jednotlivé procesy talent managementu. Metodou získání dat pro vypracování případové studie bude analýza interních materiálů a dokumentů organizace XY a kvalitativní hloubkové rozhovory s vybranými zástupci této organizace. V závěrečné zprávě budou mimo jiné uvedeny některé dobře fungující postupy, které se organizaci XY z jejího pohledu osvědčily, jako individuální příklad, který může být inspirací pro další podniky, které se o talent management zajímají.</p>
Klíčová slova:	talent management, talent, strategie, procesy talent managementu, identifikace, získávání, rozvoj, stabilizace, motivace, organizace
Title of Thesis:	Talent Management in the Organization XY

<p>Annotation:</p>	<p>The topic of this thesis is talent management (TM) in the organization XY. The thesis first introduces theoretical knowledge related to the concept of talents, strategy of talent management and its processes. The author of the work will then explore this aspects in the organization, which runs a business in IT and marketing, where talented, creative and capable employees play an important role in both competitiveness and prosperity.</p> <p>The results will be presented in the empirical part of the thesis in the form of descriptive case study, which aims to describe how selected organization XY understands talents in the context of their TM strategy, and how the talent management processes are implemented. The final report will include, among other things, some of the well-functioning practices about talent management, that has company XY shown to be an individual example that can inspire other organization interested in talent management.</p>
<p>Keywords:</p>	<p>talent management, talents, strategy, processes of talent management, identification, recruitment, development, stabilization, motivation, organization</p>
<p>Názvy příloh vázaných v práci:</p>	<p>Příloha 1: Vlastní kódování tematických oblastí pro analýzu sekundárních dat a přepsaných rozhovorů</p> <p>Příloha 2: Témata pro rozhovory s vybranými zástupci organizace XY</p> <p>Příloha 3: Ukázka způsobu práce (analýzy) s přepsaným rozhovorem s R2</p> <p>Příloha 4: Ukázka způsobu práce s interním dokumentem organizace XY</p> <p>Příloha 5: Osobní karta talenta</p>
<p>Počet literatury a zdrojů:</p>	<p>40</p>
<p>Rozsah práce:</p>	<p>71 s. (115 900 znaků s mezerami)</p>

Obsah

Úvod.....	8
1. Talent management jako nový přístup k ŘLZ	10
1.1. Kdo je pro organizaci talentem.....	11
1.2. Strategie talent managementu.....	12
2. Procesy talent managementu.....	15
2.1. Identifikace talentů z hlediska potřeb talent managementu.....	16
2.1.1. Identifikace klíčových pozic a rolí	17
2.1.2. Identifikace klíčových kompetencí	18
2.1.3. Identifikace talent-poolu	18
2.2. Získávání talentů.....	20
2.3. Rozvoj talentů.....	21
2.3.1. Metody rozvoje talentů v kontextu individuálního plánování	22
2.4. Udržení a využívání talentů.....	24
3. Deskriptivní případová studie TM v organizaci	26
3.1. Cíle a výzkumné otázky	27
3.2. Metodika deskriptivní případové studie	28
3.2.1. Identifikace potřebných dat.....	29
3.2.2. Metody sběru dat.....	29
3.2.3. Metody analýzy dat	30
4. Talent management v organizaci XY	32
4.1. Pojetí talent managementu a význam talentovaných pracovníků v XY	33
4.2. Strategie talent managementu a identifikace potřeb XY v oblasti TM	35
4.2.1. Talent management v organizaci XY v letech 2016–2018	37
4.3. Proces identifikace talentů v XY	40
4.4. Proces získávání talentů v XY	42
4.5. Proces rozvíjení talentů XY.....	45

4.6. Proces udržení talentů v XY	48
4.7. Závěrečná zpráva s diskuzí.....	50
Závěr	55
Literatura a zdroje	58
Seznam zkratk	61
Seznam obrázků a tabulek.....	62
Přílohy	63

Úvod

Talent management (TM) se stává nedílným procesem řízení lidských zdrojů v mnoha organizacích. Nemusí se přitom jednat o velké nadnárodní společnosti, jeho principy a potřebnost již postupně pronikají i do menších a středních podniků, a to nejen v zahraničí, ale i v České republice. Tato bakalářská práce se proto zaměří na českou organizaci působící v oboru IT a marketing, která identifikovala potřebu realizovat TM jako ucelený program pro své vytipované talentované zaměstnance.

Cílem práce je tedy popsat, jak vybraná organizace XY pojímá talenty v kontextu své talent management strategie, a jakým způsobem probíhají v této organizaci jednotlivé procesy talent managementu. Pro naplnění cíle budou nejprve uvedeny teoretické poznatky ohledně talentů v rámci talent managementu, strategie TM a procesů TM. Tyto poznatky poté budou empiricky zkoumány na případu vybrané organizace. To následně povede k zodpovězení výzkumné otázky: *Jakým způsobem je pojímán a realizován talent management ve vybrané organizaci XY?* a konkrétně k zodpovězení dvou výzkumných podotázek: *Jaký význam mají talentovaní pracovníci vybrané organizace XY v kontextu její talent management strategie?* a *Jakým způsobem jsou v organizaci XY realizovány procesy TM: identifikace, získávání, rozvoj a udržení talentů?*

V oblasti IT a marketingu, která se neustále vyvíjí a inovuje, i s ohledem na rostoucí potenciál a využívání IT technologií a marketingových nástrojů, je vysoká konkurence a poptávka po schopných pracovnících. Proto v organizaci, kde převažují kreativní pracovníci, je fungující talent management nezbytnou složkou řízení lidských zdrojů. Ačkoliv pro středně velkou organizaci, jakou je i zkoumaná XY, to znamená vysoké finanční i organizační náklady, organizace XY si uvědomuje význam tohoto nového přístupu k řízení lidských zdrojů a rozhodla se jej realizovat. Úkolem práce je poté mj. představit XY jako inspirující příklad organizace, která i přes některá rizika zařadila program pro talentované pracovníky do procesů řízení lidských zdrojů.

První kapitola práce se zaměří na základní vymezení pojmu talent management jako nového přístupu k řízení lidských zdrojů, uvede, jak lze v organizaci chápat talentované pracovníky, a jaké místo má strategie TM v rámci strategického řízení. V kontextu teoretických poznatků uvedených v první kapitole bude empirická část

hledat odpověď na první výzkumnou podotázku: *Jaký význam mají talentovaní pracovníci vybrané organizace XY v kontextu její talent management strategie?*

Druhá kapitola se zaměří na jednotlivé procesy talent managementu – identifikace potřeb TM (jako východisko pro identifikaci talentů), dále získávání talentů z interních i externích zdrojů, rozvoj talentů, jejich udržení a využívání. V kontextu teoretických poznatků uvedených v druhé kapitole bude empirická část hledat odpověď na druhou výzkumnou podotázku: *Jakým způsobem jsou v organizaci XY realizovány procesy TM: identifikace, získávání, rozvoj a udržení talentů?*

Třetí kapitola práce je věnována metodologii deskriptivní případové studie, která byla zvolena jako výzkumný nástroj pro zpracování empirické části. Je zde uveden stručný vhled do zkoumaného případu, jsou formulovány výzkumné otázky a cíle, představeny a vysvětleny zvolené metody sběru a analýzy dat.

Čtvrtá kapitola se již konkrétně zabývá představením talent managementu ve vybrané organizaci XY. Empirická část bude vypracována kvalitativní metodou deskriptivní případové studie, která popíše podle výše uvedených výzkumných otázek, jak je ve středně velké organizaci XY realizován a pojímán talent management. Úkolem výzkumníka v tomto případě nebude objektivně posoudit, zda jsou postupy organizace v rámci TM správné (nebo potvrzují, odmítají či vytváří nějakou teorii), nebude podrobněji analyzovat a vyhodnocovat efektivitu realizovaného programu TM a nebude ani hledat či komparovat všeobecně zobecnitelné jevy, které by mohly být přenesené na organizační praxi jiné organizace. Práce bude popisovat praxi, procesy talent managementu i některé vybrané úspěšné postupy tak, jak je popsali a subjektivně zhodnotili sami zástupci oslovené organizace XY.

Závěrečná zpráva s diskuzí nabídne srovnání některých zjištěných empirických poznatků s teoretickými, uvede limity výzkumu i nástin budoucího vývoje TM v organizaci XY, včetně návrhů pro další možné návazné výzkumy. Výstupem (a přínosem) práce pak bude mj. uvedení některých dobře fungujících postupů realizace TM organizací XY (tak, jak je daná organizace sama pospala a zhodnotila), jako individuální příklad, který může být inspirací a pozitivní motivací pro podobně velké podniky, které talent management realizují nebo o tom uvažují.

Zodpovězení výzkumných podotázek bude uvedeno v samotném závěru této bakalářské práce.

1. Talent management jako nový přístup k ŘLZ

Talent management neboli řízení talentů se všeobecně zabývá takovými procesy, které vyhledávají, získávají a dosazují ty správné lidi na správná místa tak, aby tito talentovaní pracovníci plně naplňovali svůj potenciál, a zároveň tím přispívali ke strategickému rozvoji organizace (Horváthová, 2011).

V literatuře lze nalézt mnoho různých definic tohoto pojmu. Tato práce proto z hlediska komplexnějšího pohledu uvede některé z nich. Egerová (2012) vnímá talent management v širších souvislostech. Podle autorky se jedná o mnohostranný pojem, který lze chápat jako filozofii řízení lidských zdrojů, způsob uvažování organizace, zdroj konkurenční výhody i soubor HR politik a praktik v konkrétní organizaci (Egerová, 2012, s. 8).

Podle Armstronga (2007) lze řízení talentů vymezit z hlediska „*používání vzájemně propojeného souboru činností, které mají zabezpečit, aby organizace přitahovala, udržovala si, motivovala a rozvíjela takové lidi, které potřebuje v současnosti v budoucnosti*“ (Armstrong, 2007, s. 312). Vodák a Kucharčíková (2011, s. 203) obdobně pojímají talent management jako proces, v rámci něhož organizace identifikuje, rozvíjí a řídí (tedy vyvíjí strategii) pro naplnění svých současných i budoucích potřeb.

Pojem *talent management* se poprvé objevil ve spojitosti se studií, kterou vydal McKinseyho Institut v průběhu 90. let 20. století, kdy se stále častěji začalo hovořit o tzv. „válce o talenty“ nebo o „bojích o talenty“ (Koubek, 2008, s. 1). Organizace si totiž začaly uvědomovat, že talentů je v celosvětovém měřítku na pracovním trhu nedostatek a poptávka po talentovaných pracovnících neustále stoupá. Významný podíl na tomto fenoménu měly i rostoucí nároky na kompetence i kvalifikaci u schopných pracovníků, stejně tak jako skutečnost, že podniky začaly lidské zdroje brát jako nezbytnou složku úspěšného podnikání, o kterou je třeba pečovat a dále ji rozvíjet.

Podle srovnání pohledu na lidské zdroje a talenty před a po „válce o talenty“ (tedy před rokem 1990 a po roce 2000), které uvádí Egerová (2012, s. 10), lze vyzorovat některé klíčové tendence a změny: dříve bylo typické, že každý člověk měl podle své kvalifikace jisté pracovní místo, byl k zaměstnavateli loajální a akceptoval standardní podmínky, které mu podnik nabídl. Dnes jsou lidé na trhu

práce mobilní, mohou volně měnit pracovní místa i obory, čemuž odpovídá i krátkodobá loajalita vůči organizacím.

Zatímco v dřívější realitě představovaly konkurenční výhodu stroje a kapitál, v nové realitě jsou pro organizace konkurenční výhodou především talentovaní lidé. To potvrzuje i Horváthová (2010), která uvádí, že „v *současném podnikatelském prostředí, v podmínkách rostoucích tlaků konkurence a globalizace, se pro organizace stále klíčovějšími stávají lidské zdroje. Nikoliv finanční prostředky, moderní a výkonná technika a technologie či kvalitní strategie, ale lidé, efektivní zaměstnanci, jsou hlavní konkurenční výhodou*“ (Horváthová, 2010, s. 77).

To vše klade větší nároky na lepší a výhodnější pracovní podmínky ze strany zaměstnanců. O talenty by však organizace neměly bojovat pouze skrze finance, tedy snažit se nabídnout více než konkurence, jak tento trend českých firem shrnuje Bohutínská (2012). Hlavním lákadlem organizací by mělo být zajištění kvalitního pracovního místa, umožnění sladit osobní a rodinný život, nabízení dalšího profesního i osobního vzdělávání, rozvíjení pracovníků a podněcování jejich motivace, perspektivy, ambicí i uplatňování všech jejich schopností a dovedností.

1.1. Kdo je pro organizaci talentem

V dostupné literatuře neexistuje na tuto otázku v rámci organizačního prostředí jednoznačná odpověď. Jak totiž vysvětluje Horváthová (2010, s. 79), někteří odborníci považují za talent pouze klíčové, mimořádně schopné jedince, manažery, které lze v organizaci hledat na vyšších a vrcholových funkcích. Tento názor podle autorky (Horváthová, 2010) převažuje všeobecně také v prostředí českých organizací. Naproti tomu podle jiných odborníků může být talentem kdokoliv, kdo se dokáže významně podílet na dosahování cílů organizace a „*proces řízení talentů by se neměl omezovat jen na několik málo favorizovaných*“ (Armstrong, 2007, s. 312). Aneb jak uvádí také Coyle (2013, s. 13), každý má v sobě nějaký talent a jde jen o to jej rozpoznat, podnitit motivaci k jeho rozvoji a postupně jej stabilizovat.

Za talentované by měli být v organizačním prostředí považováni ti zaměstnanci, „*jejichž podíl na výkonnosti organizace je vyšší, než požadovaný, a hodnota, kterou vytváří pro zákazníky a akcionáře přesahuje průměr*“ (Barták, 2015, s. 113).

Hroník (2007, s. 109) k tomu výstižně poznamenává, že každá organizace si musí sama určit, kdo pro ni bude talentem. Jak dále autor (Hroník, 2007) dodává, kritériem talentu je především vysoká výkonnost, respekt a perspektiva spojená s ambicemi svou výkonnost dále zvyšovat. Horváthová (2011, s. 22) za talent považuje takového zaměstnance vyznačujícího se mimořádnými schopnostmi a velkým potenciálem, který může mít zásadní vliv na výkon organizace.

Jakého zaměstnance tedy v organizaci můžeme všeobecně považovat za talentovaného? Především takového, který se vyznačuje kreativitou na úrovni komunikace, imaginace či technické tvořivosti a tuto kreativitu dokáže aplikovat v oblasti praktického a inovačního řešení strategických problémů dané organizace, je schopen kooperovat s druhými (především v rámci pracovního týmu) a předávat jim své znalosti, podávat dlouhodobě nadstandardní výkony (Eisel, 2014), a je schopen vyrovnávat se s nejrůznějšími psychologickými, sociálními i technickými překážkami. *„Diagnostika intelektuálního, emočního a kreativního potenciálu leckdy managementu „otevře oči“ – bývá pro něj často překvapením, jaký potenciál znalostí a dovedností ve svých zaměstnancích, příp. kandidátech má (někdy s hořkým dovětkem „a jak málo jej ku prospěchu organizace využívá“ (Barták, 2015, s. 113).*

Lze tedy říci, že talent nelze chápat jen jako hierarchicky nejvýše postavené managery a klíčové pracovníky. Důležité je rozpoznávat a rozvíjet talent v jakémkoliv pracovníkovi, který může svým kreativním, inovativním, perspektivním a kompetentním přístupem přispět ke strategickým cílům organizace. Z tohoto pohledu chápe talenty také tato práce, protože jak odhalilo, a na praktických příkladech ukázalo, empirické šetření v organizaci XY, i zde je potenciál hledán v jakémkoliv schopném a ambiciózním pracovníkovi, který může organizaci pomoci dosahovat strategických cílů.

1.2. Strategie talent managementu

Pro efektivně fungující talent management je v organizaci důležité, aby byl komplexně provázán se strategií organizace i strategií řízení lidských zdrojů. Jak tento požadavek shrnuje Armstrong (2007, s. 328): *„Talent Management začíná v podnikové strategii, kdy cílem je vytvářet a udržovat soubor kvalifikovaných a oddaných pracovních sil.“*

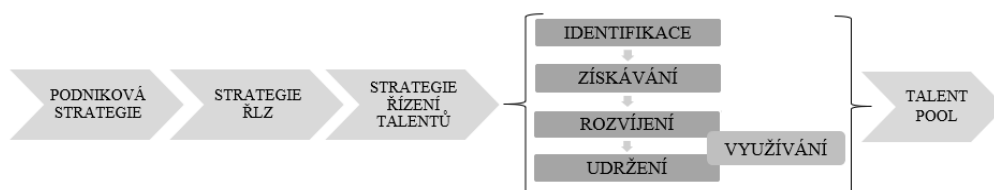
Talent management musí být v souladu s vytyčenými strategickými cíli, aby procesy talent managementu napomáhaly k jejich úspěšnému plnění. Správně fungující talent management musí současně vycházet ze sdílených hodnot organizace a z její organizační kultury. Tyto předpoklady efektivního talent managementu shrnuje Egerová (2012, s. 11) do čtyř úrovní, na kterých by měla v podniku probíhat integrace procesů talent managementu:

- Integrace se strategií organizace, která je založena na vzájemném propojení strategie organizace a strategie talent managementu a umožňuje rozpoznávat ty procesy TM, které jsou důležité pro plnění strategických cílů organizace.
- Integrace se strategií lidských zdrojů, která vymezuje, co by měl mělo být konáno a měněno ohledně lidských zdrojů tak, aby podnik dosahoval svých cílů; integrace strategie TM a strategie HR (za předpokladu, že jsou obě strategie také v souladu se strategií organizace) může probíhat např. formou využití kompetenčních modelů či různých HR systémů a principů.
- Integrace procesů talent managementu je založena na předpokladu, že jednotlivé procesy talent managementu nesmí probíhat izolovaně a nezávisle, ale musí fungovat jako zacyklený systém s logickou návazností jednotlivých procesů a systémů.
- Integrace s kulturou organizace předpokládá, že hodnoty zastávané v procesech talent managementu jsou konzistentní s hodnotami kultury organizace a také, že manažeři organizace, kteří kulturu organizace výrazně ovlivňují, jsou o důležitosti talentů, jakožto strategické hodnotě pro organizaci, přesvědčeni.

Jak již bylo zmíněno, strategie řízení talentů musí vycházet a navazovat na podnikovou strategii a strategii řízení lidských zdrojů. Funkční strategie talent managementu vede k tzv. *talent-poolu* neboli kolektivu talentů, kteří jsou do programu TM zařazeni (Veteška & Tureckiová, 2008, s. 99). Aneb „*cílem strategie řízení talentů je zabezpečit fond vysoce talentovaných, kvalifikovaných, angažovaných a oddaných jednotlivců schopných přispět k dosažení současných i budoucích požadavků organizace, tzv. talent-pool*“ (Horváthová, 2010, s. 81).

Strategie řízení talentů potom probíhá v rámci na sebe navazujících procesů talent managementu, které jsou znázorněny v obr. 1 níže.

Obrázek 1 Strategie a proces talent managementu



Zdroj: Horváthová (2011). Zpracování: vlastní

Celý strategický modelový postup řízení talentů lze popsat několika určitými kroky, které uvádí například Horváthová (2011, s. 33). Nejprve je nutné identifikovat talenty, kteří budou potřební pro splnění strategických cílů. Měla by být také provedena identifikace a analýza klíčových kompetencí a pozic, na něž je potřeba talentované pracovníky dosadit (prostřednictvím hodnocení potenciálu stávajících i potřebných talentů). Poté následuje proces získávání talentů, kteří organizaci dokáží odstranit mezeru mezi stávajícím a požadovaným stavem. Důležité je získané talenty dále rozvíjet a umožňovat jim plně projevit jejich potenciál. Nezbytným procesem je také skutečné využívání talentů pro naplňování stanovených strategických cílů a schopnost si tyto talenty v podniku udržet. Jednotlivé procesy talent managementu budou podrobněji popsány v rámci následující kapitoly.

Na závěr první kapitoly věnující se vymezení pojmu talent management, talent a ukotvení této problematiky v rámci organizační strategie lze říci, že tuto kapitolu jsem zpracovala proto, abych nastudovala poznatky ohledně pojetí talent managementu, různého náhledu na talenty v podnikové praxi a ohledně integrace strategie TM do celkové strategie organizace. A abych následně mohla zjistit, jak pojímá talenty a talent management vybraná organizace XY, a jak její strategie TM souvisí s celkovou strategií organizace.

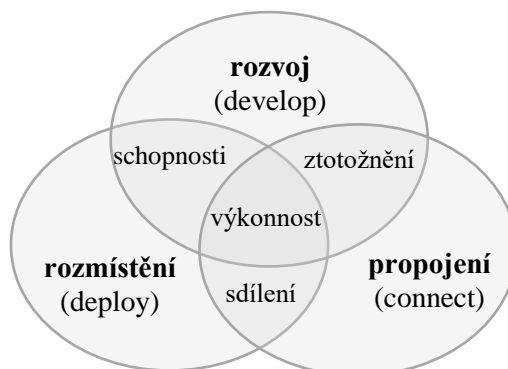
2. Procesy talent managementu

V této stěžejní kapitole teoretické práce budou představeny jednotlivé procesy talent managementu – identifikace, získávání, rozvoj a udržení. Tyto procesy mohou být v organizaci různě uspořádány nebo propojeny. Podle toho, jakým způsobem jsou talenti v organizaci získáváni, rozvíjeni, rozmístováni a udržováni rozlišujeme v praxi dva modely TM.

Prvním z nich je tzv. tradiční lineární neboli přímočarý model (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 201), který bývá využíván zejména v případech, kdy jsou talenti získáváni z externích zdrojů. Jeho fáze lze popsat jako: *získat-rozmístit-rozvíjet-udržet* (Kociánová, 2012, s. 110). Jak ovšem upozorňuje Horváthová (2011, s. 35), tento model vyžaduje vyšší finanční náklady na nábor nových zaměstnanců (talentů) a vzhledem k tomu, že klíčové jsou zejména hraniční fáze *získat* a *udržet* (nikoliv *rozmístit* a *rozvíjet*), tento model nereflektuje výkon a přínos pracovníka vzhledem ke konkrétním strategickým záměrům organizace a neumožňuje flexibilní kariérní růst pracovníků přesně odpovídající potřebám dané organizace. Lineární model se soustředí zejména na měřitelnou podobu výstupů.

Druhý je tzv. model *Develop-Deploy-Connect* (DDC) neboli *rozmístění-rozvoj-propojení*, který představila společnost Deloitte (Syed & Kramar, 2017, s. 39). Tento model je, na rozdíl od předchozího, vzájemně propojeným celkem činností, které se navzájem ovlivňují a při jejich aplikaci v praxi může docházet k pozitivním efektům jako ztotožnění se s organizací, sladění, rozvoj schopností a celkové zvýšení výkonnosti, jak ukazuje obr. 2 níže.

Obrázek 2 Model TM Develop-Deploy-Connect



Zdroj: Syed & Kramar (2017, s. 39). Zpracování: vlastní

Jak popisuje Horváthová (2011, s. 36), v modelu DDC jsou klíčové procesy rozvoje a rozmisťování, které jsou orientované na potřebu motivace a rozvoje pracovníků v takových oblastech, které by přispívaly k dosahování strategických cílů, a zároveň ve kterých by pracovníci mohli naplno uplatňovat svůj potenciál a schopnosti. Tento model se tak snaží najít rovnováhu mezi potřebami a požadavky organizace a potřebami a motivací pracovníků. Využíváno bývá také propojování talentů s ostatními pracovníky, kteří jim mohou pomáhat s jejich rozvojem, novými pracovními úkoly a uplatňováním potenciálu. Z toho důvodu bývá častou metodou rozvoje v rámci tohoto modelu také mentoring, koučink, rotace práce, pověření úkolem apod. (Horváthová, 2011, s. 36-37).

Jednotlivé procesy TM jsou podrobněji představeny v následujících podkapitolách. Ty jsou řazeny podle toho, jak procesy talent managementu jmenuje a řadí Hroník (2011) – tedy identifikace, získávání, rozvoj a udržení.

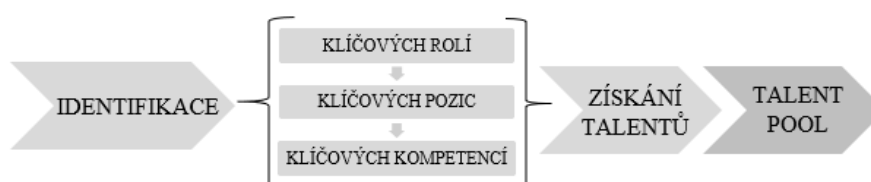
Proces identifikace je poté podle Horváthové (2010) doplněn ještě o jednotlivé způsoby identifikace potřeb organizace – identifikace potřebných rolí, pozic a kompetencí, což vede k identifikaci talent-poolu. Všechny zmíněné fáze jsou v rámci talent managementu stejně důležité a neměly by být v praxi opomíjeny nebo podceňovány. Tyto podkapitoly (2.1.1.; 2.1.2.; 2.1.3) byly zařazeny také z toho důvodu, že empirické šetření přestavené ve 4. kapitole této práce ukázalo, že vybraná organizace XY strategicky talent management plánuje právě s ohledem na klíčové pozice a dovednosti talentů a talentovaní pracovníci jsou vybíráni v úzké vazbě na identifikované potřeby organizace.

2.1. Identifikace talentů z hlediska potřeb talent managementu

Charakteristika zaměstnanců, které by měly organizace ideálně identifikovat jako talenty, již byla popsána v kapitole 1.1. Souhrnně lze říci, že do talent-poolu by měli být zahrnuti ti pracovníci, u nichž organizace identifikuje stabilní dosahování vysokých výkonů, aktivní snahu o další rozvoj a kariérní růst a vynikají klíčovými osobními vlastnostmi jako je kreativita, dobré komunikační schopnosti, iniciativnost, ojedinečnost, odolnost vůči stresu, schopnost vyhledávat nové příležitosti apod. (Thorne & Pellant, 2007, s. 6).

Procesu vytvoření talent-poolu a získávání talentů (jež je předmětem samostatné kapitoly) předchází fáze identifikace, která se skládá z několika dílčích kroků, které jsou graficky znázorněny v obr. 3: identifikace klíčových rolí a vymezení potřeby získání talentů na základě identifikace klíčových pozic, dále identifikace klíčových kompetencí. Jinak řečeno, než identifikujeme nějakého pracovníka jako talentovaného, musíme vědět, jaké potřebné kompetence by měl mít, na jaké strategické pozici by měl být nebo na jakou by měl aspirovat, a jaké by měl zastávat role.

Obrázek 3 Proces jednotlivých fází talent managementu



Zpracování: Vlastní

Pokud jsou zaměstnanci na základě identifikovaných potřeb organizace (podle klíčových pozic a rolí, kompetencí a typu talent-poolu) vytipovááni z vlastních řad, je z hlediska zásady spravedlivého a kolektivem uznaného výběru talentů z interního prostředí důležitá co největší podpora ze strany ostatních spolupracovníků. Volba by tedy neměla být jen výsledkem rozhodnutí jednoho přímého nadřízeného (Hroník, 2007, s. 113). K metodám identifikace talentů z vlastních řad tak kromě fungujícího systému hodnocení, hodnotících rozhovorů, účasti v projektech a měření potenciálu, patří také 360° zpětná vazba, development a assessment centra, reference či nominace (Kociánová, 2012, s. 111). Tedy způsoby, do kterých se mohou zapojit i ostatní spolupracovníci.

2.1.1. Identifikace klíčových pozic a rolí

V procesu strategie řízení talentů by organizace měla začít identifikováním rolí a pozic pro talenty. Získané talenty je totiž podle Horváthové (2011) nutné dosadit do vhodných pracovních pozic a přidělit jim takové pracovní role, které zajistí, že talenti se budou nejen podílet na plnění strategických cílů organizace, ale současně jim bude umožněno ambiciózně se dále kariéerně rozvíjet, získávat nové zkušenosti a kompetence a uplatňovat svůj potenciál. Identifikace a vytváření rolí talentů se zaměřuje na „(...) zabezpečování toho, aby role nabízely odpovědnost, podnětnost

a autonomii potřebné pro vytvoření angažovanosti pro roli a potřebné motivace. Obsahuje také kroky k zabezpečení toho, aby lidé měli příležitost k učení se a rozvoji ve svých rolích a aby k tomu byli podněcováni a vedeni“ (Armstrong, 2007, s. 314).

Berger a Bergerová (2011, str. 65) potom popisují základní kritéria, pomocí kterých může talent management identifikovat klíčové pozice pro uplatnění svých talentů: po daném typu pozice by měla být na trhu práce v současné době nebo v budoucnu velká poptávka; výpadek kvalifikovaného pracovníka na této pozici (i krátkodobý) může pro organizaci mít významné strategické dopady na její úspěch, výrobní proces, konkurenceschopnost a jiné obchodní či ekonomické ukazatele; v kontextu dané organizace je pozice jedinečná, tedy vyžaduje od pracovníků specifické a unikátní profesní i osobní kompetence.

Jakmile si organizace zodpoví otázku, na jakých pozicích budou ti správní lidé zajišťovat úspěšné plnění strategických cílů, a jaké role by měli zastávat, musí identifikovat klíčové kompetence, kterými by měli takoví pracovníci disponovat.

2.1.2. Identifikace klíčových kompetencí

Identifikace klíčových kompetencí talentů i pozic, na kterých mají talenti působit, je důležitou složkou talent managementu. Díky tomu podle Horváthové (2011) dokáže organizace jasně stanovit a specifikovat, jaké dovednosti, znalosti, schopnosti, zkušenosti i osobní vlastnosti by talenti na daných klíčových pozicích měli mít (a jakým směrem by se měly tyto kompetence dále formovat), aby organizace úspěšně dosahovala svých cílů.

Lze tedy říci, že také v procesu řízení a rozvoje talentů je důležité integrovat tzv. řízení podle kompetencí, které je klíčovým předpokladem úspěšného talent managementu (Veteška & Tureckiová, 2008, s. 99). Klíčové kompetence lze identifikovat například formou kompetenčního modelu, kompetenční mřížky apod.

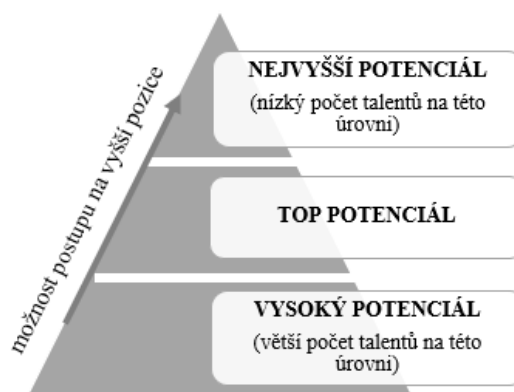
2.1.3. Identifikace talent-poolu

Jako talent-pool lze souhrnně podle Horváthové (2011) označit kolektiv talentů, kteří spadají do talent managementu dané organizace a lze u nich očekávat jistý kariérní posun a progresivní rozvoj. Jedná se o získané talenty, jejichž působení v organizaci odpovídá identifikovaným rolím a kompetencím. Talenti v rámci

talent-poolu nicméně mohou zastávat rozdílné role, mohou být na jiných pozicích a jinak se podílet na dosahování strategických cílů podniku.

Jednotlivé typy talentů je také důležité identifikovat v rámci různých úrovní, tzv. *talent-pipeline*, podle toho, jak jsou jednotliví talenti v talent-poolu připraveni pro kariérní postup, nástupnictví apod. (Horváthová, 2011, s. 75). Talent-pipeline bývá znázorněn pomocí pyramidy jako na obr. 4. Jak se jednotlivé úrovně blíží vrcholu pyramidy, většinou se snižují počty talentů na těchto úrovních a zároveň roste jejich kvalifikace a potenciál (Bláha, 2013). Pyramida také ukazuje, jak jednotliví talenti mohou kariérně růst, rozvíjet se a postupovat.

Obrázek 4 Pyramida talent-pipeline podle potenciálu



Zdroj: Bláha (2013, s. 189). Zpracování: vlastní

Bláha (2013, s. 189) v této souvislosti rozlišuje tři úrovně (viz obr. 3 výše) podle potenciálu, výkonu a stávající praxe talentů. Vysoký potenciál má v talent-poolu obvykle větší počet talentů. Jejich trvale vysokým výkonům odpovídá asi pětiletá praxe a vykazují rostoucí potenciál. Top potenciál mají v talent-poolu talenti s trvale vysokými výkony, které odpovídají asi desetileté praxi. Vykazují rostoucí potenciál a směřují ve své kariéře na vyšší pozice. Exekutivním (senior) potenciálem se vyznačují talenti na vrcholu pyramidy, kteří podávají trvale velmi vysoký výkon, a díky vysokému potenciálu směřuje jejich kariéra k posunu do vedoucích pozic.

V praxi to ovšem neznamená, že by v talent-poolu dané organizace měly být zastoupeny všechny úrovně talent-pipeline. Některé organizace mohou mít v talent-poolu pouze talenty spadající do nejnižší úrovně pyramidy a naopak. Ty organizace, které talent management pojmají jako rozvoj pracovníků na nejvyšších manažerských (seniorských) pozicích, budou mít přirozeně nejvíce talentů na vrcholu pyramidy.

2.2. Získávání talentů

Talenty může organizace rozpoznávat a získávat uvnitř organizace i mimo ni. Získání talentů z interních zdrojů je často označováno za ideálnější volbu (Urbancová, Vnoučková & Smolová et. al., 2006, s. 110), neboť je levnější (organizace nemusí vynakládat finance na vyhledávání a nábor nových pracovníků), lze talenty lépe identifikovat na základě stávajícího pracovního výkonu a pracovníci jsou také již integrováni do pracovního kolektivu, znají organizaci, její kulturu a cíle. Nevýhodou však může být omezený výběr i rivalita a závist kolegů (Koubek, 2003, s. 73).

Některé metody identifikace talentů z interních zdrojů byly představeny již v kapitole 2.1., nicméně pro jejich připomenutí se může jednat např. o hodnocení zaměstnanců, účast v projektech, měření potenciálu, 360° zpětná vazba, development a assessment centra, reference či nominace (Kociánová, 2012).

Způsob získávání talentů musí také korespondovat s podnikovou strategií i strategií TM, s celkovými možnostmi a potřebami dané organizace. To potvrzuje například Hečko (2014, s. 36), který poukazuje na to, že organizace, které se orientují na krátkodobé nebo střednědobé cíle musí počítat s tím, že výsledky práce s talenty, jakožto kontinuálního procesu, přichází spíše v dlouhodobém horizontu. Takové organizace se proto orientují spíše na udržení a rozvoj stávajících talentovaných zaměstnanců než nábor nových.

Pokud organizace nedokáže talenty rozpoznat ve vlastních řadách, lze je vyhledávat i v okolním prostředí. Tento způsob může být organizačně i finančně náročnější, nicméně externí uchazeči mohou organizaci přinést nové nápady a zkušenosti (Urbancová, Vnoučková & Smolová et. al., 2006). Některé způsoby, jak identifikovat a získat externí talenty uvádí Horváthová (2011, s. 48): může se jednat o vyhledávání talentovaných studentů a absolventů, a to mezi stážisty nebo mezi zaměstnanci konkurenčních organizací dodavatelských organizací; způsobem může být i oslovení bývalých zaměstnanců, využití tzv. lovců talentů (headhunterů), personálních agentur, náborových specialistů nebo mohou být externí talenti získáni prostřednictvím různých asociací, dodavatelů, obchodních partnerů, konferencí.

Po fázi získání vhodného talentu přichází na řadu sjednání speciálního kontraktu a zejména jasně formulované vyjasnění si vzájemných očekávání i závazků

vyplývající z zařazení talenta do talent management programu (Branham, 2009, s. 46). Jak totiž Hroník (2007) upozorňuje, v praxi lze očekávání talentů od zařazení do procesů talent managementu často považovat za nereálná či neadekvátní. Talent management je tak nutné chápat především jako příležitost, nikoliv jako záruku jistého kariérního postupu a úspěchu. „*V řadě organizací mají zkušenost, že jim „talent“ brzy zpychl. (...) Součástí kontraktu je úmluva o tom, že účast v programu neznamena jakékoliv úlevy v práci samotné a není ani zárukou kariéry. Tou mohou být jen výsledky. (...) Je třeba jasně a vyváženě formulovat, co od vybraného talentu požadujeme a chceme*“ (Hroník, 2007, s. 113).

V této souvislosti je tedy pro organizaci důležité vyjasnit si všechna očekávání i závazky (ať už ze strany organizace samotné, i ze strany budoucích talentů) ještě před celkovou realizací talent managementu. Jak uvádí Branham (2009, s. 46), na obecné rovině by mělo jít o vyjasnění si, co zaměstnanec očekává, a co je připraven dát. A co organizace očekává, že dostane, a co je ona připravena dát. Organizace by současně měla být předem připravená na některé zásadní situace, které ohledně kontraktu s talenty mohou nastat. Současně by měla mít reálná očekávání a talentům slíbit reálné a splnitelné výstupy.

2.3. Rozvoj talentů

Rozvoj a vzdělávání talentů je zásadním procesem talent managementu. Zajišťuje, aby pracovníci získávali, rozšiřovali si a prohlubovali své kompetence, které potřebují. Jak dále upřesňuje Armstrong (2007, s. 314), aktivity vzdělávání a rozvoje jsou důležitým nástrojem rozvíjení, získávání angažovanosti a oddanosti talentovaného personálu, protože jim poskytují příležitosti růst ve svých současných rolích a postupovat do rolí vyšší úrovně.

Rozvoj talentů v rámci talent managementu by měl být realizován jako ucelený vzdělávací program, který je časově omezen, jeho cílem je co největší využití rozvíjených kompetencí pracovníků, a který má stanovená kritéria výběru talentů do těchto programů, metody hodnocení a garanty (Kociánová, 2012, s. 111). Tento speciální rozvojový program by měl být nadstavbou standardního vzdělávání a péče, jaké by se mělo talentovaným zaměstnancům v organizaci dostávat. Jeho podoba by měla odpovídat nejen specifikům dané skupiny talentů, ale také identifikovaným

klíčovým kompetencím a rolím. Jak nicméně autorka (Kociánová, 2012, s. 169) dále upozorňuje, rozvoj talentů by měl být v organizaci vždy návratnou investicí.

V rámci talent managementu lze rozlišovat dva základní typy programů: trainee programy, kterých se většinou účastní nováčci v oblasti TM (ať už stávající zaměstnanci organizace nebo noví pracovníci z vnějšího prostředí) a programy talent development, které se soustředí na zaměstnance organizace, kteří prokázali své schopnosti – ať už se jedná o manažery nebo pracovníky, kteří stojí na začátku svého kariérního růstu a potřebují správně nasměrovat (Kociánová, 2012, s. 111). Hlavním úkolem talent development programů, jež vždy překračují práh organizace, je naučit účastníky vnímat tuto organizaci v širších (interních i externích) souvislostech (Hroník, 2007, s. 114).

Za předpokladu, že chápeme talent tak, že *„každý v organizaci, pokud má správné zkušenosti a jsou mu nabízeny správné příležitosti k rozvoji, má potenciál dosahovat vysokého výkonu a mít vysokou hodnotu pro organizaci“* (Egerová, 2014, s. 51), měly by rozvojové a vzdělávací programy talentů zahrnovat kombinaci různých metod, forem a aktivit rozvoje a vzdělávání (Egerová, 2014). Jejich zařazení a využívání záleží vždy na konkrétních specifických identifikovaných potřebách dané organizace i daného talenta. Vybrané nejvyužívanější metody rozvoje talentů jsou uvedeny v následující podkapitole.

Vzhledem k tomu, že na základě empirického šetření uvedeného ve 4. kapitole v této práci vyplynulo, že vybraná organizace XY zakládá rozvoj svých talentů na individuálním plánování vzdělávání talentovaných pracovníků, byly níže představené metody rozvoje talentů uvedeny právě v kontextu individuálního plánování.

2.3.1. Metody rozvoje talentů v kontextu individuálního plánování

Cílem rozvoje by mělo podle Armstronga a Stephena (2015, s. 320) být osvojování a zlepšování schopností, znalostí a dovedností, které pracovníci potřebují ke své práci a současně by tento rozvoj měl být vytvářen v souladu s profilem talentovaného pracovníka. Proto by měl rozvojový program talentům vždy „na míru“ vycházet vstříc nejen s ohledem na identifikované vzdělávací potřeby, ale také osobní preference k zajištění co největší motivace: *„Důležité je využít celého spektra přístupů umožňujících talentovaným jedincům rozvíjet se v takové oblasti a takovým způsobem,*

jaké jsou pro ně nejvhodnější, které přinášejí nejlepší výsledky a tudíž jejich nositele výrazně motivují a přispívají k energetizaci jejich potenciálu“ (Barták, 2015, s. 114).

Plánování osobního rozvoje se zaměřuje na sestavení plánu rozvojových a vzdělávacích aktivit odpovídajících individuálním potřebám daného pracovníka. Jeho fáze uvádí Armstrong (2007, s. 476): nejprve je nutné analyzovat současný i žádoucí stav a tomu odpovídající potřeby rozvoje. Následně jsou definovány cíle rozvoje, které se většinou orientují na zlepšení nebo získání kompetencí v určité oblasti za účelem přechodu nebo vzestup v rámci hierarchie organizace apod. Poté dochází k samotné přípravě plánu činností a akcí, který podává přehled o tom, jaké aktivity budou ze strany pracovníka absolvovány, jaké jsou jejich očekávané výsledky, nebo na jaké oblasti rozvoje se zaměří atd. Poslední fází je samotná realizace všech naplánovaných kroků.

Talentovaní pracovníci mohou být v rámci TM programu nebo rozvojového plánu rozvíjeni různými metodami, které se v základu třídí do dvou kategorií. První jsou metody *on-the-job* (probíhají přímo na pracovišti), kam patří například koučování; mentorování; rotace práce, instruktáž při výkonu práce, pověření úkolem (Šikýř, 2016, s. 141). Do druhé kategorie, mezi metody *off-the-job*, které probíhají mimo pracoviště, lze potom řadit například přednášky, semináře, workshop, skupinové diskuze, manažerské hry či outdoor trénink (Šikýř, 2016, s. 141).

Vzhledem k tomu, že talenti mohou být rozvíjeni na základě individuálních potřeb a cílů, lze rozlišovat také mj. mezi metodami diagnostickými (Bartoňková, 2010, s. 158), které slouží k vyhodnocení úrovně dovedností (např. hodnocení pracovního výkonu, evaluace, development centra apod.), metodami motivačními (např. motivační rozhovor, zpětná vazba) nebo třeba metodami samostatného sebeřízeného učení (Bartoňková, 2010, s. 158), kam spadá samostudium, e-learning atd.

Rozvíjené pracovníky je důležité také pravidelně hodnotit, aby bylo možné stanovit, zda dochází k naplňování vzdělávacích cílů, případně jakým směrem je žádoucí rozvoj dále směřovat (Vodák & Kucharčíková, 2011, s. 84). V rámci talent managementu lze pomocí hodnocení také určit, zda se naplňuje potenciál talentu, zda bude talentu nabídnuto pokračování v programu nebo zda nedochází k nežádoucímu poklesu očekávaného výkonu apod.

Souhrnem lze říci, že výběr metod využívaných pro rozvoj pracovníků by měl být vždy odvozen od kompetenčního modelu a dalších identifikovaných klíčových náležitostí (případně potřeb organizace) tak, aby byly vybrány správné metody, které individuálně a specificky talentovaným pracovníkům poskytnou nové znalosti či kompetence vedoucí k plnění strategických cílů i k osobnímu a profesnímu rozvoji.

2.4. Udržení a využívání talentů

Udržení a využívání talentů je klíčovou složkou celého talent managementu. Cílem těchto procesů by mělo být *„zajištění toho, aby talentovaní zaměstnanci zůstávali v organizaci jako její oddaní členové, ve své práci angažovaní lidé, aby neměli tendenci organizaci opouštět, protože odchody talentů mají na chod organizace obvykle mimořádný, jejich počtu nepřiměřený dopad“* (Horváthová, 2010, s. 86).

Předpokladem úspěšného talent managementu by měla být silná organizační kultura podporující rozvoj svých zaměstnanců, pocit sounáležitosti i přátelské klima na pracovišti. Jinak řečeno, organizace, v níž je talent management realizován, by se měla snažit být atraktivním zaměstnavatelem pro své zaměstnance (Armstrong, 2007, s. 315).

Kromě motivujícího a zajímavého finančního ohodnocení talentů za jejich snahu, které v tomto kontextu popisují například Armstrong (2007, s. 314) nebo Bláha (2013, s. 208), by měla organizace motivačně a spravedlivě oceňovat i samotný potenciál lidského faktoru, měla by klíčovým pracovníkům umožňovat kariérní růst i nabízet flexibilní role, zabezpečit kvalitní pracovní podmínky (včetně umožňování sladování pracovního a rodinného života), vůči svým zaměstnancům by měla projevovat úctu, respekt (Horváthová, 2011). Měla by zkrátka nabízet ideální pracovní prostředí motivující a podporující rozvoj a růst potenciálu talentů. Jak poté shrnuje Hroník (2007), organizace by měla dodržovat určité aktivity a zásady pro udržení talentů, mezi které patří: *„sdílení hodnot a vize společnosti, rozvoj commitmentu, reálná perspektiva růstu“* (Hroník, 2007, s. 115).

Talentované jedince je v rámci organizace důležité umět správně využívat, aby se skutečně podíleli na plnění strategických cílů a zároveň zvyšovali svůj osobní potenciál. Barták (2015, s. 114) k tomu dodává, že talentované jedince je potřeba

rozmístit tak, aby mohli co nejvíce využívat svých odborných znalostí i kreativních schopností a současně je neustále podněcovat a motivovat k neustálému překonávání výzev, a tím zvyšovat jejich potenciál i participaci.

Důležité je však podotknout, že pro zhodnocení investice do TM v podobě následného využívání a udržení talentů, je klíčová také jejich vnitřní motivace, vnitřní uspokojení a radost z vlastních úspěchů. Jak totiž uvádí Branham (2009, s. 75), pokud na straně manažerů i zaměstnanců převládají spíše externí faktory jako plat, bonusy a jiné hmotné výhody, motivace pro následné uplatňování potenciálu nikdy nebude tak vysoká. Urban (2007) uvádí podobný názor, tedy že motivačním faktorem by měla být pro talentované jedince možnost pracovat na náročnějších úkolech, uplatňovat své schopnosti a dále je rozvíjet.

S využíváním a udržováním talentů v organizaci úzce souvisí také plánování a řízení kariéry talentů a plánování nástupnictví. Řízení kariéry se soustředí na poskytování příležitostí talentům postupovat na vyšší pracovní funkce, a rozvíjet tak úspěšně svou kariéru. Organizace si tím mimo jiné zajišťuje přísun takových talentů (a na takových pozicích), jaké potřebuje. Jak uvádí Armstrong (2007, s. 322), mezi složky řízení kariéry patří: poskytování příležitostí ke vzdělávání a rozvoji, plánování kariéry a plánování následnictví v klíčových funkcích.

Plánování následnictví je hodnotící proces, který se zabývá několika klíčovými otázkami. Organizace by si měla umět odpovědět především na otázky, které uvádí Armstrong (2007, s. 322): „*Jsou k dispozici potenciální následníci – existuje nabídka lidí, kteří jsou schopni v dlouhodobé perspektivě převzít klíčové role? Jsou dostatečně dobří? Mají správné dovednosti a vlastnosti pro budoucnost?*“ Jejich zodpovězením je organizace schopna dále predikovat vývoj talent managementu v organizaci i potřebnost jednotlivých talentů na daných pozicích (dle prognózy nabídky a poptávky na trhu práce).

Na závěr druhé kapitoly lze, obdobně jako v případě té první, říci, že jsem nejprve chtěla na teoretické rovině zjistit, na jakých principech a předpokladech jsou založeny jednotlivé procesy TM, abych je následně mohla sledovat v rámci zpracování empirické části u vybrané organizace XY a popsat, jak jsou tyto procesy v praxi realizovány.

3. Deskriptivní případová studie TM v organizaci

Ještě před tím, než bude přestavena metodologie pro zpracování empirické části a výstupy samotné, je níže uveden krátký popis východisek zkoumané problematiky, jako úvod ke zkoumanému případu.

Lze říci, že v České republice zavádí procesy TM do své podnikové praxe stále více podniků. Nicméně talent management byl v ČR většinou výsadou nadnárodních korporací, které koncept TM přejímaly ze zahraničních nebo již zavedených modelů. Toto ve své studii popsala již Horváthová (2010, s. 91), která upozornila na to, že „(...) *nejpodstatnějším faktorem, který ovlivňuje využívání či nevyužívání talent managementu, je existence zahraničního majitele (podílníka) (...) ve většině případů organizace, které nemají zahraničního majitele (podílníka), talent management nevyužívají.*“ Posupně však jeho potřebu začínají vnímat i domácí organizace. Většinou se jedná o organizace, které nějakým způsobem identifikují potřebu talentovaných pracovníků na klíčových pozicích – v kontextu zkoumané problematiky této práce se tak může jednat např. o organizace z prostředí IT a marketingu, kde je mezi konkurencí boj o schopné, flexibilní a kreativní pracovníky vysoký.

U středních (či menších) podniků však realizace TM vyžaduje dostatek financí, u kterých organizace musí počítat s tím, že se jí vynaložené náklady nemusí plně vrátit (např. z důvodu předčasného ukončení TM ze strany účastníků, přechod „výškolených“ talentů ke konkurenci, neschopnost talenty k prosperitě podniku využívat atd.). Strategie TM také musí být dopředu plně naplánována, připravena k integraci a musí být přijata ze strany všech vedoucích či jinak klíčových pracovníků, kterých se její realizace v praxi dotkne.

Z tohoto byla pro zpracování empirické části této práce vybrána česká organizace, která postupně program TM zavádí do své podnikové praxe. Na tomto místě bych ještě ráda upřesnila, že výstupem empirické části této práce nebude všeobecně platný a ověřený model úspěšného TM, který by bylo možné zobecnit či aplikovat na ostatní organizace nebo podrobnější analýza efektivnosti a úspěšnosti realizovaného programu TM ve vybrané organizaci. Výstupem bude popis – formou případové studie – proč a jakým způsobem organizace XY talent management pojímá a realizuje, a jaké postupy se jí na základě jejího vlastního hodnocení v praxi osvědčily.

Tento příklad organizace potom může být inspirací a pozitivní motivací pro podobně velké podniky, které TM realizují nebo o tom uvažují.

3.1. Cíle a výzkumné otázky

Hlavním cílem empirické části je popsat, jak vybraná organizace XY pojímá talenty v kontextu své talent management strategie, a jakým způsobem probíhají v této organizaci jednotlivé procesy talent managementu. V souvislosti s tím byla formulována hlavní výzkumná otázka: Jakým způsobem je pojímán a realizován talent management ve vybrané organizaci XY?

Na základě této výzkumné otázky byly formulovány dvě dílčí podotázky (a tomu odpovídající dva dílčí cíle práce), které přiblíží, na jaké konkrétní oblasti se v rámci způsobu realizace TM ve vybrané organizaci bude práce zaměřovat.

Dílčí cíl č. 1: Popsat, jak vybraná organizace pojímá talenty v kontextu své talent management strategie.

Výzkumná podotázka č. 1: Jaký význam mají talentovaní pracovníci vybrané organizace XY v kontextu její talent management strategie?

Tuto otázku jsem si položila proto, že mě zajímá, jak TM pojímá středně velká organizace, která se rozhodla jej realizovat – kdo je pro ni talentem, co pro ni koncept TM znamená, jak jej implementovala do strategie organizace, co se kvůli jeho realizaci muselo změnit, a co si od něho na obecné rovině slibuje. Teoretickým východiskem pro tuto výzkumnou otázku byla první kapitola.

Dílčí cíl č. 2: Popsat, jakým způsobem probíhají v organizaci jednotlivé procesy talent managementu.

Výzkumná podotázka č. 2: Jakým způsobem jsou v organizaci XY realizovány procesy talent managementu: identifikace, získávání, rozvoj a udržení talentů?

Tuto otázku jsem si položila proto, že mě v návaznosti na první výzkumnou otázku zajímalo, jak je poté TM ve středně velké organizaci skutečně realizován na úrovni jednotlivých fází procesu. Teoretickým východiskem pro tuto výzkumnou otázku byla druhá kapitola.

3.2. Metodika deskriptivní případové studie

Pro zpracování empirické části této bakalářské práce jsem zvolila metodu deskriptivní případové studie, která se zaměří na popis procesů a realizace talent managementu ve vybrané organizaci. Podle sledovaného případu se bude jednat o tzv. případovou studii organizací.

Deskriptivní případová studie bude dle charakteristiky Yina (2009) použita k podrobnému popisu nějakého reálného jevu v tom kontextu, v jakém běžně probíhá (tedy jev „talent managementu“ v kontextu organizace XY). Aplikovanou metodu deskriptivní případové studie lze současně považovat za typ tzv. intrinziční případové studie (Mareš, 2015, s. 121), která se zaměřuje pouze na jeden případ, který studuje do hloubky a jejím cílem je pochopení a poznání toho, jak jednotlivé dílčí části fungují v rámci nějakého celku (tedy jak jsou realizovány a vzájemně propojeny jednotlivé procesy talent managementu v organizaci jako celku, případně jak je strategie TM propojena se strategií organizace). V rámci tohoto typu případové studie proto nejde o testování hypotéz, tvorbu nové teorie nebo hodnocení existující teorie či zjištění skutečnosti.

Hlavním předmětem zkoumání bude konkrétní vybraná organizace. Účelem empirické části je přiblížit zavedení procesů talent managementu v rámci konkrétní organizace, jako příklad možné aplikace poznatků získaných v teoretické části v praxi.

Postup zpracování případové studie:

1. Položení výzkumných otázek v souladu s popisem případu a stanovením cíle empirické části.
2. Poznání teoretických východisek a poznatků (viz teoretická část této práce obsažena v *1. a 2. kapitole*).
3. Určení potřebných dat (na základě teoretických poznatků) a metod sběru dat.
4. Sběr dat.
5. Analýza dat (třídění posbíraných dat dle tematických okruhů, kódování).
6. Interpretace získaných dat.
7. Formulace případové studie, syntéza poznatků.

3.2.1. Identifikace potřebných dat

V souladu s druhým bodem výše uvedeného postupu zpracování jsem si nejprve na základě teoretických poznatků k problematice talent managementu určila, jaké zdroje (data) budu pro zpracování případové studie potřebovat. Vzhledem k tomu, že předmětem zkoumání je organizace jako celek, bylo možné předpokládat, že nejvíce relevantních dat vyplyne z interních dokumentů a materiálů organizace a z rozhovorů s některými zástupci organizace XY za účelem prohloubení poznání ohledně sledovaných jevů.

Z hlediska sekundárních dat jsem si stanovila, že potřebuji především dokumenty, které v organizaci souvisí s řízením lidských zdrojů, s talent managementem, se vzděláváním a rozvojem pracovníků, hodnocením pracovníků, s organizační strategií i návaznými strategiemi (strategií ŘLZ, TM apod.).

Co se rozhovorů týče, vzhledem k tomu, že TM je oblast ŘLZ, rozhodla jsem se oslovit v organizaci XY zástupkyni personálního oddělení, konkrétně HR specialistku. Protože se práce ptá také na pojetí TM v kontextu strategie a organizace jako celku, rozhodla jsem se jako druhého oslovit zástupce někoho z vedení organizace XY, aby mi mohl poskytnout pohled také z této pozice.

3.2.2. Metody sběru dat

Jak již bylo nastíněno v předchozí podkapitole, pro sběr dat a následnou formulaci případové studie byly zvoleny dvě výzkumné kvalitativní metody – sekundární analýza dat a polostrukturované rozhovory.

V rámci sekundární analýza dat byly zkoumány zejména interní materiály organizace XY, které byly poskytnuty přímo ze strany klíčových zástupců organizace (pracovnice HR oddělení, a zástupce vedení organizace). Konkrétně se jednalo o strategický plán na rok 2016–2019, výroční zprávu, materiály vypracované v rámci programu TM nebo interní materiály HR oddělení i intranetové stránky a administrativní software organizace XY.

Formulace otázek pro polostrukturované rozhovory s klíčovými zástupci organizace XY vyplynula až na základě provedené sekundární analýzy dat. Účelem rozhovorů bylo hlubší pochopení nebo vysvětlení některých jevů, které z analýzy dokumentů vyplynuly, případně jevů, které byly popsány v teoretické části práce.

Témata, na které se zaměřovaly jednotlivé rozhovory jsou uvedeny v *Příloze 2* v této práci. Pro poskytnutí rozhovoru byla oslovena pracovnice personálního oddělení (HR specialistka, v práci uvedena jako R1) a zástupce vedení organizace (v práci je uveden jako R2). Jeden rozhovor trval v průměru 30 minut a byl nahráván, aby mohl být pro následnou analýzu přepsán.

Zdůvodnění výběru metod sběru dat

Metodu sekundární analýzy dat jsem zvolila proto, že umožňuje objevovat různé souvislosti a poznatky ke zkoumané problematice z různorodých zdrojů. Současně podle Hendla (2005, s. 132), jsem vycházela z toho, že tyto dokumenty nebyly primárně vytvořeny za účelem výzkumného šetření, a proto nijak nezkrslují obsažené informace. Polostrukturované rozhovory byly vybrány proto, aby informátorům umožnily vyjádřit se i k takovým tématům, na které nebudou ze strany výzkumníka přímo dotázáni (ale které by mohly být v kontextu zkoumané problematiky důležité).

Vzhledem k tomu, že si organizace nepřála být v této práci jmenována (a byla pracovně označena jako organizace XY), budou všechny informace v empirické části anonymizovány. To se týká také všech posbíraných dat – interních dokumentů i rozhovorů.

3.2.3. Metody analýzy dat

U sekundárních dat nejprve proběhla selekce důležitých a užitečných zdrojů pro zpracování empirické části na základě položených výzkumných otázek. Zajímaly mě pouze dokumenty vztahující se k talent managementu, strategii organizace (včetně implementace strategie TM), rozvoji talentovaných pracovníků apod., nebo dokumenty, které tyto informace obsahovaly (ačkoliv primárně na ně nebyly zaměřeny). Relevantní dokumenty jsem určila podle obsahu zmíněných klíčových výrazů.

Pro práci s posbíranými daty jsem si vytvořila tabulku obsahující tematické oblasti, kódy a indikátory pro kódování sekundárních dat i přepsaných rozhovorů. Tabulka je uvedena v *Příloze 1*.

Nalezené klíčové informace v sekundárních datech byly rozříděny a analyzovány podle výzkumných otázek a oblastí, na něž daná data odkazovala. Příklad takové práce s dokumentem je uveden v *Příloze 4* v této práci.

Realizované polostrukturované rozhovory byly zaznamenány formou přepisu, což umožnilo a usnadnilo jejich následnou analýzu. Obdobně jako u sekundárních dat, i přepsané rozhovory byly dále podrobeny třídění a kódování podle výzkumných otázek a témat. Příklad takové práce s přepsaným rozhovorem je uveden v *Příloze 3* v této práci.

Poté byla data interpretována v rámci vlastního zpracování případové studie. Tato fáze kvalitativní analýzy byla založena na pochopení získaných dat, jejich logickém uspořádání a uvedení v souvislosti podle již zmíněného kódování.

Způsob využití posbíraných a analyzovaných dat pro zpracování kapitol případové studie

Pro zpracování podkapitol empirické části uvedených za účelem zodpovězení první výzkumné otázky (tzn. kapitoly 4.1. *Pojetí talent managementu a význam talentovaných pracovníků v XY* a 4.2. *Strategie talent managementu a identifikace potřeb XY v oblasti TM*) byla použita data z interních zdrojů: přepis rozhovoru s R1 a R2; *Strategický plán XY, s.r.o. na období 2016-2018* (včetně tabulkové části); *Zápis z porady vedoucích pracovníků k otázce TM (listopad 2017)*; *Program talent management a Organizační struktura* ve Výroční zprávě XY za rok 2017.

Pro zpracování podkapitol empirické části uvedených za účelem zodpovězení druhé výzkumné otázky (tzn. kapitoly 4.3. *Proces identifikace talentů v XY*; 4.4. *Proces získávání talentů v XY*; 4.5. *Proces rozvíjení talentů v XY* a 4.6. *Proces udržení talentů v XY*) byla použita data z interních zdrojů: přepis rozhovoru s R1 a R2; *Program Talent management* – informační leták pro zaměstnance XY; *Program talent management* ve Výroční zprávě XY za rok 2017; *Osobní karta talenta*; *Evidence talentů a Ukázka nástěnky osobního profilu zaměstnance*.

4. Talent management v organizaci XY

Organizace XY, s.r.o. (dále jen XY) je českou organizací, která působí v oblasti IT a marketingu již téměř 20 let. V současné době mezi její hlavní činnost patří vývoj a správa webových stránek a aplikací, webdesign, tvorba a správa marketingových kampaní klientů, tvorba a podpora kompletního brandingů a identity klientů atd. Velikostně lze organizaci zařadit mezi střední podniky. Ke konci roku 2018 zaměstnávala téměř 180 pracovníků.

Posláním organizace XY je poskytovat klientům vysoce kvalitní a konkurenceschopné služby a produkty, efektivně uspokojovat neustále se měnící potřeby klientů podléhající technologickým inovacím a nejmodernějším trendům a zachovávat si s klienty vztah založený na důvěře, otevřenosti, individuálním přístupu a profesionalitě (XY, 2018a).

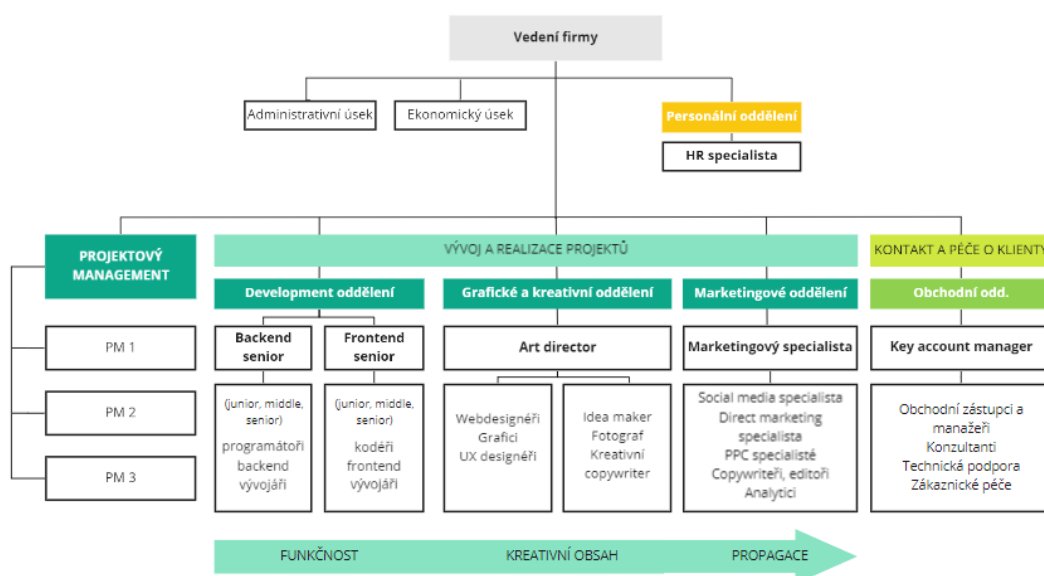
Vizí organizace XY je stát se předním partnerem pro všechny takové společnosti, které využívají ICT pro dosažení své prosperity, konkurenceschopnosti a úspěchu a neustále rozšiřovat portfolio klíčových klientů (XY, 2018a).

Organizační struktura

Organizační struktura organizace je maticová (neboli projektová) – tedy základem je liniová struktura, a poté jsou vytvářeny pracovní týmy podle jednotlivých zakázek (projektů), které vede vždy jeden z projektových manažerů.

Z hlediska liniového dělení, je organizace členěna na jednotlivé úseky (oddělení): přímo pod vedení spadá personální, ekonomický, administrativní úsek; dále je v organizaci obchodní oddělení, oddělení projektového managementu a tři oddělení, která spadají do samotné realizace projektů – development, grafické & kreativní oddělení a marketingové oddělení. Zjednodušená organizační struktura pro účely této práce je uvedena níže na obr. 5.

Obrázek 5 Organizační struktura organizace XY



Zdroj: XY (2018a). Zpracování vlastní

Pro většinu projektů jsou potom vytvořeny pracovní týmy složené z pracovníků z různých oddělení. V praxi to vypadá tak, že pokud organizace přijme zakázku na kompletní vytvoření webových stránek a jejich prezentace pro nějakou společnost, tým je poskládán z programátorů a kodérů, webdesignérů a grafiků, marketingových specialistů, copywriterů, idea makerů apod. Nejprve se pracovníci oddělení vývoje postarají o funkčnost produktu, pracovníci grafického a kreativního oddělení jej poté naplní grafickým a kreativním obsahem a o jeho propagaci se postarají pracovníci marketingového oddělení. Projektový manažer tento proces koordinuje, dohlíží na plnění dílčích prací, na efektivitu práce apod.

4.1. Pojetí talent managementu a význam talentovaných pracovníků v XY

TM je v organizaci realizován roku 2016. Organizace se o rozvoj talentů zajímá již delší dobu a ještě před TM věnovala velkou pozornost rozvoji svých zaměstnanců, školení i nabídce individuálních školení pro manažery a klíčové pracovníky (např. senior apod.) podle aktuálních trendů v oblasti IT, vývoje a marketingu. Od roku 2016, kdy začalo nové strategické období na 3 roky, se rozhodla realizovat TM jako ucelený program, který by měl přesně dané fáze a procesy, stanovené cíle, strategii, jednotlivé nástroje apod. (XY, 2015).

Talent management se rozhodla začít realizovat z toho důvodu, že konkurence je v této oblasti obrovská a uvědomuje si významnost klíčových a talentovaných pracovníků. Organizace XY předpokládá, že časem se tento fenomén přesune plně do mnohých středních a malých organizací (zejména v oboru IT a marketingu), protože rozvíjení a hlavně udržení si talentovaných pracovníků bude nezbytným předpokladem fungování podniků. Z toho důvodu se i přes některá rizika rozhodla zařadit několik klíčových pracovníků do programů TM, aby si v této oblasti ŘLZ získala „náskok“.

Co tedy pro organizaci XY znamená talent management, a jakým způsobem se staví k jeho realizaci? V souladu se zásadami TM uvedenými v kapitole 1. si organizace XY uvědomila, že TM neznámá jen nabídnout talentům vyšší plat než má konkurence (jako to podle ní dělá většina středních podniků v Česku). Důležité je nabídnout talentům kvalitní a komplexní nabídku rozvojového a vzdělávacího programu (tedy nejen finanční motivací), protože snaha o další osobní i profesní rozvoj by měla být pro talenta automaticky prioritní a je současně předpokladem zařazení pracovníka do programu. TM by měl být nejen o příležitostech, ale i pochopení a respektu. Z obou stran. Účast v programu TM je dobrovolná. Jak k tomu uvedla oslovená HR specialista: R1: „(...) *kdyby nebyla, nedalo by se hovořit o nějaké té pozitivní motivaci, která je pro nás důležitým předpokladem fungujícího programu i toho udržení talentů*“. Účast je také schválena až po zvážení, zda talent bude mít na další aktivity a úkoly čas, energii, předpoklady a chuť.

TM pro organizaci XY znamená především umět rozpoznat ty právě pracovníky – ve vlastních řadách – kteří by pomohli být organizaci konkurenceschopnou a prosperující, a zároveň se podíleli na naplňování potenciálu lidských zdrojů v tomto organizačním prostředí. A především to znamená, že pro tento cíl musí ve vztahu organizace a pracovníka panovat vzájemný respekt, shoda, kdy každá ze stran něco dává a něco obětuje. Organizace talentům dává benefity, investuje do jejich rozvoje, posiluje jejich profesní i osobní profil. Na oplátku však od talentů očekává, že rozvoji budou věnovat značné úsilí, obětují někdy čas navíc a budou loajální a v organizaci setrvají.

Za talenty nepovažuje pouze nové pracovníky či absolventy na začátku kariéry, nebo naopak výhradně pracovníky na manažerských a seniorních pozicích,

ale kohokoliv, kdo má specifické know how, které organizaci pomáhá získávat náskok před konkurencí a dosahovat strategických cílů. Talentem může být i ten, kdo dlouhodobě vykazuje vynikající pracovní výsledky, má potenciál, vykazuje ambice, iniciativní přístup a snahu.

Na druhou stranu mezi talenty neřadí většinu věkově starších, pozicí seniorních pracovníků, protože jak potvrdili oslovení informátoři, mají zkušenost, že právě u nich lze počítat se sníženější motivací, s hrozícím syndromem vyhoření, s možným odchodem na jiné „klidnější“ pracovní místo, soustředěním se na vlastní projekty atd.

Talent management se v organizaci XY orientuje na rozvíjení a udržení si stávajících klíčových pracovníků, kteří na klíčových pozicích aktuálně pracují a mohou si rozšířit své pole působnosti, kompetence, zkušenosti a kvalifikační předpoklady nebo na stávající pracovníky v organizaci, kteří by mohli nově klíčové pozice v organizaci zastávat.

4.2. Strategie talent managementu a identifikace potřeb XY v oblasti TM

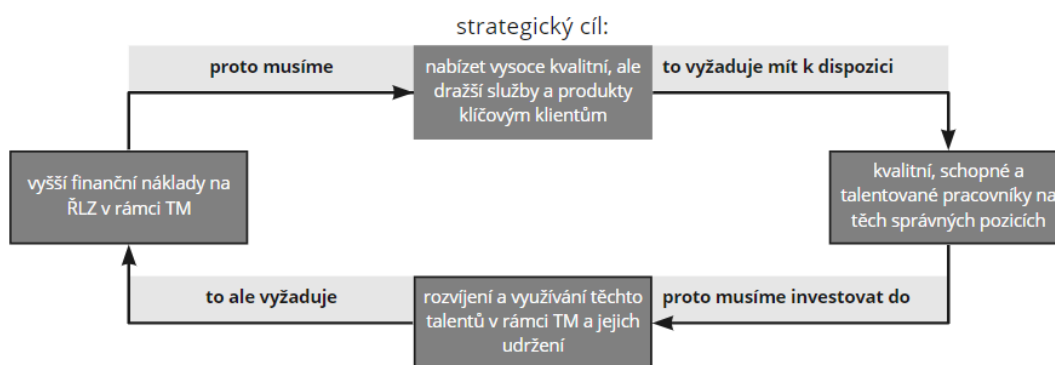
Strategické plánování probíhá v organizaci XY vždy na čtyři roky dopředu. Pro období 2016–2019 byly definovány nové strategické cíle, na něž nově poprvé navázala také realizace talent managementu, jako uceleného programu.

Jedním z hlavních strategických cílů organizace je neustále navyšovat svůj roční obrat a posilovat tak svou konkurenceschopnost (XY, 2015). Předpokladem naplnění tohoto cíle přitom není získání co největšího objemu zakázek, ale spíše navázání spolupráce s klíčovými klienty a realizace větších nebo více náročných, a tím pádem i dražších, zakázek, díky kterým by organizace mohla růst (třeba i do zahraničí), zvyšovala by se její prestiž a získala by klíčové reference. To by v praxi mělo znamenat, že oproti předchozímu období vzroste nejen obrat organizace, ale organizace získá mezi portfolio svých klientů významné české, případně i zahraniční klienty; realizuje větší množství velkých, rozsáhlých a dražších zakázek; zefektivní se práce v týmech a time-management a sníží se množství chyb v produktech, a tedy množství reklamací ze strany klientů (XY, 2015).

Pro to, aby však mohla nabízet výrazně dražší služby a produkty (a navazovat spolupráci s významnějšími klienty), musí mít organizace ty nejlepší talentované pracovníky na klíčových pozicích, které organizaci zajistí konkurenceschopnost i požadovanou nadstandardní kvalitu výstupů. Z toho důvodu je pro organizaci nutné investovat do talent managementu, aby tyto klíčové jedince vytipovala, správně rozvíjela a v neposlední řadě si je také udržela a využívala. Organizace si však uvědomuje, že vzhledem k její velikosti vyžaduje realizace TM značné finanční náklady. Finance by se potom měly navrátit právě z realizovaných dražších zakázek a „získání náskoku před konkurencí“ díky talentům.

Celý cyklus organizační strategie, ve které figuruje potřeba realizovat TM, je uveden na obr. 6 níže.

Obrázek 6 Propojení strategického cíle organizace XY se strategií talent managementu



Zdroj: XY (2015), Zpracování vlastní

Pro to, aby tato strategie mohla v praxi fungovat, musela mít organizace před první realizací uceleného programu talent managementu vyčleněné finance na investici do prvního kola TM, jehož výsledky by se mohly finančně zhodnocovat a projevovat na hospodářských indikátorech až v následujících letech. Jak zástupce vedení organizace uvedl, tyto finance byly současně označeny za „postradatelné“, protože nebylo jisté, zda se TM povede realizovat v prvním roce až do konce, zda bude mít nějaké pozitivní výsledky a přínosy, zda účastníci program dokončí atd. – tedy zda nebudou veškeré investice pouze ztrátové.

R2: „Když se pohybujete ve světě technologií, developmentu, webdesignu a ve světě marketingu, musíte dennodenně sledovat všechny trendy a novinky, abyste jim nejen přizpůsobili svůj pracovní postup a výkon, ale aby klienti dostávali ty nejmodernější, optimalizované a kompatibilní produkty a služby. V této oblasti jde

o to, kdo se toho chytne nejdřív a dokáže to prodat. Za pár dnů, týdnů, měsíců uvidíte tu stejnou věc u konkurence, ale vy už máte náskok. A naopak. Stejně jsme do toho šli s talentama. (...) Ačkoliv jsme vše dopředu propočítali, promysleli, ujistili se a nepasovali na naši strategii, stejně v tom bylo určité riziko ztráty – finanční i personální, že si to ti lidi rozmyslí, utečou nám, nedají větší množství zátěže. Ale museli jsme to risknout. Věřím, že za pár let už bude talent management součástí běžné praxe mnoha malých organizací, jako jsme my, protože jinak tu konkurenci neustojíte. Ale v tom my právě chceme mít už ten náskok. Vědět co a jak, a hlavně, jak ne. S chybami a ztrátami do jisté míry počítáme. Pokud bychom na problémy nenarazili, bylo by to podezřele jednoduché.“

4.2.1. Talent management v organizaci XY v letech 2016–2018

V roce 2016 bylo do prvního kola TM zahrnuto 5 pracovníků a program měl podobu devítiměsíčního (březen–listopad) uceleného plánu vzdělávacích a rozvojových aktivit. Před realizací absolvovali top management a HR specialista ze strany externí vzdělávací agentury školení na míru ohledně způsobů a možností, jak realizovat talent management v organizaci XY. Tento nový nástroj ŘLZ byl také předem důkladně projednán a odsouhlasen ze strany středního managementu a dalších osob, kterých se jeho realizace nějakým způsobem v organizaci XY týkala (XY, 2018b).

Realizace TM zaznamenala v prvním roce některé bariéry a překážky, se kterými však v důsledku zavádění tohoto nového nástroje řízení lidských zdrojů bylo nutné počítat. Mezi tyto problémy patřilo například to, že:

- TM nebyl plně navázán na strategii organizace, chyběla provázanost mezi identifikací potřeby talentovaných pracovníků na klíčových pozicích a jednotlivé strategie;
- po skončení projektu odešel z organizace jeden z klíčových zaměstnanců (talentů) na pozici senior backend vývojáře – účast v programu TM ukončil ještě před jeho oficiálním skončením kvůli časové vytíženosti a nenaplnění očekávání.

Z výše uvedených (a několika dalších) důvodů nebyl v roce 2017 TM realizován (XY, 2018b). Organizace se rozhodla další připravovaný TM program

v roce 2018 pečlivěji naplánovat, a také lépe propojit se svými hlavními a dílčími strategickými cíli (viz výše obr. 6).

V této práci se potom podrobněji zaměřím na TM program realizovaný v roce 2018, který započal v květnu 2018 a bude realizován až do jara 2019. V době psaní této práce se tedy program nachází těsně před koncem. V návaznosti na předchozí roky učinilo vedení organizace XY ve spolupráci s HR specialistkou některá klíčová opatření, která by měla pomoci vyvarovat se chybám z předchozích let a současně by měla lépe propojit strategické cíle organizace s cíli talent managementu.

V tabulce 1 jsou níže uvedena některá identifikovaná rizika realizace TM v organizaci XY a zhodnocení možností řešení na základě dispozic organizace.

Tabulka 1 Identifikovaná rizika TM v organizaci XY a možnosti jejich řešení dle dispozic organizace

Identifikovaná rizika	Řešení, dispozice organizace XY
Vysoké finanční náklady, možná nenávratnost	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Organizace má vyčleněné finance na realizaci programu TM, u nichž počítá s možnou ztrátovostí investice.
Předčasné ukončení ze strany některých účastníků programu TM	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Zajištění pozitivní motivace v průběhu programu. ➤ Přidání nástěnky do intranetového profilu talentů, ve které talent uvidí svůj progres nebo nejbližší školení a bude moci vše interaktivně plánovat. ➤ Realizace pravidelného hodnocení vzdělávacích aktivit ze strany účastníků i realizátorů (poskytování zpětné vazby), které umožní včas zjistit případné obavy nebo problémy.
Nízká motivace ze strany účastníků TM programu	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Propracovaná strategie work-life balance a možnosti sladit pracovní povinnosti a aktivity v rámci TM. ➤ Flexibilní pracovní doba. ➤ Reálné pojmenování očekávání a možností organizace i talenta při úvodním motivačním pohovoru.
Konflikty ze strany kolegů, závist	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Posilování vzájemné sounáležitosti, budování pozitivních vztahů na pracovišti. ➤ Realizace organizačních neformálních akcí (teambuildingy, společné organizační BBQ a další).

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Zajištění průběžného informování o průběhu a úspěšnosti programu TM pro všechny pracovníky.
Odchod talentů po ukončení programu TM	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Zařazení podmínky do hodnotícího formuláře potenciálních talentů ohledně schopnosti definovat své další působení a vize v organizaci ze strany uchazeče a to, jak plánují naložit s potenciálem získaným díky TM. ➤ Reálná očekávání, reálná nabídka benefitů a kariérního růstu ze strany organizace.

Zdroj: XY (2017b). Zpracování vlastní

Jak již bylo zmíněno, důležitou složkou přípravy programu TM na rok 2018 bylo zejména provázání strategických cílů organizace s potřebami ohledně talentů. Z toho důvodu organizace doplnila stávající strategický plán o podrobný plán strategií a konkrétních způsobů, jak bude v praxi možné těchto záměrů dosáhnout (viz obr. 7 níže). U každé dílčí strategie je také uvedeno, na jaké pozici je nutné mít talenty, aby bylo těchto záměrů možné dosáhnout (předpokladem je, že právě talenti se zasadí o realizaci jednotlivých způsobů dosažení strategií). Na obr. 7 níže jsou uvedeny vybrané dílčí strategie provázané s identifikovanou potřebou talent managementu pro dané klíčové pozice.

Obrázek 7 vybrané dílčí strategie organizace XY, způsoby jejich dosažení a identifikace klíčových pozic talentů

Strategie	Jak toho dosáhnout?	Na jakých pozicích je nutné mít talenty, aby byla strategie naplněna?
1. Zvýšit efektivitu práce na projektech		
1.1 zlepšit koordinaci práce	tíme management, efektivní vedení porad, pravidelné záznamy dílčích výstupů a progresu do interního systému	Projektový manažer
1.2 zefektivnit práci a komunikaci v týmech (tzn. i napříč odděleními)	efektivní vedení porad, vzájemná znalost činnosti členů prac. týmu z různých oddělení, zlepšení interní komunikace, využívání jednotného interního komunikačního kanálu, teambuildingy	Projektový manažer
1.3 využívat optimalizované postupy vývoje	zlepšit for code reviews, TD development, vzdělávání a rozvoj pracovníků DEV	Senior backend vývojář, senior frontend vývojář
2. Posílit schopnost prodávat produkty a služby klientům		
2.1 umět obhájit u klientů dražší cenu kvalitních služeb s produktů	zlepšit komunikační a vyjednávací dovednosti, inovace firemní prezentace, dobrá znalost produktů a služeb oddělení realizace a vývoje ze strany obchodních manažerů	Key account manažer
2.2 dostát závazkům kvality a dodávat klientům nadstandardní výstupy	viz 1.3.; 3.2.; reálné závazky vůči klientům z hlediska časové organizace projektu (znalost jednotlivých fází realizace projektu a časové náročnosti ze strany account manažera)	Senior backend vývojář, senior frontend vývojář, key account manažer
3. Inovovat produkty a služby		
3.1 nabízet moderní, optimalizované produkty a služby	inspirace ze zahraničí, účast na konferencích a workshpech, případové studie; zajištění, aby kreativní lidé měli prostor a možnosti pro realizaci svých nápadů	Senior backend vývojář, senior frontend vývojář, art director, marketingový specialista
3.2 neustále přicházet s novými inovativními a originálními nápady, rozvíjet kreativitu		
3.3 vzdělávat se a rozvíjet ohledně nejnovějších trendů v oblasti DEV., MARKET., GRAF.		

Zdroj: XY (2017a)

Lze tedy říci, že identifikace potřeb organizace probíhala na základě zpracování přehledu strategických cílů a identifikování způsobů, jak těchto cílů dosáhnout (tedy co by mělo být v organizaci zlepšeno, realizováno apod., aby byl cíl ideálně naplněn). V návaznosti na TM se jedná o strategie, k jejichž naplnění by měli výrazným způsobem přispět talenti působící na identifikovaných klíčových pozicích.

4.3. Proces identifikace talentů v XY

V předchozí podkapitole bylo uvedeno, že organizace své potřeby ohledně TM identifikuje na základě strategických cílů, klíčových pozic a schopností a dovedností pracovníků, kteří by na takové pozice měli být pro dosahování těchto cílů dosazeni. Tato podkapitola se zaměří na to, jakým způsobem bývají v organizaci vytipováni tito talentovaní pracovníci, kteří by mohli identifikované schopnosti a pozice. Jak bude dále přiblíženo v následující podkapitole věnující se způsobu realizace procesu získávání talentů v organizaci XY, identifikace talentů probíhá výhradně ve vlastních řadách v rámci interních pracovníků.

Z metod identifikace talentů z vlastních řad jako způsobu jejich získávání, které byly uvedeny v kapitole 2.1. lze říci, že organizace XY využívá nominace nadřízenými (nemusí se jednat pouze o přímé nadřízené), běžného systému hodnocení nebo účasti na projektech. Konkrétně to vypadá tak že kandidáti na talenty jsou vybíráni podle výsledků ročního hodnocení, které je porovnáváno se strategickými cíli organizace (viz výše identifikace potřeb organizace XY), i na základě nominace nadřízeným nebo projektovým manažerem.

Specifickým způsobem identifikace jsou i různé „on the job“ metody (XY, 2017c), do kterých jsou zapojováni vytipovaní jedinci, aby si organizace v praxi ověřila úroveň jejich odborných dovedností, měkkých kompetencí i celkový přístup, na základě čehož mohou být také zahrnuti mezi kandidáty na talenty. Níže uvádím dva příklady z praxe v tabulce 2 a tabulce 3 tak, jak je popsali oslovení zástupci organizace XY.

Tabulka 2 Příklad z praxe č. 1 – Svěření vedení projektu „na zkoušku“ lidem s potenciálem

<i>Svěření vedení projektu „na zkoušku“ lidem s potenciálem</i>
<p>Nadřízený nebo projektový manažer se mohou na HR specialistku či jinou pověřenou osobu v organizaci XY obrátit s tím, že v jejich týmu je pracovník, který vykazuje výborné pracovní chování, výsledky a má zajímavé nápady, a kterému chtějí dát příležitost uplatnit jeho potenciál. V praxi to potom vypadá tak, že danému pracovníkovi je na určité období svěřeno vedení dílčí části projektu. Zainteresovaný nadřízený nebo projektový manažer sleduje, jakých výsledků tento pracovník v nové roli dosahuje. Vše záleží na dohodě se zmíněnými nadřízenými, nicméně organizaci se tento postup osvědčil.</p> <p>Ačkoliv si v organizaci vedením projektu na zkoušku úspěšně prošlo několik pracovníků (a tito dostali více prostoru pro realizaci svých nápadů nebo vedení menších projektů pro zdokonalování svých manažerských dovedností), žádný zatím nebyl do programu TM zařazen (jak uvedla oslovená HR specialistka, na této skutečnosti se podílely zejména jiné faktory, než jen pracovní úspěch). Organizace XY však do budoucna s touto metodou identifikace potenciálních talentů i nadále počítá jako s efektivním způsobem vytipování klíčových pracovníků.</p>

Zdroj: rozhovor s RI

Tabulka 3 Příklad z praxe č. 2 – Rotace práce jako nástroj identifikace i uplatnění pracovníka s potenciálem

<i>Objevení potenciálu pracovníka na základě rotace práce</i>
<p>Zaměstnanec M. nastoupil do organizace XY na pozici junior programátora (backend). Po absolvované rotaci práce ve vývojářském týmu díky výměně zkušeností mezi kolegy zjistil, že by ho více bavilo kódování (frontend). S touto činností měl samozřejmě četné odborné i praktické zkušenosti, nikdy se jí však nevěnoval profesně. Jeden jeho kolega se proto nabídl, že mu v rámci jednoho projektu umožní nahlédnout do procesu práce kodérů a pomůže mu získat přehled o aktuálních trendech v této oblasti. Vše bylo domluveno s projektovým manažerem daného týmu i nadřízeným M. Tato aktivita probíhala po dobu cca půl roku nad rámec pracovních povinností M., nicméně po dohodě s jednotlivými zainteresovanými manažery byl vypracován časový plán, aby M. vše stíhal, a zároveň aby tým netrpěly pracovní povinnosti na jeho současné pozici.</p>

Ukázalo se, že M. má velké nadání a na několika dílčích úkolech si zkušebně ověřil, že by mu tato pozice v práci šla. Vykazoval ambice, kreativitu, přinesl organizaci několik inovativních nápadů a postupů, projevil zájem o školení apod. Organizace se rozhodla jej podpořit a v rámci talent managementu ho na základě nominace mentora zařadila do TM programu pro rok 2018. Po skončení projektu by měl tedy M. mít znalosti a zkušenosti odpovídající pozici junior kodéra s výrazným potenciálem na vypracování se do cílové pozice senior kodéra (za předpokladu dalšího intenzivního rozvoje a vzdělávání se v daném oboru).

Jak HR specialista přiblížila, důležitým předpokladem v takové situaci je, že účastník rotace není talentem na své původní pozici, ale naopak se na nové pozici může talentem a přínosem pro organizaci stát. Organizace také musí mít volnou kapacitu pracovního místa, na které chce M. přejít (aby ihned mohl začít uplatňovat svůj potenciál a nesnižovala se jeho motivace nebo zájem v organizaci setrvat), což bylo v tomto případě splněno.

Zdroj: rozhovor s R1

V teoretické části byly vymezeny některé možné typy talent-poolu. Organizace XY však s takovým pojmem nepracuje a v praxi talenty nijak podle pyramidového potenciálu, který byl uveden v kapitole 2.1.3. nerozlišuje. Důvodem je to, že organizace na základě individuálních plánů rozvíjí jen takový počet talentů, který potřebuje pro splnění konkrétních cílů (v návaznosti na své finanční a organizační možnosti). Nechozí tedy k budování jakési zásobárny talentů, kterou by si do budoucna organizace budovala, nebo k jejich rozdělování podle charakteristiky potenciálu. Identifikace talentů je proto v organizaci XY klíčovým procesem, protože musí být vytipován jen úzký okruh pracovníků, kteří přesně odpovídají identifikovaným potřebám.

4.4. Proces získávání talentů v XY

Jak již bylo zmíněno, do TM programu organizace XY zařazuje pouze pracovníky z interního zdroje, neboť neměla potřebu nabírat za tímto účelem externí uchazeče. R1: „Pro náš jsou teď prioritní naši zaměstnanci. Na to, abychom přetahovali někoho z venku nebo od konkurence nemáme zatím takové potřebné finanční a organizační možnosti. Ta konkurence je velká a radši se zaměřujeme

na vytipovávání talentů z vlastních řad, kde víme, že je z čeho vybírat. U nich je navíc větší šance i ta motivace, že u nás ještě nějakou dobu zůstanou. A hlavně, víme přesně, proč, a na co, je potřebujeme“.

U tohoto tvrzení lze hledat oporu i v teoretické části, neboť jak bylo uvedeno v kapitole 2.2., právě organizace, které plánují krátko- nebo střednědobě, orientují řízení talentů většinou na své stávající pracovníky a nehledají talenty nové, případně lze podle výhod interního získávání talentů uvedených v kapitole říci, že postoj organizace se shoduje s tím, že interní talenti nevyžadují takové náklady na nábor a jsou již integrováni do prostředí organizace.

Do budoucna však organizace zvažuje zařadit do TM také studenty VŠ studující obory v oblasti IT a marketingu. V současné době organizace s některými vysokými školami spolupracuje, umožňuje nadaným studentům stáže nebo práci na zkoušku, a některé poté přijímá na juniorní pozice. V tomto ohledu má tedy jisté zkušenosti. Vybírání by byli pravděpodobně takoví absolventi, kteří by se ukázali jako vhodní kandidáti na základě motivačních pohovorů, studijních výsledků, mimoškolní odborné činnosti, účasti na assessment centrech apod.

Jakmile HR oddělení obdrží seznam možných kandidátů pro zařazení do TM dle výše uvedených způsobů, tyto kandidáty kontaktuje a zjistí jejich skutečný zájem o účast v TM. Ti, kteří zájem potvrdí, jsou pozváni na osobní motivační pohovory, v rámci nichž je zjištěno, zda je kandidát vhodným uchazečem. Jak bylo uvedeno v kapitole 1.1., každá organizace by si měla sama definovat, kdo pro ni bude talentem. Za tímto účelem má organizace XY stanovené některé podmínky a předpoklady, které by talent pro zařazení do TM programu měl splňovat, a které u kandidátů sleduje:

- u junior (middle) talentů: minimálně 1,5 roku pracovat v organizaci XY a vykazovat standardně vysoké pracovní výkony; minimálně 3 roky praxe v oboru se snahou dále se ve svém oboru a praxi neustále zlepšovat, rozvíjet a vzdělávat;
- u senior pracovníků/ manažerů: minimálně 3 roky pracovat v organizaci XY a vykazovat standardně vysoké pracovní výkony, angažovat se v zefektivňování práce; minimálně 6 let praxe v oboru se snahou dále se ve svém oboru a praxi neustále zlepšovat;
- výborné a nadstandardní hodnocení z předešlého hodnotícího období;
- projevené ambice dalšího kariérního růstu, osobního i profesního rozvoje;

- zájem o účast v talent programu, souhlas s individuálním vzdělávacím plánem nad rámec standardního rozvoje zaměstnanců v organizaci a pracovních povinností;
- schopnost popsat své budoucí vize, plány a cíle ohledně působení v organizaci XY (z hlediska dalšího udržení a využívání absolventů programu TM);
- ochota své získané know how a zkušenosti z TM sdílet se svými kolegy a členy pracovních týmů a dále se rozvíjet a vzdělávat i po ukončení TM programu (XY, 2017c).

Pokud uchazeč odpovídá uvedené charakteristice a je rozhodnuto o jeho zařazení do programu TM, před finálním závazným přihlášením se k účasti na ročním TM programu se uskuteční ještě jeden pohovor, v rámci něhož si budoucí talent vyjasní se zástupci organizace XY (HR, vedení a případně přímí nadřízení takového pracovníka) vzájemná očekávání, reálnou podobu programu, všechny povinnosti, možné benefity apod. Druhou částí tohoto pohovoru je specifikace toho, jakým směrem by se měla kariéra pracovníka po absolvování TM v organizaci ubírat (a podle toho organizace dokáže jasně říci, jakým způsobem bude dále v organizaci s budoucím talentem počítat – ať už bezprostředně po skončení programu TM nebo v určitém časovém horizontu). V základu se jedná o dvě možnosti:

- horizontální kariérní posun, který v prostředí organizace XY znamená, že pracovník si zvýší svou odbornou specializaci, rozšíří si oblast pracovní kvalifikace, ale z hlediska hierarchie zůstane na stejné nebo podobné pracovní pozici;
- vertikální kariérní posun, který v prostředí organizace XY znamená postup na vyšší pozici (XY, 2019a).

S ohledem na předpokládané náklady ročního programu TM v roce 2018 organizace XY stanovila maximální kapacitu na 6 talentů. V tomto roce bylo do TM nominováno 12 pracovníků – 10 na základě výborných výsledků hodnocení a splnění všech výše uvedených podmínek a 2 na základě hodnocení a doporučení nadřízeným. Po zvážení všech kritérií a provedení série vstupních pohovorů pro ověření splnění podmínek účasti (viz výše) bylo do program zařazeno 6 talentů, tedy byl naplněn maximální možný počet (XY, 2019a). Jejich specifikace je uvedena níže v obr. 8.

Obrázek 8 Specifikace talentů dle současné a cílové pozice a způsobu kariérního růstu

Talent	Současná pozice	Cílová pozice	Specifikace	Kariérní posun
Talent A	Senior backend vývojář	Projektový manažer		vertikální ↑
Talent B	Art director	Art director+	se zaměřením na leadreship a podílení se na strategickém plánování	horizontální →
Talent C	Senior backend vývojář	Senior backend vývojář+	se zaměřením na code review a analýzu a využívání současných trendů v developmentu	horizontální →
Talent D	Junior backend kodér	Senior frontend kodér		vertikální ↑
Talent E	Key account manažer	Key account manažer+	se zaměřením na zahraniční klienty (v Aj) a úzkou spoluprací s DEV oddělením	horizontální →
Talent F	Marketingový specialista	Marketingový specialista+	se zaměřením direct marketing, na analýzu a využívání současných trendů v marketingu	horizontální →

Zdroj: XY (2019a). Upraveno

Talenti jsou souhrnně evidováni HR oddělením v intranetovém systému (XY, 2019a). Jak vyplývá z tabulky uvedené v obrázku výše, většina talentů je v současné době rozvíjena v rámci horizontálního kariérního růstu. Jde tedy spíše o vzdělávání a rozvíjení talentů, kteří se již na klíčových pozicích nachází, nicméně díky TM mohou do své praxe přinést mnohé nové zkušenosti, znalosti, odbornou kvalifikaci či nové specifické profesní zaměření podle potřeb organizace.

4.5. Proces rozvíjení talentů XY

Vzhledem k tomu, že organizace nemá v rámci personálního oddělení vyškolené lektory nebo jiné specialisty na vzdělávání, většina vzdělávacích aktivit probíhá ze strany externích dodavatelů. Organizace úzce spolupracuje především se dvěma vzdělávacími agenturami, na které se obrátila i ohledně některých školení v rámci TM (XY, 2018b). Velkou výhodou organizace XY je, že disponuje vhodnými místnostmi pro zajištění některých vzdělávacích aktivit (ať už týmových nebo individuálních) a v některých případech je externí lektor pouze najat a vzdělávání probíhá přímo na pracovišti. Tímto způsobem dokázala organizace nejen o něco snížit náklady na rozvoj talentů, ale talentům to usnadnilo a umožnilo časově i organizačně lépe sladit standardní pracovní povinnosti a vzdělávací aktivity nad rámec pracovních povinností v rámci TM.

Rozvoj talentů probíhá třemi způsoby (XY, 2019a):

1. zajišťovaný organizací XY (rotace práce, pověření vedením projektu nebo pracovního úkolu, poznávání činnosti kolegů napříč obory, mentoring) – tyto aktivity slouží především k provázání činnosti jednotlivých procesů v rámci projektu (např.: z hlediska strategických cílů je žádoucí, aby key account manažer znal lépe práci a činnost development oddělení, a mohl tak efektivněji a reálněji plánovat realizaci projektu s klienty), k zefektivňování koordinace projektů i k zajištění kvalitnějších výstupů pro klienty (s ohledem na time-management a dostání slíbených závazků). Mentoringu organizace zatím využila v rámci TM jednou – v případě junior backend programátora, který v rámci TM aspiruje v dlouhodobém horizontu na pozici senior frontend kodéra (viz tabulka 2).
2. zajišťovaný externím dodavatelem (development centrum, školení, koučink, kurzy, workshopy, konference, e-learning apod.),
3. samostudiem (na základě vlastních preferencí talenta i zadané ze strany mentora nebo garanta TM).

Na začátku programu se všichni talenti zúčastnili development centra (dále jen DC) realizovaného externím dodavatelem (XY, 2018b). V rámci DC účastníci absolvovali psychologické testy, manažerské a simulační hry a další techniky. Vzhledem k tomu, že se DC účastnili všichni talenti bez ohledu na jejich odborné a profesní zaměření, mělo DC za účel odhalit zejména jejich silné a slabé stránky ohledně měkkých kompetencí – týmové spolupráce, komunikace, kreativity, schopnosti řešit různé náročné či stresové situace apod. Jedná se totiž o kompetence, kterými by měl na vysoké úrovni disponovat každý talent, bez ohledu na to, zda se jedná o vývojáře nebo obchodního manažera, neboť u všech se časem díky TM předpokládá kariérní posun na vyšší manažerské či seniorské pozice.

V kapitole 2.3. byly pospány dva typy programů TM – trainee a development. Organizace však podle oslovených zástupců specifický program odpovídající charakteristice dvou zmíněných nemá¹, protože samotné vzdělávání a rozvoj talentů

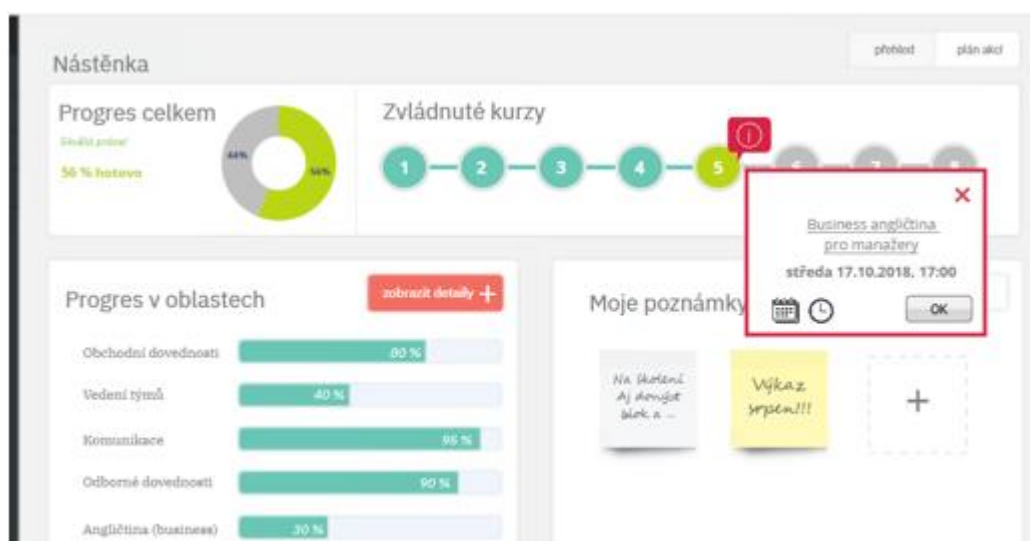
¹ talentovaní pracovníci jsou individuálně rozvíjeni v rámci programu bez dalších specifik (tedy nerozlišuje se mezi programem pro manažery nebo seniorní pracovníky, nové pracovníky apod.). Důvodem je mj. velikost organizace a nižší počet talentů, u kterých není důležité je dále třídit dle určitých charakteristik do speciálních TM programů.

probíhá v organizaci XY na základě vypracování individuálních vzdělávacích plánů podle potřeb organizace i podle osobních a profesních potřeb jednotlivých talentů podobně, jako bylo popsáno osobní plánování v kapitole 2.3.1. Tyto plány jsou v organizaci XY nazvány jako „Osobní karta talenta“ a obsahují:

- jméno talenta, jeho pozici v organizaci, oddělení, nadřízeného,
- jméno a kontakt na garanta programu, kterým je HR specialista organizace XY (na kterou se mohou obrátit s jakýmkoliv dotazy nebo problémy), případně na mentora, pokud byl talentovi přidělen (což se týká většinou juniorských pozic),
- domluvený kariérní posun (horizontální/ vertikální; předpokladem je, že organizace XY může reálně talentu tuto pozici zaručit, stejně tak jako podporu a součinnost při snaze jí dosáhnout), s tím související cíl rozvoje a časový horizont dosažení stanoveného cíle,
- výsledky hodnocení pracovníka (jaké kompetence a způsoby chování a jednání u něho byly hodnocené výborně, a které naopak nedostatečně),
- cíle vztahující se k účasti talenta v TM ze strany organizace XY (na základě porovnání požadavků vyplývajících ze strategických cílů organizace a výsledků hodnocení talenta),
- individuální cíl formulovaný ze strany talenta samotného (tedy čeho by chtěl on sám dosáhnout na základě individuálně vnímaných slabých stránek, jaká je jeho osobní motivace),
- harmonogram všech vzdělávacích aktivit na celé období realizace TM (XY, 2018c).

Kromě této karty, jejíž podoba je uvedena v *Příloze 5* této práce, mají talenti založený speciální profil ve svém osobním účtu v interním komunikačním systému (XY, 2019b). V tomto profilu naleznou všechny podrobnosti k realizovaným vzdělávacím aktivitám, vyplňují zde průběžné evaluační dotazníky k jednotlivým vzdělávacím akcím, a také zde na „nástěnce“ neboli „přehledu“ vidí svůj progres (zvládnutá a nadcházející školení podle svého individuálního plánu) a procento úspěšného zvládnutí jednotlivých oblastí rozvoje (ke každé oblasti rozvoje jsou přiřazeny různé vzdělávací akce, jejichž absolvováním dojde k zaznamenání posunu v dané oblasti nebo oblastech). Ukázka toho, jak může taková nástěnka talenta vypadat, je uvedena na obr. 9 níže.

Obrázek 9 Ukázka náhledu nástěnky TM v osobním profilu talenta



Zdroj: XY (2019b)

Díky tomuto interaktivnímu zaznamenávání celého procesu TM má talent možnost vidět reálně svůj posun, což by mělo zajistit pozitivní motivaci, ale má také přehled o všech aktivitách, což mu umožní lépe si vše dopředu plánovat.

Jak již bylo zmíněno, ve svém profilu má také záložku pro evaluaci všech absolvovaných vzdělávacích akcí (XY, 2019b), které vždy po ukončení vyplní podle svého hodnocení (z hlediska přínosu akce, průběhu, naplnění stanovených vzdělávacích cílů atd.). Díky tomu dostává zpětnou vazbu také organizace samotná, případně lektor realizující danou aktivitu.

4.6. Proces udržení talentů v XY

Udržení talentů je pro organizaci XY zcela zásadní, protože jak již bylo uvedeno, do programu TM jsou zařazováni jen takoví jedinci, kteří jsou důležití pro plnění strategických cílů a organizace ihned po skončení programu počítá s využíváním a dalším rozvíjením jejich potenciálu.

Motivace pro setrvání talentů v programu i v organizaci po skončení programu se moc neliší od běžné motivace a benefitů pro všechny ostatní pracovníky. I tím se organizace snaží eliminovat problémy související se závistí kolegů. Zároveň tím z velké části musí spoléhat na vnitřní motivaci a vlastní ambice talentů v organizaci

setrvat a naplno využívat svého potenciálu. Jak bylo uvedeno v kapitole 2.4., bez této vnitřní motivace je však obtížné o nějakém dlouhodobém udržení vůbec hovořit.

Talentům také není přislíbena žádná finanční motivace přímo související s účastí v programu TM. Zvýšení platu by mělo přijít přirozeně časem spolu s vyšší pozicí nebo odbornou specializací, ke které talenti směřují.

Organizace se celkově snaží zajistit svým zaměstnancům moderní, komfortní a přátelské pracoviště. Mezi benefity patří například možnost využívat firemního notebooku a telefonu nebo pravidelné pořádání organizačních akcí na podporu dobrých vztahů na pracovišti. Tyto akce jsou vzdělávacího charakteru (např. teambuildingy) i neformálního (tradičně pořádané organizační letní barbecue pro všechny zaměstnance, zábavné dny pro zaměstnance a jejich rodiny, večírky, společenské nebo sportovní akce apod.).

Díky samotné povaze činnosti organizace XY a náplni práce (která probíhá z velké části na počítači a jiných telekomunikačních kanálech) je mnohým pracovníkům umožněno využívat práce z domova nebo jiných různých flexibilních úvazků. Jak k tomu s nadsázkou dodal oslovený zástupce organizace: *R2: „U projektů je důležité je dokončit včas a nejméně na 100 %. A jestli na projektu ten daný člověk pracuje plně ze své kanceláře nebo třeba tři dny z domu, je úplně jedno, pokud jsou pracovní výsledky stejné.“*. To umožňuje zaměstnancům čerpat tzv. sick days v případě nemoci i sladit rodinný a pracovní život nebo pracovní život a aktivity v rámci TM a dalšího vzdělávání.

Talenti jsou tímto způsobem podporováni v průběhu celého programu TM, což jim umožňuje pružně balancovat mezi pracovními povinnostmi a povinnostmi v rámci talent management programu.

4.7. Závěrečná zpráva s diskuzí

Úkolem závěrečné zprávy s diskuzí bude shrnout nejdůležitější poznatky ohledně realizace TM ve vybrané organizaci XY především s ohledem na vyzdvižení takových postupů nebo opatření, které v organizaci v praxi dobře fungují nebo se z pohledu oslovených zástupců organizace určitým způsobem osvědčily. Praktická zjištění budou také porovnávána s teoretickými poznatky a bude nastíněn budoucí vývoj TM v organizaci a návrh oblasti pro možné návazné výzkumy. Zodpovězení položených výzkumných otázek je poté uvedeno až v samotném závěru této práce.

Co se zpracování případové studie v organizaci týče, je nejprve nutné upozornit na jisté limity. Jak již bylo v této práci několikrát zmíněno, výstupy šetření se vztahují k individuálnímu případu a ke zcela specifickým podmínkám zkoumané organizace XY. Výsledky proto nemohou být zobecňovány a aplikovány na jiné organizace, nicméně mohou sloužit jako inspirace nebo ilustrace zavedených procesů TM v praxi jednoho případu (organizace). Oslovení také byli dva zástupci organizace – jeden se k problematice TM vyjadřoval z pohledu vedení organizace a druhý z pohledu personálního oddělení. Popsané skutečnosti ze strany oslovených zástupců organizace, nebo vyplývající z interních dokumentů, tak nemusí zcela reflektovat skutečný stav či názory jiných aktérů v organizaci, nebo nemusí postihovat celé spektrum problematiky. Nicméně vzhledem k tomu, že případová studie se nezabývala zhodnocením efektivity nebo návratnosti programu TM, nemají na výsledky případné zamlčené skutečnosti tak významný vliv.

V kontextu teoretických poznatků vztahujících se k vymezení pojmů talent management a talenti lze říci, že organizace XY má svým pojetím a důvodem realizace TM nejbližší k charakteristice podle Horváthové (2010) uvedené v kapitole 1. Tato autorka v otázce konkurenceschopnosti a dosahování strategických cílů organizace vnímá jako důležitější lidské zdroje a péči o talentované pracovníky, než finanční prostředky nebo výkonnou techniku. Talent management také chápe jako příležitost (pro organizaci i talenty), která by měla být založena na reálných očekáváních i slibech.

Ve druhé kapitole této práce byly uvedeny dva modely TM, které lze v organizaci uplatňovat. Jednoznačně lze říci, že organizace XY má nejbližší k tzv. modelu *develop-deploy-connect*, protože její pojetí a strategie TM přesně

odpovídají definici tohoto modelu. Rozvoj a rozmístění talentů probíhá s ohledem na strategické potřeby organizace XY, klíčová je motivace i snaha o rovnováhu mezi tím, co může organizace talentům reálně nabídnout a tím, co oni sami očekávají a potřebují. Shodný rys lze najít také v tom, že organizace při rozvoji propojuje různé pracovníky napříč organizací a využívá k tomu metod jako rotace práce, mentoring, apod.

Jak bylo dále v *kapitole 1.1.* uvedeno, cílem strategie řízení talentů by mělo být zabezpečit fond vysoce talentovaných a kvalifikovaných pracovníků – tzv. talent-pool – schopných přispět k dosahování současných i budoucích požadavků organizace. V případě organizace XY to znamená, že role, kompetence a pozice talentů přesně odpovídají strategickým cílům. S pojmem „talent-pool“ organizace XY nepracuje. Jejím cílem není tvořit si zásobu talentů, které by v budoucnu mohla potřebovat, ale do programu zahrnuje jen takové interní pracovníky, kteří odpovídají aktuálním potřebám organizace. Díky tomu vedení organizace přesně ví, co od talentů očekává, a co jim je v tomto ohledu ochotno a schopno reálně nabídnout.

S tím do jisté míry souvisí další odchylka praxe organizace XY od teoretických poznatků. Ve většině literatury věnující se mj. procesům talent managementu – v této práci uvedeny v *kapitole 2.4.* - je proces řízení kariéry uveden až jako součást procesu udržování a využívání. V organizaci XY je však plánování kariéry (tedy další kariérní posun talentů, jejich strategické rozmístění a využívání) definováno jako součást strategie TM a východisko pro identifikaci a získání talentů pro ty správné pozice. V rámci realizace procesu udržení talentů (případně následujícího využívání) tedy bude již naplánovaný kariérní posun pouze sledován a vyhodnocován.

Celkové propojení strategie organizace a strategie talent managementu je založeno do jisté míry na předpoklade uvedeném v *kapitole 2.3.*, tedy že rozvíjení talentovaných pracovníků by mělo být pro organizaci návratnou investicí. Strategickým cílem XY je nabízet vysoce kvalitní a pro klienty dražší služby, k čemuž vyžaduje mít na klíčových pozicích talentované pracovníky. Proto musí investovat do jejich rozvoje (a udržení), což vyžaduje finanční náklady. Ty by se měly organizaci vrátit díky využívání talentů ke své prosperitě, která souvisí s naplňováním výše zmíněného strategického cíle.

Příklady dobře zavedených postupů nebo opatření, které se organizaci v praxi osvědčily

Na programu TM spolupracuje celá organizace, což je však značně usnadněno tím, že nemá vzhledem ke své velikosti tolik úrovní řízení. TM program má podporu ze strany HR oddělení, vedení organizace i jednotlivých oddělení (a jejich vedoucích), mezi kterými probíhá po organizační stránce dobrá komunikace. Je také možné předpokládat, že tato výhoda souvisí s projektovou maticovou organizační strukturou, v rámci které je organizace XY zvyklá běžně pracovat a komunikovat napříč různými odděleními a úrovněmi.

Před realizací TM v roce 2018 si organizace přesně definovala možná hrozící rizika a řešení nebo opatření na základě vlastních dispozic, s jakými by mohla tyto problémy eliminovat. Jedním z těchto předpokladů, které je vhodné zmínit v rámci těchto dobrých příkladů, je to, že při uzavírání kontraktu s talenty organizace dbá na vyjasnění si skutečných očekávání a možností z obou stran. Jak již bylo zmíněno, talenti přesně odpovídají potřebám organizace a konkrétním strategickým cílům. Díky tomu přesně znají své možnosti, svůj další kariérní růst v organizaci. Mají reálné cíle a reálná očekávání. Uchazeči o zařazení do programu TM by také měli být schopni popsat, jak s rozvíjeným a podporovaným potenciálem naloží ve prospěch dosahování strategických cílů organizace i jejich osobního rozvoje, jaké mají do budoucna v organizaci plány a vize.

Ačkoliv často bývá zvýznamňováno finanční ohodnocení nebo motivování talentovaných pracovníků, jak bylo uvedeno např. v *kapitole 2.4.*, organizace XY v této otázce zaujímá jiný postoj. Uchazeči o účast v programu TM by měli mít především vnitřní motivaci založenou na ambicích, vlastní snaze se zdokonalovat a rozvíjet, jak bylo dále popsáno ve zmíněné *kapitole 2.4.* Organizace jim v tomto ohledu vše zajistí a umožní jim jejich potenciál realizovat, což – pokud je pro talentovaného pracovníka klíčová vlastní realizace a iniciativa ve vykonávané práci a kariérní růst – by mělo být benefitem samo o sobě. Organizace také argumentuje tím, že absence finanční motivace může napomáhat snižovat závist a negativní reakce ze strany kolegů. Navýšení platu, a s tím související další benefity, by talentům měly vyplynout až z dosaženého kariérního růstu, na který v organizaci XY aspirují.

Z hlediska financí bylo za efektivní řešení považováno snížení nákladů na vzdělávání a rozvoj talentů díky realizaci některých aktivit přímo a pracovišti, kam dochází externí lektori a odborníci. Tento způsob také talentům významně usnadnil časové sladění standardních pracovních povinností a povinností v rámci TM.

V teoretické části byly v kapitole 2.3.1. představeny některé „on the job“ metody rozvoje pracovníků, jako např. mentoring, rotace práce, pověření vedením projektu, práce na jiném projektu apod. Organizaci se však některé z těchto metod osvědčily v praxi i jako možný nástroj pro identifikaci talentovaných pracovníků s potenciálem z interních zdrojů (a to nejen v rámci TM, ale i v běžné pracovní praxi, kde se takovým způsobem může např. odhalit nadání pracovníka pro výkon jiné činnosti apod.) tak, jak byl tento možný způsob identifikace zmíněn v kapitole 2.1. V případě organizace XY se konkrétně jednalo o metody pověření vedením dílčího projektu na zkoušku a navíc ještě metoda rotace práce, která v této souvislosti ve zmíněné kapitole uvedena nebyla.

Důvody, proč organizace do TM programu zahrnuje pouze interní pracovníky přesně reflektují výhody uváděné v kapitole 2.2. – nižší náklady, větší loajalita i motivace a možnost lépe talenty identifikovat na základě stávajícího pracovního výkonu. Na druhou stranu bylo ve zmíněné podkapitole upozorněno na některé nevýhody zařazení stávajících pracovníků do TM, kterými může být rivalita nebo závist kolegů. Těmto negativním jevům se však organizace snaží aktivně zamezovat nejen prostřednictvím některých výše uvedených opatření (např. absence navýšení finančního ohodnocení pro talentované pracovníky), ale také posilováním přátelských vztahů na pracovišti skrze pořádání různých společenských a sportovních organizačních akcí, teambuildingů apod.

Další vývoj talent managementu v organizaci XY

V roce 2019 nebude TM realizován, což je podle mého názoru ze strany organizace XY rozumným rozhodnutím. Organizace by v poměru k počtu svých zaměstnancům nemohla již zajistit aktuální uplatnění a využívání potenciálu pro stávající a ještě i nové talenty, a současně se nyní musí soustředit na udržení a využívání současných talentů. Pro budoucí realizace programu TM také budou rozhodující výsledky tohoto posledního.

Talent management plně navazující na strategii organizace byl realizován v roce 2018 a teprve v roce 2019 (kdy končí toto strategické období) bude vyhodnocen a talenti se začnou realizovat v nových rolích nebo na nových pozicích. Lze proto očekávat, že pokud se tyto strategické cíle nenaplní v tomto období, bude se na ně orientovat i příští střednědobý plán na další čtyři roky a je otázkou, zda na tento úkol bude organizace bude potřebovat nové talenty. Klíčová v tomto ohledu bude schopnost organizace si své stávající talenty udržet a správně využívat tak, jak již od počátku zamýšlí. Neméně důležitá bude také vnitřní motivace talentů ve svých úkolech, ke kterým se zavázali, vytrvat a dále se rozvíjet a uplatňovat svůj potenciál.

V teoretické části bylo v *kapitole 2.4.* věnující se udržení talentů současně popsáno jejich využívání. V empirické části však jako poslední proces bylo uvedeno pouze udržování talentů v organizaci XY. Důvodem této neúplnosti je fakt, že TM byl poprvé v organizaci realizován v roce 2016, přičemž v tomto roce narazila organizace na některé problémy, které se snažila do další realizace, v roce 2018, podchytit. TM realizovaný v roce 2018 trvá až do jara 2019 (tedy ještě v době psaní této práce) a nejsou k dispozici žádné výsledky nebo zhodnocení úspěšnosti programu jako celku s delším časovým odstupem. To stejné lze říci o způsobu využívání talentů, jehož efektivita se může projevit až v dlouhodobějším časovém horizontu.

Tyto chybějící články by však mohly být podnětem pro další výzkumy nebo analýzy, které by se mohly zabývat reálným zhodnocením talent managementu z roku 2018 z hlediska naplnění strategických a hospodářských cílů, z hlediska efektivitu využívání nebo udržování talentů a jejich dlouhodobého vlivu na prosperitu a konkurenceschopnost organizace XY. Zajímavé poznatky by mohlo přinést také porovnání vstupních kompetencí talentů, které byly identifikované v rámci úvodního development centra a výstupní úrovně kompetencí, která bude zjišťována pomocí druhého development centra, které proběhne po ukončení TM programu na jaře v roce 2019.

Závěr

Cílem práce bylo popsat, jak vybraná organizace XY pojímá talenty v kontextu své talent management strategie, a jakým způsobem probíhají v této organizaci jednotlivé procesy talent managementu. Tyto aspekty byly nejprve v práci uvedeny ve dvou kapitolách na teoretické rovině. Úkolem teoretické části bylo vymezit pojem talent management, pojetí talentů v kontextu organizace, návaznost strategie TM na strategii organizace a jednotlivé procesy TM, aby bylo možné zkoumat a v empirické části popsat, jaká je jejich podoba a realizace v konkrétní vybrané organizaci XY a zodpovědět hlavní výzkumnou otázku: Jakým způsobem je pojmán a realizován talent management ve vybrané organizaci XY?

Empirická část se nejprve snažila hledat odpověď na první výzkumnou podotázku: *Jaký význam mají talentovaní pracovníci vybrané organizace XY v kontextu její talent management strategie?* Pro její zodpovězení bylo nejprve důležité pochopit úlohu TM vzhledem k celkové strategii organizace a zjistit, jakou významnou roli mají v tomto ohledu talentovaní pracovníci.

Jedním z hlavních strategických cílů organizace XY je neustále navyšovat svůj roční obrat a posilovat tak svou konkurenceschopnost. Na konkrétní rovině si organizace stanovila, že by chtěla začít realizovat rozsáhlejší a dražší zakázky, a tím získávat do svého portfolia významnější klienty, a upevňovat si tak svou pozici na trhu. Aby však mohla nabízet a především dodávat výrazně dražší služby a produkty, musí mít na klíčových (strategických) pozicích talentované pracovníky. Strategii TM je poté najít a správně nasměrovat vybrané stávající zaměstnance organizace na tyto klíčové pozice, které organizaci zajistí plnění strategických cílů, a s tím související konkurenceschopnost i požadovanou nadstandardní kvalitu výstupů. V neposlední řadě by tak mělo docházet k návratnosti investice do TM.

Lze tedy říci, že v kontextu výše míněné talent management strategie (která navazuje na celkovou strategii organizace) jsou talentovaní pracovníci významní z hlediska plnění cílů, přičemž každý dílčí strategický cíl (ohledně zvýšení efektivity práce na projektech, posílení obchodních schopností nebo inovace produktů a služeb ad.) má přesně definované pozice, na kterých je potřeba mít talentovaného pracovníka, aby byl cíl úspěšně plněn. Organizace XY tak do talent management programu zahrnuje pouze takový počet pracovníků, který aktuálně pro plnění strategických cílů

potřebuje. To umožňuje plně se soustředit na jejich identifikaci a získávání, rozvoj i využívání. Podoba těchto procesů v organizaci XY byla předmět druhé výzkumné otázky: *Jakým způsobem jsou v organizaci XY realizovány procesy talent managementu: identifikace, získávání, rozvoj a udržení talentů?*

Proces identifikace a získání talentů probíhá v organizaci XY pouze mezi stávajícími interními zaměstnanci na základě výborných výsledků ročního hodnocení (které odpovídá požadavkům dané klíčové pozice pro plnění dílčí strategie), nominace ze strany nadřízeného nebo na základě projevení schopností v rámci některých „on the job“ metod jako například rotace práce nebo svěřením vedení projektu na zkoušku. Organizace má také stanovena přesná kritéria, která musí kandidáti do TM programu splňovat. Všichni nominovaní pracovníci absolvují motivační pohovor a na základě všech získaných údajů poté vedení organizace a HR specialista vyhodnotí nejlepší kandidáty, kteří odpovídají potřebám organizace a strategickým cílům.

Proces rozvíjení talentů probíhá na základě individuálně vypracovaných plánů rozvoje talentů. Počátečním vstupem je development centrum, kterého se účastní všichni talenti. Jeho cílem je zejména odhalení silných a slabých stránek ohledně měkkých kompetencí. Samotný rozvoj a vzdělávání probíhají po celou dobu programu třemi způsoby. Jedná se o aktivity realizované organizací XY na pracovišti, aktivity zajišťované externím dodavatelem a samostudium. Během celé doby dostávají talenti průběžně zpětnou vazbu a mohou sledovat svůj progres, a současně se oni sami formou evaluace jednotlivých aktivit mohou průběhu programu vyjadřovat.

Proces udržení talentů je založen především na vnitřní motivaci talenta. Z toho důvodu je toto vnitřní odhodlání, ambice a vlastní zájem o rozvoj a vzdělávání u potenciálních talentů sledováno již od počátku v rámci motivačního pohovoru. Pro talenty nejsou určeny žádné finanční či jiné speciální hmotné benefity, což organizace vnímá jako účinný způsob, jak zabránit závisti ze strany kolegů a jinému negativnímu vnímání talentů v prostředí organizace. Talent by měl sám chtít se v organizaci dále realizovat a naplňovat svůj potenciál. Organizace mu k tomu nabízí vhodné zázemí, zajistí vzdělávací aktivity, umožňují mu potenciál v praxi využívat, zajistí kariérní růst (ať už vertikální nebo horizontální) a plnou podporu skrze work-life balance, flexibilní pracovní dobu nebo možnost home office.

Z výše zodpovězených výzkumných otázek vyplývá, že hlavní cíl práce: *popsat, jak vybraná organizace XY pojímá talenty v kontextu své talent management strategie, a jakým způsobem probíhají v této organizaci jednotlivé procesy talent managementu*, lze považovat za splněný. Práce také uvedla závěrečnou zprávu s diskuzí, kde byly uvedeny některé dobře fungující či úspěšné dílčí postupy nebo opatření tak, jak je uvedli oslovení zástupci organizace XY. V rámci diskuze bylo mimo jiné zmíněno, že zajímavou návazností by na tuto práci mohl mít další výzkum s časovým odstupem ohledně vyhodnocení efektivity a dopadů realizovaného programu TM v roce 2018 na sledované ukazatele jako jsou strategické cíle, prosperita, konkurenceschopnost nebo další využívání a udržení talentů v organizaci XY.

Literatura a zdroje

- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů – Nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada.
- Armstrong, M., & Stephen, T. (2015). *Řízení lidských zdrojů Moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada.
- Barták, J. (2015). *Aktuální problémy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v organizacích*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského.
- Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada.
- Berger, L., & Berger, R. D. (2011). *The talent management handbook: creating a sustainable competitive advantage by selecting, developing, and promoting the best people*. New York: McGraw-Hill, Management studium.
- Bláha, J. a kol. (2013). *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika.
- Bohutínská, J. (2012). *Pracujte s talenty, firmě se odmění*. Podnikatel.cz. Citováno dne 12. ledna 2019. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/pracujte-s-talenty-firme-se-odmeni/>
- Branham, L. (2009). *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z organizací: Jak rozpoznat jemné signály a jednat, dokud není příliš pozdě*. Praha: Grada.
- Coyle, D. (2013). *Poznejte svůj talent*. Brno: BizBooks.
- Egerová, D. (2012). *Integrovaný talent management – nové paradigma pro talent management*. Trendy v podnikání, 2(2), 8-13. Citováno dne 12. listopadu 2018. Dostupné z: <https://otik.uk.zcu.cz/bitstream/11025/16208/1/Egerova.pdf>
- Egerová, D. (2014). *Talent v organizačním prostředí – teoretické přístupy a implikace pro talent management*. Trendy v podnikání, 5(1), 45-54. Citováno dne 13. února 2019. Dostupné z: <https://dspace5.zcu.cz/bitstream/11025/16350/1/Egerova.pdf>
- Eisel, J. (2014). *Talent Management na pozadí ekonomické krize*. Mediasres. Citováno dne 28. února 2019. Dostupné z: <http://www.mediasres.cz/personalistika-a-management/1888-juraj-eisel-talent-management-na-pozadi-ekonomicke-krize.htm>

- Hečko, Š. (2014). *Talent management v podnicích České republiky*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě.
- Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál.
- Hroník, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada.
- Horváthová, P. (2011.) *Talent management*. Praha: Wolters Kluwer.
- Horváthová, P. (2010). *Talent management a jeho využití při řízení lidských zdrojů v organizaci*. Ekonomická revue – Central European Review of Economic Issues, 13(2), 77–95.
- Janišová, D., & Křivánek, M. (2013). *Velká kniha o řízení organizace: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Praha: Grada.
- Kociánová, R. (2012). *Personální řízení – Východiska a rozvoj, 2., přepracované a rozšířené vydání*. Praha: Grada.
- Koubek, J. (2003). *Personální práce v malých podnicích. 2., přepracované a dopl. vyd.* Praha: Grada.
- Koubek, J. (2008). *Řízení talentů – nové téma personalistiky*. Human Resources Management & Ergonomics, 2(1) Citováno dne 6. prosince 2018. Dostupné z: https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2008/2008_1_07.pdf
- Mareš, J. (2015). *Tvorba případových studií pro výzkumné účely*. Pedagogika, 65(2), 113-142.
- Syed, J., & Kramar, R. (2017). *Human Resource Management: A Global and Critical Perspective*. London: Palgrave.
- Šikýř, M. (2016). *Personalistika pro manažery a personalisty: 2., aktualizované a dopl. vyd.* Praha: Grada.
- Thorne, K., & Pellant, A. (2007). *The essential guide to managing talent: how top companies recruit, train*. Philadelphia: Kogan Page.
- Urban, J. (2007) *Řízení talentů má svá pravidla*. Hospodářské noviny. Citováno dne 10. března 2019. Dostupné z: https://ihned.cz/c6-10016300-20782820-000000_d
- Urbancová, H., Vnoučková, L., & Smolová, H. (2016). *Talent management v organizacích v České republice*. Praha: VŠEM.

- Veselý, A. (2010). *Teoretické a metodologické základy „výzkumu“ dobré praxe*. AULA, 18(3), 3–14.
- Veteška, J., & Tureckiová, M. (2008). *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada.
- Vodák, J., & Kucharčíková, A. (2011). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců, 2., přepracované a rozšířené vydání*. Praha: Grada.
- XY (2015) *Strategický plán XY, s.r.o. na období 2016-2018*.
- XY (2017a) *Strategický plán XY, s.r.o. na období 2016-2018 - tabulková část*.
- XY (2017b). *Zápis z porady vedoucích pracovníků k otázce TM (listopad 2017)*. Interní dokumenty HR oddělení.
- XY (2017c). *Program Talent management*. Informační leták pro zaměstnance XY.
- XY (2018a). *Program talent management*. Výroční zpráva XY, s.r.o. za rok 2017.
- XY (2018b). *Organizační struktura*. Výroční zpráva XY, s.r.o. za rok 2017.
- XY (2018c). *Osobní karta talenta*. Interní dokumenty HR oddělení.
- XY (2019a). *Evidence talentů*. Interní software.
- XY (2019b). *Ukázka nástěnky osobního profilu zaměstnance*. Interní software.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: design and methods*. Applied social research methods series. Los Angeles: Sage.

Seznam zkratek

ČR	Česká republika
DC	development centrum
DDC	Develop-Deploy-Connect (model TM)
HR	human resources
ICT	informační a telekomunikační technologie (Information and Communication Technologies)
IT	informační technologie (Information Technology)
R1; R2	respondent 1; respondent 2
ŘLZ	řízení lidských zdrojů
T	tazatelka
TM	talent management
VŠ	vysoká škola

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obrázek 1 Strategie a proces talent managementu.....	14
Obrázek 2 Model TM Develop-Deploy-Connect.....	15
Obrázek 3 Proces jednotlivých fází talent managementu	17
Obrázek 4 Pyramida talent-pipeline podle potenciálu	19
Obrázek 5 Organizační struktura organizace XY	33
Obrázek 6 Propojení strategického cíle organizace XY se strategií talent managementu	36
Obrázek 7 vybrané dílčí strategie organizace XY, způsoby jejich dosažení a identifikace klíčových pozic talentů.....	39
Obrázek 8 Specifikace talentů dle současné a cílové pozice a způsobu kariérního růstu	45
Obrázek 9 Ukázka náhledu nástěnky TM v osobním profilu talenta.....	48

Seznam tabulek

Tabulka 1 Identifikovaná rizika TM v organizaci XY a možnosti jejich řešení dle dispozic organizace	38
Tabulka 2 Příklad z praxe č. 1 – Svěření vedení projektu „na zkoušku“ lidem s potenciálem	41
Tabulka 3 Příklad z praxe č. 2 – Rotace práce jako nástroj identifikace i uplatnění pracovníka s potenciálem.....	41

Přílohy

Příloha 1: Vlastní kódování tematických oblastí pro analýzu sekundárních dat a přepsaných rozhovorů

Příloha 2: Témata pro rozhovory s vybranými zástupci organizace XY

Příloha 3: Ukázka způsobu práce (analýzy) s přepsaným rozhovorem s R2

Příloha 4: Ukázka způsobu práce s interním dokumentem organizace XY

Příloha 5: Osobní karta talenta

Příloha 1: Vlastní kódování tematických oblastí pro analýzu sekundárních dat a přepsaných rozhovorů

Téma	Indikátory (klíčové výrazy)	Pracovní zkratka (kód)
Obecné představení organizace XY	vize, poslání, počet zaměstnanců, obor podnikání, organizační struktura, projektové týmy	OP
Strategie	strategické cíle, strategie TM, identifikace potřeb organizace, návaznost talentů na strategii	ST
Pojetí TM	vymezení a chápání talentů, pojetí TM, důvody realizace TM, TM ve středním podniku	PTM
Realizace TM	TM v roce 2016/ 2017/ 2018, počet talentů, příprava na TM, bariéry a jejich řešení,	RTM
Identifikace a získávání talentů	podmínky zařazení do TM, charakteristika talentů, nominace, výběr, pohovory,	I+Z
Rozvoj talentů	vzdělávání, rozvoj, metody a způsoby rozvoje, rozvojový plán, evaluace, hodnocení, kompetence	R
Udržování talentů	benefity, atraktivita zaměstnavatele, motivace, stabilizace,	U

Zpracování: vlastní

Příloha 2: Témata pro rozhovory s vybranými zástupci organizace XY

Témata pro rozhovor se zástupkyní HR oddělení (R1):

- co pro organizaci znamená TM,
- jak vnímá talentované pracovníky z pohledu řízení lidských zdrojů, kdo je pro organizaci; talentem, jakou roli by měli talenti v organizaci hrát;
- objasnění získávání talentů pouze z interních zdrojů;
- objasnění způsobu výběru nominovaných uchazečů do programu TM;
- uvedení příkladů úspěšně absolvované pracovní praxe, jako jednoho z možných nástrojů nominace talentovaných pracovníků do programu TM (a zda již někdo na základě tohoto způsobu byl skutečně do TM programu zařazen);
- průběh rozvíjení a vzdělávání pracovníků, využívané metody, realizace a průběh počátečního DC;
- přiblížení interní evidence talentů a intranetového profilu zaměstnanců;
- jaké postupy nebo opatření se organizaci v praxi při realizaci TM osvědčily, co se jim daří;
- budoucí vize a plány ohledně realizace talent managementu.

Témata pro rozhovor se zástupcem vedení organizace (R2):

- důvod, proč se organizace XY rozhodla TM realizovat v souvislosti s oborem podnikání;
- problémy nebo překážky, se kterými se organizace v průběhu realizace TM potýkala a způsoby, jakými na ně reagovala;
- objasnění důvodu, proč pro talenty není v organizaci připraven žádný koncept finanční motivace v podobě vyššího platu nebo jiných hmotných benefitů;
- jakým způsobem organizace zajišťuje motivaci talentů, jakých výhod mohou čerpat;
- co pro vedení organizace znamená TM a jak vnímá talentované pracovníky;
- objasnění strategie organizace a přiblížení, jak tato strategie souvisí se strategií TM, nebo s rozvíjením a využíváním talentů;
- financování programu TM.

Příloha 3: Ukázka způsobu práce (analýzy) s přepsaným rozhovorem s R2

Níže je uveden přepsaný rozhovor, který proběhl se zástupcem vedení organizace XY. Na první části rozhovoru je také ukázáno, jakým způsobem jsem v práci pracovala s daty získanými z rozhovorů. V přepsaných rozhovorech byla hledána klíčová slova nebo výrazy podle stanovené tabulky témat a indikátorů v příloze 1 (v textu vyznačeno zeleně příslušným kódem).

T: Dobrý den, předně děkuji, že jste se se mnou sešel.

R2: *To není vůbec zač.*

T: Jak jsme se domlouvali po telefonu, měla bych na vás pár otázek ohledně programu talent management. Již jsem měla možnost nahlédnout do nějakých interních materiálů a mluvila jsem s kolegyní z personálního oddělení, takže mám na vás spíše konkrétní otázky ohledně věci, co mě více zajímají. Rozhovor si nahraju, abych si ho později mohla přepsat, ale jinak bude vše naprosto anonymní. Můžeme začít?

R2: *Určitě.*

T: Nejdřív by mě tedy zajímalo, proč jste se jako organizace vůbec rozhodli talent management začít realizovat?

R2: *To se dá lehce vysvětlit. Když se pohybujete ve světě technologií, developmentu, webdesignu a ve světě marketingu, musíte dennodenně sledovat všechny trendy a novinky, abyste jim nejen přizpůsobili svůj pracovní postup a výkon, ale aby klienti dostávali ty nejmodernější, optimalizované a kompatibilní produkty a služby. V této oblasti jde o to, kdo se toho chytne nejdřív a dokáže to prodat. Za pár dnů, týdnů, měsíců uvidíte tu stejnou věc u konkurence, ale vy už máte náskok. A naopak. Stejně jsme do toho šli s talentama. I přes mnohá rizika.*

Pokud nebyla v odpovědi nalezena žádná klíčová slova nebo výrazy, rozhodovala o přiřazení tematického okruhu formulace otázky – v tomto případě zkoumající důvody realizace TM

T: Můžete tato rizika blíže specifikovat nebo vysvětlit?

R2: *Ačkoliv jsme vše dopředu STpropočítali, promysleli, ujistili se a nepasovali na naši STstrategii, stejně v tom bylo určité riziko ztráty – finanční i personální, že si to ti lidi rozmyslí, utečou nám, nedají větší množství zátěže. Ale museli jsme to risknout. Věřím, že za pár let už bude talent management ^{PTM}součástí běžné praxe mnoha malých ^{PTM}organizací, jako jsme my, protože jinak tu konkurenci neustojíte. Ale v tom my právě*

chceme mít už ten náskok. Vědět co a jak, a hlavně, jak ne. S chybami a ztrátami do jisté míry počítáme. Pokud bychom na problémy nenarazili, bylo by to podezřele jednoduché.

T: A objevily se nějaké překážky v průběhu realizace programu?

R2: To bylo po talent programu v roce 2016. Tam pak proběhly nějaké schůze a společně jsme si vyjasňovali, co je potřeba do příště zlepšit, a jak to udělat líp. Je to všechno uvedeno v zápisu z těch schůzí.

T: Jeden zápis ze schůze, kde se tato rizika řešila, mám od kolegyně z HR oddělení. Jsou ještě nějaké jiné zápisy k tomuto tématu?

R2: To já bohužel nevím, to se opravdu musíte obrátit na kolegyni.

T: A v případě aktuálního TM programu, který započal v roce 2018, máte nějaké zhodnocení?

R2: Teď vám nemůžu říct, aktuální program ještě stále vyhodnocujeme a dotahujeme teprve do konce. Ale už teď třeba víme, že jsme se dobře poprali s finanční zátěží vzdělávacích aktivit. Co jde pořádáme u nás na organizaci a lektori dochází k nám. Vyčlenili jsme na to místnost. Jednak to vyjde lépe a taky pro ty zaměstnance je to lepší, že lépe stihají kombinovat svou práci a školení, co mají navrch, když to pro ně znamená jen doslova přejít z patra do patra.

Informace související s budoucí realizací nebo hodnocením TM programů budou zmíněny v rámci diskuze. Možná návaznost dalším výzkumem.

T: Když jste načal ty finance, vím, že pro talenty není v organizaci připraven žádný koncept finanční motivace v podobě vyššího platu nebo jiných hmotných benefitů. Nemáte obavy, že tento postoj jejich motivaci naopak sníží?

R2: Nabízíme, co nabízíme, a je na každém, aby zvážil, zda o takovou věc má zájem. Účast v programu je dobrovolná. Předpokládáme, že ti, co do toho chtějí jít, do toho jdou, protože se sami chtějí zlepšit, chtějí získat ty příležitosti a někam se posunout. My je tím jen provedeme, zajistíme jim k tomu vše potřebné, a celkově ten jejich potenciál a chuť přetvoříme v reálné výstupy. No a určitě se s vyšším platem počítá u toho profesního rozšíření, kam by měli směřovat.

T: Jakých výhod tedy mohou talenti čerpat?

R2: Po domluvě s vedením si mohou například upravit pracovní dobu, aby jim lépe vyhovovala. U projektů je důležité je dokončit včas a nejméně na 100 % (smích). A jestli na projektu ten daný člověk pracuje plně ze své kanceláře nebo třeba tři dny z domu, je úplně jedno, pokud jsou pracovní výsledky stejné.

T: A to platí jen pro talentované pracovníky?

R2: *Ne, tuto možnost mají všichni zaměstnanci organizace. Díky tomu si navíc kolegové mezi sebou nemají co závidět a nepanuje tu taková nevraživost vůči těm, co jsou označeni jako talentovaní. Prostě zase se k tomu vracíme. Vycházíme z toho, že talenti nepotřebují žádné speciální motivace a výhody. Pokud by je u nás držel jen vysoký plat, je jasné že jakmile se na trhu objeví lepší nabídka, půjdou za ní. Musí prostě sami chtít a jako benefit vnímat to, že jim to vzdělávání zařídíme, povedeme je a pak jejich nápadům budeme naslouchat a necháme je ten jejich talent projevit. To je pro nás win-win řešení.*

Některé kódy byly pro větší přehlednost blíže specifikovány. Například „závist kolegů“ není jasným indikátorem žádného z tematických okruhů, ale odkazuje na „vztahy na pracovišti“. Při práci s daty tak bylo nutné dávat si analyzované odpovědi do souvislostí.

T: Když už jste načal charakter talentovaných pracovníků, jak vy z pohledu vedení vaší firmy chápete talent management nebo talentované pracovníky?

R2: *Asi jako způsob, jak my jako firma můžeme něco udělat pro ty pracovníky, které si chceme udržet, a zároveň které potřebujeme rozvinout na nějakou zajímavou úroveň a způsob, jak nám tihle lidé mohou pomoci dosahovat našich plánů do budoucna. Nevím, to je asi tak v základu, proč jsme se rozhodli do toho i jít.*

T: A tím talentovaným pracovníkem se může stát kdokoliv? Nebo máte vymezené nějaké hranice?

R2: *Pokud jste byla za kolegyní, tak ta vám určitě ukázala, že tam nějaká ta kritéria jsou. Já to teď přesně nevím. V zásadě samozřejmě to může být kdokoliv, kdo se vleze do těch podmínek. Ty omezení máme nastavený spíš vnitřně.*

T: Vnitřně? Můžete to nějak blíže vysvětlit?

R2: *Jak bych to řekl...prostě nepsaně. Spíš je to tak, že tam nechceme moc posílat věkově starší zaměstnance. V tomto oboru, když jste starší, tak z té zkušenosti hodně lidí zakládá své vlastní firmy, do nějakého učení se jim moc nechce nebo se stahují na klidnější místa, kde není takový frmol. Ale to vám kolegyně asi tak říkala...*

T: Ano, o tomto vím. Ještě by mě zajímalo, jak jste mluvil o těch plánech do budoucna. Jak tedy souvisí talent management s vaší strategií organizace?

R2: *Do našeho strategického plánu jste nahlížela?*

T: Ano, kolegyně mi ho ukazovala...

R2: Já jsem si ho vzal tedy s sebou (strategický plán, pozn. tazatelky) a můžeme se na to podívat. Zajímá vás něco konkrétního?

T: Zajímalo by mě to, kde se v té celkové nové strategii zrcadlí ta potřeba začít realizovat talent management?

R2: Já se to pokusím popsat nějak zjednodušeně. Zkrátka chceme se jako firma začít orientovat na některé ty zajímavější zakázky, co by nás posunuli kupředu, jako firmu. Takže chceme jít spíše tou cestou, že než pracovat na hromadě menších zakázek, tak se radši podílet na větších a nákladnějších projektech. Myslíme, že to bude z hlediska zkušenosti a profesních dovedností zajímavější i pro ty naše lidi. No a k tomu ty talenty prostě potřebujeme. Hlavně je mít na naší straně.

T: A jak řešíte financování talent managementu? Myslím to tak, zda to pro vás je velká položka v rozpočtu?

Samozřejmě investice do talentů jsou vysoké, na druhou stranu v našem odvětví jsou produkty i služby drahé a pokud investujeme do talentů jako do prostředku, jak se vyrovnat té největší konkurenci, pak to bereme jako takovou samozřejmost. A pokud ta naše strategie vyjde, měl by se navýšit i roční obrát firmy, tak tím by se to mělo vrátit.

T: A když byl program poprvé? Měli jste jistotu, že tam návratnost bude?

R2: To vůbec ne (smích). Tam jsme to prostě riskli. To jsem myslím říkal už na začátku. Měli jsme na to vyčleněné finance, které jsme doslova mohli jako firma prodělat. Takové postradatelné náklady. Prostě kdyby to nevyšlo, nedodělalo se to nebo to nemělo takový vliv, tak nás to nesmělo nijak zasáhnout.

T: No ale v prvním programu nějaké problémy nastaly...

R2: Byly tam, ale nebylo to tady v tomhle smyslu nijak zásadní. Ke druhému programu jsme přistupovali podobně a tam ty výsledky vypadají nadějněji. Ale jak říkám, to jsou zatím jen odhady, to ukáže až čas.

T: Děkuji. To byla z mé strany poslední otázka. Chcete se ještě vy mě na něco zeptat, nebo třeba k tomu ještě něco říct?

R2: Asi ne. Ale bylo to zajímavé.

T: Tak já vám ještě jednou moc děkuji za váš čas a cenné informace.

Příloha 4: Ukázka způsobu práce s interním dokumentem organizace XY

V dokumentu byla hledána klíčová slova nebo výrazy podle stanovené tabulky témat a indikátorů v příloze 1 (v textu vyznačeno příslušným kódem). Zaznačeny byly také oblasti, u nichž jsem zjistila potřebu doptat se na podrobnosti formou rozhovorů se zástupci organizace XY nebo některé jevy, které byly blíže specifikovány v jiném analyzovaném sekundárním zdroji.

PROGRAM PRO TALENTOVANÉ PRACOVNÍKY

ST **V ČEM CHCEME BÝT V PŘÍŠTÍCH LETECH JAKO ORGANIZACE LEPŠÍ?**

Naším cílem je dále posilovat dobrou a konkurenceschopnou pozici na trhu a rozšiřovat portfolio spokojených klientů, kterým budeme poskytovat optimalizované produkty a služby nadstandardní kvality.

Chceme navazovat spolupráci s významnějšími klienty, realizovat rozsáhlejší zakázky a zvyšovat tak obrát firmy o zajímavá čísla.

Abychom toho dosáhli, potřebujeme mít talentované pracovníky na správných místech.

Proč tento program vznikl? PTM

Věříme, že investice do našich talentovaných pracovníků je to nejlepší, co můžeme pro budoucnost naší organizace udělat. Chceme jim dát příležitost kariérně i osobně růst. I možnost tento potenciál plně využít a rozvíjet.

Co pro pracovníka znamená, že se stane talentem? R

Bude pro něj vypracován individuální plán rozvojových a vzdělávacích aktivit, pomocí kterých bude získávat profesní i osobnostní získá poklady pro výkon specializovanější nebo kariérně lepší pracovní pozice. Zajistíme mu plnou podporu – a to nejen během programu, ale i po jeho skončení. **viz evidence talentů HR**

Jakým způsobem probíhá rozvoj? R

Některé aktivity se budou odehrávat na pracovišti, některé v místě externího poskytovatele vzdělávací akce a některé budou vyžadovat ze strany pracovníka samostudium. Pracovník se bude účastnit školení, kurzů, seminářů, koučinku a dalších aktivit zaměřujících se na rozvoj měkkých kompetencí, odborných dovedností i získávání nejrůznějších cenných zkušeností.

I+Z **Jaké podmínky musí uchazeč o zařazení do programu talentů splňovat?**

NA JUNIOR / MIDDLE POZICI:	NA SENIOR / MANAŽERSKÉ POZICI:
<ul style="list-style-type: none">✓ Je naším zaměstnancem min. 1,5 roku.✓ Ve svém oboru má min. 3 roky praxi.	<ul style="list-style-type: none">✓ Je naším zaměstnancem min. 3 roky.✓ Ve svém oboru má min. 6 let praxe.

KAŽDÝ PRACOVNÍK, KTERÝ CHCE BÝT NAŠÍM TALENTEM:

- ✓ Má snahu se ve své profesi stále zlepšovat, učit se novým věcem a je schopen nové věci iniciativně přinášet. Je kreativní (nejen v pracovních úkolech, ale i při řešení problémů).
- ✓ Dosahuje výborných pracovních výsledků, má nadstandardní osobní hodnocení.
- ✓ Projevuje ambice ve svém kariérním růstu, zájem o další vzdělávání a osobní rozvoj.
- ✓ Má s naší firmou velké plány. Ví, co by bylo možné zlepšit, a jakým způsobem.
- ✓ Je ochoten účastnit se intenzivního rozvojového plánu nad rámec vlastních pracovních povinností a sdílet své zkušenosti a získané znalosti se svými kolegy pro zlepšení výsledků projektových týmů

I+Z Talentované pracovníky mohou do programu nominovat jejich nadřízení, projektoví manažeři i kolegové, nebo HR oddělení na základě výborných výsledků osobního hodnocení nebo na základě některých úspěšně absolvované pracovní praxe. Všechny nominované uchazeče čeká motivační pohovor. V roce 2018 otevíráme v programu místo pro 6 talentů.

Údaje o organizaci a kontakty na jednotlivé pracovníky v zápatí tohoto dokumentu byly z důvodu anonymizace skryty.

Důležité bylo zaznamenávat si provázanost témat s dalšími analyzovanými sekundárními daty.

Zde mě například zajímalo, jaké mohou být zmíněné úspěšně absolvované pracovní praxe, a zda již někdo takovým způsobem byl do TM nominován. Otázka byla přidána do témat k rozhovoru pro oslovenou zástupkyni HR oddělení.

Zdroj: XY (2017c)

Příloha 5: Osobní karta talenta

PROGRAM TALENT MANAGEMENT 2018/2019	Údaje o organizaci a kontakty na jednotlivé pracovníky v záhlaví tohoto dokumentu byly z důvodu anonymizace skryty.
--	---

OSOBNÍ KARTA TALENTA

Jméno a příjmení zaměstnance:	
Současná pozice:	<input type="checkbox"/> Zaměstnanec má přiděleného mentora
Oddělení:	Jméno mentora:
Jméno nadřízeného:	Kontakt:
<i>zvolte jednu možnost:</i>	
<input type="checkbox"/> Horizontální potenciál	cíl: změna/ rozšíření specializace v oblasti: časový horizont dosažení cíle: <input type="checkbox"/> 1 rok <input type="checkbox"/> 2 roky <input type="checkbox"/> více než 2 roky
<input type="checkbox"/> Vertikální potenciál	cíl: nová pracovní pozice časový horizont dosažení cíle: <input type="checkbox"/> 1 rok <input type="checkbox"/> 2 roky <input type="checkbox"/> více než 2 roky
Hodnocení zaměstnance:	
Dosahuje výborných výsledků v oblasti:	
Dosahuje nedostatečných výsledků v oblasti:	
Cíl: rozvoj by měl zaměřovat na: (kompetence, odborné znalosti, dovednosti, pracovní zkušenosti – vyplní zaměstnavatel)	
Osobní cíle talenta: (vyplní zaměstnanec)	

PLÁN ROZVOJOVÝCH AKTIVIT

Úkolem rozvojových aktivit je: rozšíření, upevnění znalostí a dovedností – s rozšířením/ změnou pracovní specializace
 rozšíření, upevnění znalostí a dovedností – v souvislosti s přípravou na změnu pracovní pozice

Název/Popis vzdělávací aktivity:	Dovednosti/kompetence:	Termín:

Datum: _____ ----- podpis zaměstnance	Datum: _____ ----- podpis zaměstnavatele
---	--

Zdroj: XY (2018c)