

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI**  
**FILOZOFICKÁ FAKULTA**

Bakalářská diplomová práce

Olomouc 2022

Dita Adamcová

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI**  
**FILOZOFICKÁ FAKULTA**  
**KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ**  
**ANTROPOLOGIE**

**TALENT MANAGEMENT V PROCESU VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ**  
**A ROZVOJ JEJICH TALENTU**

**Bakalářská diplomová práce**

Obor studia Andragogika - Sociologie

**Autor:** Dita Adamcová

**Vedoucí práce:** PhDr. Veronika Gígalová, Ph.D.

Olomouc 2022

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma „*Talent management v procesu výběru zaměstnanců a rozvoj jejich talentu*“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne. ....

Podpis .....

## Poděkování

Děkuji PhDr. Veronice Gigalové, Ph.D. za odborný dohled a vedení práce, konzultace, poskytnuté cenné rady a v neposlední řadě za čas věnovaný mé diplomové bakalářské práci. Dále děkuji mé rodině a přátelům za podporu v době psaní práce.

## Anotace

<b>Jméno a příjmení:</b>	<i>Dita Adamcová</i>
<b>Katedra:</b>	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
<b>Obor studia:</b>	<i>Andragogika (maior), Sociologie (minor)</i>
<b>Obor obhajoby práce:</b>	<i>andragogika</i>
<b>Vedoucí práce:</b>	PhDr. Veronika Gigalová, Ph.D.
<b>Rok obhajoby:</b>	2022

<b>Název práce:</b>	Talent management v procesu výběru zaměstnanců a rozvoj jejich talentu
<b>Anotace práce:</b>	Bakalářská práce se zaměřuje na analýzu procesu výběru zaměstnanců a rozvoj jejich talent dle indikátorů talent management. V práci jsou analyzovány definice, přístupy a metody talent managementu, výběru pracovníků a rozvoje jejich talentu a udržení talentů v organizaci. Pomocí navržené metodiky je srovnáno využívání talent managementu v dané organizaci s teorií.
<b>Klíčová slova:</b>	talent, talent management, výběr zaměstnanců, nábor, recruitment, rozvoj talentu, rozvoj zaměstnanců
<b>Title of Thesis:</b>	Talent management in the recruitment of employees and the development of their talent
<b>Annotation:</b>	The bachelor thesis focuses on the development of the process of recruiting employees and their talent according to talent management indicators. The thesis analyses the definitions, approaches and methods of talent management, recruitment of employees and development of their talents and retention of talents in the organization. Using the proposed methodology, the use of talent management in a given organization is compared with theory.

<b>Keywords:</b>	talent, talent management, recruitment of employees, recruitment, talent development, employee development
<b>Názvy příloh vázaných v práci:</b>	Příloha č. 1: Dotazník
<b>Počet literatury a zdrojů:</b>	59
<b>Rozsah práce:</b>	71 s. (88 782 znaků s mezerami)

## Obsah

<b>Anotace</b> .....	5
Úvod.....	9
I. Teoretická část.....	10
1. Základní pojmy talent managementu.....	10
1.1 Talent.....	10
1.2 Talent management.....	12
1.3 Strategie talent managementu.....	14
1.4 Procesy talent managementu.....	18
2. Základní pojmy získávání a výběru zaměstnanců.....	20
2.1 Získávání a výběr zaměstnanců.....	20
2.2 Metody výběru zaměstnanců.....	22
3. Proces hledání talentů.....	26
3.1 Získávání talentů.....	26
3.2 Přístupy v získávání talentů.....	29
3.3 Rozvoj talentů.....	33
3.4 Udržení talentů.....	36
3.5 Selhání udržení talentů.....	40
II. Empirická část.....	44
4. Metodologie.....	44
4.1 Cíl a výzkumná otázka.....	44
4.2 Metoda šetření dat a vzorek.....	44
4.3 Sběr dat.....	46
4.4 Profil organizace.....	46
5. Vyhodnocení dotazníku.....	48
6. Diskuse.....	56
Závěr.....	60
Literatura a zdroje.....	61
Seznam obrázků.....	67

Seznam příloh.....	69
Přílohy.....	70



## Úvod

Tato bakalářská diplomová práce se věnuje tématu talent managementu v procesu výběru zaměstnanců a následně rozvoji jejich talentu. V počátku pro mě bylo téma talent managementu vcelku nové, ale postupně, jak jsem se s tématem seznamovala a zabývala se jím do hloubky, mě téma více a více zajímalo a je to oblast, které bych se chtěla věnovat i dál v budoucnu.

Cílem mojí práce je analyzovat proces výběru zaměstnanců a jejich rozvoj dle indikátorů talent managementu. Provedené šetření v rámci této práce vychází z výzkumné otázky: Jsou základní indikátory talent managementu uplatňovány v dané organizaci při výběru zaměstnanců? Metodou šetření byla zvolena dotazníková forma získávání dat pro dosažení lepšího vhledu na využívání talent managementu v dané organizaci.

Práce je rozdělena na dvě hlavní části – teoretickou a empirickou. Teoretická část se zabývá především vysvětlením pojmů talentu a talent managementu, stejně tak pojmů týkajících se výběru a získávání pracovníků. Dále jsou zde analyzovány strategie a procesy talent managementu, hledání a získávání zaměstnanců a také rozvoj a udržení talentů. Empirická část je zaměřena na metodologii, vyhodnocení a interpretaci dat a je zakončena diskusí nad získanými daty.

# I. Teoretická část

## 1. Základní pojmy talent managementu

Talent management hraje významnou roli v konkurenceschopnosti organizací, stejně tak má vliv na její úspěšný chod. V posledních letech se začal čím dál více uplatňovat v strategických záležitostech organizací. I přes časté využívání talent managementu v poslední době ukazuje se, že organizace stále bojují s jeho realizací v praxi. Jedním z problémů by mohla být nedostatečně jasně formulovaná definice pojmů talentu a talent managementu. Jednotlivým definicím a pojmům vztahujícím se k talentu a talent managementu se budeme věnovat v kapitolách 1.1. a 1.2..

### 1.1 Talent

Talent můžeme definovat jako *„člověka, který má mimořádné schopnosti, poskytuje své umění a znalosti nejenom zákazníkům, ale i kolegům a vykonává dlouhodobě svou práci na sto procent“* (Urbancová, Vnoučková a Smolová, 2016, s. 41). Některé organizace mají ve své definici talentu zahrnuto, že se jedná o mladého zaměstnance (do 30 let) oplývajícího nadprůměrným rozvojovým potenciálem v jistých oblastech. Oblasti se rozdělují do dvou skupin – hard skills a soft skills (Kroupa, 2006). Hard skills představují zpravidla znalosti a soft skills schopnosti a dovednosti.

Armstrong (2007) definuje talent jako zaměstnance s vysokým potenciálem, který následně využívá pro splnění cílů a zvýšení výkonu organizace. Pracovník s talentem by měl být charakteristický jak vysokým potenciálem, tak vysokým výkonem. V některých organizacích je navíc důležitá schopnost dosáhnout povýšení. Existují také definice talentu, které se zaměřují především na vstupy a

kompetence jedince (Horváthová, 2010). Ulrich přišel s definicí talentu, ve které talent představuje kombinaci kompetence, odhodlání a příspěvku. Dále je talent definován jako soubor vloh jedince, jeho vnitřních darů, dovedností, vědomostí, praxe, inteligence, mínění, postoje, povahy a nadšení, schopnosti učit se a rozvíjet se (Schiemann, 2014).

Definice talentu není jednotná a každý teoretik či organizace přistupují k talentu trochu jinak. Jednotlivé definice ale mívají společné následující pojmy:

- schopnost,
- kapacita – definice tohoto pojmu se různí, často se ale můžeme setkat s formulací, že jde o rozvoj dovedností zaměstnance s cílem lepšího naplnění a uplatnění zásad organizace,
- závazek,
- kompetence – lze označit jako „kvalifikované chování“ či „standardy výkonu“,
- příspěvek,
- zkušenost,
- znalost,
- výkon – znamená efektivitu práce zaměstnance (příp. organizace) ve vztahu k určeným standardům zahrnujícím výkon, dostupnost, spolehlivost, dobu odezvy a efektivitu nákladů,
- potenciál – vloha jedince rozvíjet se a být prospěšný ve shodě s cíli organizace,
- dovednosti (Ansar a Baloch, 2018).

K talentu můžeme přistupovat dvěma různými způsoby, a to jako k objektu či jako k subjektu. Tuto analýzu provedli Garraldo-Garraldo, Dries a González-Cruz jak uvádějí Urbancová, Vnoučková a Smolová (2016). Přístup k talentu jako

objektu chápe talent jako schopnost individua, která mu je přirozená a vztahuje se k jeho charakteristikám. V přístupu k talentu jako k subjektu je talent brán jako vztahující se k lidem a říká, kdo je talent (srov. Urbancová, Vnoučková a Smolová, 2016, s. 41). Další přístupy, které se vztahují k analýze talentu jsou přístup inkluzivní a exkluzivní. Přičemž první přístup se věnuje všem zaměstnancům jako talentům. Ve druhém přístupu se zaměřuje jen na určitou skupinu zaměstnanců.

Podle Hroníka (2007) by organizace neměla přisvojovat talent pouze vyšším a manažerským pozicím. Hroník dále řadí mezi kritéria talentu respekt, výkonnost a schopnost tuto výkonnost zvyšovat.

V současné době neexistuje jednotná definice talentu, jak už vyplývá z výše uvedených možností a přístupů k této definici. Podle Horváthové (2011) je nejschůdnějším řešením, když si každá organizace definuje talent podle sebe a tím vytvoří vlastní definici. V rámci definování pojmu talent jsou důležité tyto části:

- stanovit cíl talent managementu,
- identifikovat a klasifikovat talenty,
- pozorovat rozmístění zdrojů,
- zajistit rozvoj zaměstnance.

## **1.2 Talent management**

Talent management je obecně brán jako „*system získání, udržení a rozvoje talentu*“ (Horváthová, 2010, s. 79). Podle Armstronga (2007) je talent management soubor, kde se vzájemně propojují činnosti. Tyto činnosti mají za cíl přitahovat, udržovat, motivovat a rozvíjet talenty v rámci dané organizace. Je důležité, aby si organizace uvědomila, že právě talenty jsou jejím hlavním zdrojem. Talent

management bývá také definován jako „významný proces, díky kterému je možné zajistit, aby měla organizace pracovníky v požadovaném množství a kvalitě a aby byli v souladu se současnými i budoucími obchodními prioritami“ (Urbancová, Vnoučková a Smolová, 2016, s. 43).

Jelikož talent management, podobně jako talent, nemá jednotnou definici, může docházet ke koncepčním problémům, jako například nedostatečné odlišení talent managementu a managementu lidských zdrojů. Tyto dva obory lze odlišit následovně: talent management se zabývá rozvojem jedincova talentu v organizaci, kdežto management lidských zdrojů je více technický a užívá transakční přístup (Ansar a Baloch, 2018).

Hlavním cílem talent managementu je dostat z lidí to nejlepší (Urbancová, Vnoučková a Smolová, 2016). Jak uvádí Horváthová (2010) podle Charouzové (2009) je součástí talent managementu několik fází: vytipování, výběr, nábor, hodnocení, rozvoj, kariérové plánování, nástupnictví, udržení a celková péče o klíčové zaměstnance.

Blass (2007) přišel s šesti přístupy, jak je možné nahlížet na talent management. Jedná se o perspektivu procesní, kulturní, konkurenční, rozvojovou, plánovací a perspektivu řízení změny. Procesní perspektiva uvnitř organizace řeší procesy nutné pro optimalizaci pracovních sil. Kulturní perspektiva zdůrazňuje pojmání talent managementu jako způsobu uvažování a jeho potřebu pro dosažení úspěchu, čímž navazuje na perspektivu konkurenční. Konkurenční perspektiva se zabývá vyhledáváním talentů, jejich potřeb a následně snahou o vyhovění těmto potřebám. Tato perspektiva je důležitá v zamezení přechodu talentových zaměstnanců ke konkurenci. Rozvojová perspektiva slouží k urychlení rozvoje zaměstnanců, kteří oplývají největším potenciálem. Plánovací perspektiva má zajistit, aby na pracovní pozice

v organizaci byli dosazeni nejvhodnější pracovníci v nejprůhodnější době. V perspektivě řízení změny stojí za změnou v organizaci talent management.

Podle rozdělení talent managementu na užší a širší pojetí, se talent management v užším pojetí věnuje klíčovým pozicím a zaměstnancům s vysokým potenciálem. Naproti tomu širší pojetí chápe každého zaměstnance jako jedince s nějakou formou talentu, kdy tento talent u pracovníka má objevit a následně rozvíjet vedení v organizaci (Zíková, 2010).

Můžeme narazit na jiné rozlišení perspektiv v rámci talent managementu. Jedná se o rozlišení podle Iles, Chuai a Preece (2010), které má 4 základní perspektivy, a to:

- inkluzivní – za talentové zaměstnance jsou bráni všichni zaměstnanci,
- exkluzivní – talentoví zaměstnanci jsou jen specificky odlišní, zaměstnanci
- schopnosti a dovednosti zaměstnanců obecně,
- konkrétní pracovní pozice.

Podle Ready (2009) je k udržení organizace v 21. století potřeba, aby organizace zvolila v rámci talent managementu přístup inkluzivní, jehož cílem je rozvoj talentů všech zaměstnanců.

### **1.3 Strategie talent managementu**

Obecná definice strategie není jednotná, podobně jako tomu je u definice talent managementu. Strategie nám říká jakou cestou se bude organizace ubírat a jak se bude dál rozvíjet. V rámci strategie jsou důležité strategické cíle. Strategii tak lze definovat rovněž jako způsob dosažení těchto cílů organizace. Strategii předchází následující kroky:

- vize – kde vidíme organizaci v budoucnosti,
- poslání – smysl existence organizace,

- cíle – čeho chceme jako organizace dosáhnout (Cimbálníková, 2010).

Podle Freidberga a Kao (2008) musí strategie talent managementu fungovat jako průvodce, který určuje směr, jakým bude organizace získávat, rozvíjet a udržovat zaměstnance a zároveň bude brát v potaz obchodní cíle organizace.

Strategie talent managementu lze rozlišit na strategie získávání talentů a strategie stabilizace talentů. Do strategie získávání talentů spadá proces získávání zaměstnanců, jak se organizace jeví zvenčí, tedy jak moc je atraktivní pro potenciální zaměstnance. Při utváření pověsti organizace je nutné zvážit, co může daná organizace novým zaměstnancům nabídnout, tedy i to, co by noví zaměstnanci mohli chtít nebo požadovat. Roli hrají i hodnoty organizace, jak je organizace vedena a řízena, jak vedení v dané organizaci přistupuje ke svým zaměstnancům. Důležitá je rovněž nabídka rozvíjení schopností a talentů u zaměstnanců. Co se týče konkurenceschopnosti, organizace by se měla věnovat i analyzování a porovnání přístupů v jiných organizacích (Koubek, 2008).

Druhá strategie, strategie stabilizace talentů, řeší jak udržet talentované pracovníky, kteří jsou považováni za nedostatkové. Tito zaměstnanci bývají „lanařeni“ jinými konkurenčními organizacemi. Odchod takových pracovníků mívá často dopad na chod celé organizace (Koubek, 2008). V této strategii je důležité uvědomit si, že jednou z okolností, které mají vliv na udržení zaměstnance v organizaci, je věk pracovníka. Jak uvádí Koubek (2008) podle Armstronga (2007) se věkové kategorie zaměstnanců liší následovně:

- pro skupinu mladších pracovníků (30 a méně let) je důležitý kariérní postup,
- pro další skupinu (31-50 let) hraje roli schopnost řídit lidi a také uspokojení jejich prací, kterou vykonávají,

- pro skupinu starších pracovníků je důležitá jistota pracovního prostředí a péče samotné.

Podle Armstronga (2007) je v rámci strategie organizace důležité řízení talentů, které má svůj počátek právě ve strategii. Řízení talentů tak rozlišuje na složky – strategie zabezpečování talentů, politika a programy získávání a stabilizace talentů, audit talentů, vytváření pracovních míst, řízení vztahů s talenty, řízení pracovního výkonu, strategie celkové odměny.

Berger a Berger (2003) přišli s třemi hlavními cíli strategie talent managementu, které Urbancová, Vnoučková a Smolová (2016, s. 47) uvádějí takto:

- *„identifikovat, vybrat a rozvíjet ty zaměstnance, kteří podávají nadprůměrné výkony a kteří zároveň inspirují v podobném duchu ostatní pracovníky,*
- *najít, rozvíjet a správně rozmísťovat vysoce kvalifikované náhradníky na klíčové pozice,*
- *efektivně alokovat zdroje (kompenzace/odměňování, školení, pracovní zařazení, koučink apod.).“*

Významným faktorem majícím vliv na úspěšnost strategie organizace jsou informace. Přesněji řečeno informace o trhu práce, systému vzdělávání v zemi i v zahraničí, o tom, co potencionální i současní zaměstnanci požadují, co naopak nechtějí, rizika odchodů zaměstnanců. V této souvislosti hraje důležitou roli analýza příčin odchodů zaměstnanců z organizace (Koubek, 2008). Tato analýza by měla sloužit k zaměření se na *„oblast odměňování vytvoření pracovních úkolů a pracovních míst (rolí), vytvoření pozitivního vztahu k práci a organizaci, vytvoření zdravých pracovních vztahů a sociálních vazeb, používání efektivních a nediskriminujících postupů při získávání, výběru, rozmísťování (povyšování) a*



*hodnocení pracovníků či používání efektivních postupů ve vzdělávání a adaptaci nových pracovníků za účelem omezování ztrát lidí, kteří se obtížně přizpůsobují nebo dokonce nemohou přizpůsobit své nové práci“ (Koubek, 2008, s. 4).*

V současných strategiích talent managementu se podle Křečkové Kroupové (2008) objevují čtyři základní nedostatky. Prvním problémem je, že se talentovaní (potencionální) pracovníci hledají ve stejných oblastech, které navíc byly už několikrát prozkoumány. Další možností, jak se vyvarovat nedostatku ve strategii talent managementu, je hledání a podporování talentů již při jejich studiu na vysoké škole. K vylepšení strategie by rovněž přispělo, kdyby organizace zaměstnávaly více starších pracovníků a stejně tak pracovníků na zkrácený úvazek. Důležité je, aby tito zaměstnanci obdrželi nejen dobrý plat, ale také zajímavou práci, která napomůže k jejich rozvoji.

Důležitou otázkou při vytváření strategie talent managementu je, čemu v budoucnu bude tento odbor nucen čelit. Podle Bourdeau (2015) se jedná o výzvy týkající se ekonomických, sociálních a pracovních sil, a rovněž tak technologických změn. Podobné změny týkající se talent managementu zmiňuje i Wilkins (2012), který mluví o ekonomickém vývoji, změnách demografického charakteru a neustálém technologickém pokroku. Jak uvádějí Urbancová, Vnoučková a Smolová (2016, s. 49) „*talent management by tedy mohl v budoucnu velkou měrou vyřešit očekávaný nedostatek pracovní síly*“.

Podle Horváthové (2010) je cílem strategie talent managementu tzv. talent-pool. Můžeme se rovněž setkat s názvy jako banka talentů, matice talentů nebo rezerva talentovaných. Jedná se o soubor potencionálních zaměstnanců, kteří jsou charakterizováni vysokou kvalifikací a zároveň se v minulosti zajímali spoluprací s danou organizací (SmartRecruiters, 2022).

#### 1.4 Procesy talent managementu

V základu lze procesy talent managementu rozdělit na exklusivní a inkluzivní. Exklusivní procesy talent managementu se zabývají talentovou skupinou zaměstnanců, především jejich identifikací a získávání. Talent chápou jako vrozený. Inkluzivní procesy naopak považují talent za získaný a jedná se o procesy zaměřené na vzdělávání a rozvoj talentu (Egerova, 2014).

Proces talent managementu sestává ze čtyř složek, a to získávání talentů, rozmístění talentů, rozvoj talentů a uchování talentů, kam spadá i zpětná vazba (Deb, 2009). Naproti tomu Uren (2007) rozlišil talent management na pět složek. Jedná se o složky attract, identify, develop, deploy a engage, tedy přilákání talentovaných pracovníků, následně jejich identifikaci, rozvoj, rozmístění a zapojení.

Dalším pojetím procesu získávání pracovníků lze talent management rozlišit na tři složky - získání, rozvoj a udržení talentů (Horváthová, 2011). Proces talent managementu lze také rozdělit na osm složek, kterými jsou: plánování lidských zdrojů, nábor zaměstnanců, přijímání zaměstnanců, performance managementu, výcvik a podpora výkonu, plánování nástupnictví, odměňování a benefity, kritické schopnosti, analýza mezer (Urbancová, Vnoučková a Smolová, 2016). Dále se můžeme setkat s rozdělením procesu talent managementu podle Khorshidi a Zolfaghri (2013). Ti přišli s těmito fázemi:

- *„výběr a umístování talentovaných a kvalifikovaných jedinců,*
- *jejich vedení s důrazem na dlouhodobé odpovídající vzdělávání,*
- *využívání performance managementu,*
- *nastavení vhodného systému odměňování, který je založen na podávaných výkonech,*

- *plánování nástupnictví, jehož prostřednictvím je možné vyhnout se potenciálním krizím souvisejícím s nedostatkem talentů“ (Urbancová, Vnoučková a Smolová, 2016, s. 56).*

Horváthová (2011) uvádí, že talent managementu by se v organizaci mělo věnovat vedení, které by mělo být iniciátorem a podporovatelem talent managementu. Jako hlavní důvod podpory ze strany vedení se uvádí vyšší úspěšnost tohoto procesu. Realizace talent managementu pak spadá do práce manažera oddělení lidských zdrojů. Zde hraje důležitou roli spolupráce jak s jeho podřízenými, tak s IT odborníky. Pro správné fungování procesů talent managementu je zásadní vytvoření takové strategie talent managementu, která se bude shodovat se strategií týkající se obchodních záležitostí organizace.

## 2. Základní pojmy získávání a výběru zaměstnanců

Získávání a výběr zaměstnanců, jedním slovem nábor, má za cíl zajistit určitý počet kvalitních zaměstnanců vyhovující podnikovým potřebám lidských zdrojů, a to za vydání minimálních nákladů (Armstrong, 2007).

### 2.1 Získávání a výběr zaměstnanců

Získávání a výběr pracovníků spolu souvisí a jsou vzájemně propojené v činnosti získávání vhodných zaměstnanců. Tento proces zahrnuje utváření předpokladů ohledně budoucího chování uchazeče. Tím se určuje, který z uchazečů bude nejvíce vhodným k výkonu poptávané pracovní pozice. V rámci takovýchto předpokladů je zásadní systematický proces posouzení jak individuálních rozdílů, tak organizačních požadavků (Bach, 2005).

Podle Palána (2002) souvisí nábor s procesem získávání zaměstnanců. Můžeme se také setkat s definicí náboru, která říká, že se jedná o proces identifikace a získání potenciálních zaměstnanců na určitou pracovní pozici (Robbins, 2004). Nábor zahrnuje všechny činnosti týkající se nalezení potenciálních pracovníků, stejně tak získání jejich přihlášek k pohovoru Foot a Hook (2002). Dále například Koubek (2015) uvádí, že nábor se jednoznačně pojí se získáváním zaměstnanců z externích zdrojů, tedy mimo organizaci.

Výběr pracovníků se zaměřuje na schopnost uchazeče vykonávat určitou pracovní pozici. Uchazeči tedy musí splňovat zvláštní kritéria a rovněž musí být ověřena platnost a spolehlivost daných kritérií za účelem předpovědění jeho nastávajícího pracovního výkonu pomocí metod, jež by objektivně zhodnotily, do jaké míry daný uchazeč vyhovuje požadovaným kritériím (Koubek, 2009).

Nábor a výběr pracovníků *„byl považován za proces, kterým se organizace snaží přesně přiřadit jednotlivce k práci a lze jej přirovnat k dokončení skládky“* (Bach, 2005,

s. 116). Jinými slovy jde o proces, ve kterém organizace usilují o shodu jednotlivce s pracovním místem, tedy o výběr správného jedince z několika „nesprávných“ uchazečů tak, aby zaplnil prázdné místo.

V procesu získávání a výběru pracovníků se můžeme setkat s několika pojmy pojícím se k tomuto procesu. Nejčastějšími jsou recruitment nebo sourcing. Recruitment (nábor) zahrnuje soubor činností podniknuté organizací za hlavním účelem identifikace vhodné skupiny uchazečů a přilákat je do řady zaměstnanců organizace (Taylor a Collins, 2000). Sourcing znamená „*aktivní vyhledávání potenciálních uchazečů a informací o nich*“ (Tegze, 2018).

V minulosti se nábor a jeho proces měnil a vyvíjel. Z tohoto rozvoje vzešlo pět oblastí recruitmentu – aktéři, aktivity, výsledky, kontext a fáze (Taylor a Collins, 2000). Taylor a Collins (2000) upozorňují, že výzkumy před vydáním jejich práce se soustředily hlavně na uchazeče a jejich reakce, spíše než na organizace a jejich vnější a vnitřní faktory či jejich výkon. V té době v USA představoval výzvu pro zaměstnavatele napjatý pracovní trh, který byl v té době charakterizován velkým poklesem nezaměstnanosti. Pro vyrovnání se s těmito výzvami byl navržen postup pro nábor zaměstnanců obsahující tyto okolnosti:

- širší obsazení sítě najímající uchazeče;
- vytvoření fixního kapitálu technologií;
- využívání finančních podnětů;
- vytváření lepších míst pro práci.

Podle Armstronga a Stephena (2015) nábor a výběr pracovníků sestává z několika kroků, kterými jsou:

- formulace požadavků,
- oslovování uchazečů,

- zpracování žádostí uchazečů,
- řízení pohovorů s uchazeči,
- testování uchazečů,
- hodnocení uchazečů,
- zajištění doporučení,
- sledování žádostí uchazečů,
- potvrzení získání zaměstnání,
- monitorování nového zaměstnance.

V rámci nábory vhodných zaměstnanců je dále zapotřebí definovat pracovní místo a požadavky na zaměstnance.

Při výběru pracovníků, recruitmentu či sourcingu, hrají důležitou roli aktéři tohoto procesu, tedy hledači talentů nebo „lovci talentů“ či „sourceři“. Jejich úkolem je objevit a oslovit pasivní uchazeče – talenty – a vyvolat u nich zájem o nabízenou pracovní pozici v organizaci a následně s nimi udělat pohovor (Tegze, 2018).

Jak uvádí Tegze (2018) mezi výše uvedenými aktéry v recruitmentu a sourcingu je jistý rozdíl. Úkolem sourcera je aktivně hledat a objevovat pasivní uchazeče. Recruiter se naopak zabývá vztahy s uchazeči a je jejich průvodcem v procesu recruitmentu. Headhunter (lovec hlav/talentů) má za úkol aktivně oslovovat uchazeče, kteří se řadí na úroveň středního a vrcholového managementu.

## **2.2 Metody výběru zaměstnanců**

Metody v procesu výběru zaměstnanců slouží k nalezení nejvhodnějšího zaměstnance pro obsazovanou pracovní pozici. V oblasti lidských zdrojů se můžeme setkat s několika metodami výběru pracovníků. Nejčastějšími jsou

pohovor, dotazník a reference. Dále se využívají například metoda assessment centra, výběrové testy či employer branding.

Pohovor patří mezi nejvíce využívané metody výběru zaměstnanců. Jeho cílem je získat informace o uchazeči sloužící k určení jeho pracovního výkonu a k tomu, zda se jedná o toho nejvhodnějšího uchazeče. Pohovor je metoda, která probíhá tváří v tvář a dělí se na individuální pohovor, který probíhá mezi uchazečem a tazatelem a na panelový pohovor, kde je jeden uchazeč a více tazatelů. Pohovor může být strukturovaný a nestrukturovaný. Strukturovaný pohovor obsahuje předem určený soubor otázek. Otázky se nejčastěji týkají chování a vlastností nutných k požadovanému výkonu práce. Všem adeptům je předložen stejný typ otázek. Nestrukturovaný pohovor se liší tím, že otázky jsou spíše náhodné a neurčité. Tento typ pohovoru může být označován za subjektivní, jelikož uchazeč je posuzován podle celkového dojmu. (Armstrong a Stephen, 2015).

Další využívanou metodou jsou výběrové testy. Ty slouží k získání informací týkajících se schopností, nadání, inteligence, vědomostí či charakteristik osobnosti uchazeče. Takovéto testy jsou založeny na měření rozdílů v jednotlivých charakteristikách, tím dokážou předvídat, jak budou jednotliví uchazeči úspěšní v plnění své práce. Mezi výběrové testy patří testy inteligence, testy osobnosti, testy schopností a testy způsobilosti (Armstrong a Stephen, 2015).

Metoda assessment centra využívá několik metod k hodnocení skupiny uchazečů po dobu určitého období, obvykle jeden až dva dny. Skupina uchazečů musí plnit úkoly vztahující se k určitému pracovnímu místu. Úlohy spočívají v hraní rolí či skupinových úkolů, uchazeči se rovněž účastní pohovorů a testování. V rámci této metody je výkon měřen podle schopností žádaných k potřebnému výkonu práce (Armstrong a Stephen, 2015).

Oblíbenou metodou v náboru pracovníků je employer branding. Employer branding se zaměřuje na propagaci vnějšího i vnitřního pohledu na organizaci, na to co dělá a čím je pro potenciální pracovníky přitažlivá (Eger, Mičík a Řehoř, 2018).

Metoda výběru pracovníků, která je klíčovou při recruitmentu a sourcingu je Booleovské vyhledávání. Svůj název získala po anglickém matematikovi Georgi Boolovi, přesněji podle jeho konceptu booleovské logiky. Booleovské vyhledávání slouží k úspěšnému vyhledávání potenciálních kandidátů a informacích o nich a funguje na základě klíčových slov a operátorů AND, OR, NOT (Tegze, 2018).

Metody nebo způsoby náboru, jak uvádí Vajner (2007), je možné rozlišit na dva základní směry, a to interní a externí. Interní nábor poskytuje spolehlivé informace o uchazečích, jelikož k výběru dochází mezi takovými uchazeči, kteří jsou orientováni do organizace a znají ji. Dále je oceněna práce současných zaměstnanců a cena výběru je menší. Interní výběr navíc umožňuje pohyblivost zaměstnanců mezi pracovními místy. Externí nábor nabízí příliv nových myšlenek od uchazečů z vnějšího prostředí. Tito uchazeči mohou nabídnout více zkušeností a znalost konkurence, nebo mohou oplývat novými schopnostmi.

Mezi typické metody náboru a oslovování uchazečů o pracovní pozici patří inzerování. Nejčastěji se inzerování využívá v odborných časopisech, ovšem velký počet organizací dává přednost online inzerování, neboli také online recruitmentu. Běžný inzerát by měl zajistit následující: oslovit uchazeče, upoutat pozornost, vzbudit a dále udržet zájem a motivovat k odpovědi. U inzerování je také důležitý výstižný titulek a podání informací ohledně organizace, pracovního místa, požadavcích týkajících se uchazeče, mzdy a benefitů, místa výkonu práce a pokynech pro uchazeče (Armstrong a Stephen, 2015).



Jak už bylo zmíněno výše k inzerování se váže online recruitment nebo také e-recruitment. V tomto případě je inzerát na volnou pracovní pozici zveřejněn v online prostoru, tedy na internetu. Díky tomu se mohou uchazeči hlásit o pracovní pozici prostřednictvím e-mailu přímo zaměstnavateli nebo zprostředkovatelským agenturám (Armstrong a Stephen, 2015). S rozmachem sociálních sítí se rozšířilo i jejich využívání při náboru a komunikaci s uchazeči.

### 3. Proces hledání talentů

Tato kapitola se zabývá získáváním talentů, následným rozvojem a v neposlední řadě udržením talentových pracovníků v organizaci či řešením, jak zamezit fluktuaci těchto zaměstnanců.

#### 3.1 Získávání talentů

Při získávání talentových zaměstnanců je důležitá identifikace talentu. Hroník (2007) identifikaci a získávání talentů vnímá jako na sebe navazující kroky v rámci celého procesu. Naproti tomu Armstrong (2007) je pojímá jako dva odlišné, na sebe nenavazující procesy. Identifikací talentů se v jeho případě myslí vyhledávání talentových zaměstnanců z prostředí firmy, tedy interního prostředí. Získáváním talentů zase naopak myslí čerpání takových pracovníků z trhu práce neboli externího zdroje.

Horváthová (2011) uvádí, že v rámci identifikace a získávání talentů je zásadní určení klíčových rolí. Klíčové role představují pracovní pozice, jenž mají vliv na chod organizace a při jejich neobsazení by mohla klesnout úspěšnost organizace. Vhodné zaměstnance pro tyto pozice lze hledat jak v interních, tak externích zdrojích. Při využití interních zdrojů, tedy stávajících zaměstnanců organizace, je nutné vyhodnotit, zda dříve definované kompetence odpovídají klíčovým kompetencím dané pracovní pozice. Při hledání talentů v externích zdrojích se nejčastěji využívají headhunters či internet. Častými talenty z externích zdrojů jsou stážisti, absolventi či zaměstnanci konkurence.

Podle Muthaly, Mohan a Isa (2015) jak uvádějí Urbancová, Vnoučková a Smolová (2016) je identifikace talentů definována jako „*proces a související aktivity, jejichž úkolem je definovat a objevovat možné zdroje talentů*“. Identifikace

talentových pracovníků je v rámci procesu získávání klíčová, jelikož bez identifikace vhodného kandidáta na danou pracovní pozici by organizace nebyla schopna zvyšovat svou úspěšnost a spolu s tím i svůj výkon (Urbancová, Vnoučková a Smolová, 2016).

K identifikaci talentu slouží definice, profil pracovní pozice, kterou by měli obsadit. Podle Kroupy (2006) by tato definice měla obsahovat dosažené vzdělání, odborné předpoklady, odborné a jazykové znalosti. Za talent pak považuje člověka, který svými schopnostmi a kompetencemi překročí stanovený profil pracovní pozice.

K určení takové definice se v dnešní době nejvíce využívají metody MBO, assessment centra, 360° zpětné vazby nebo kompetenčních rozhovorů (Urbancová, Vnoučková a Smolová, 2016).

Získávání talentů je spojeno s pracovní silou, přesněji s plánováním pracovní síly. Díky prosperujícímu plánování pracovní síly a iniciativ získávání talentů je možné dosáhnout jak krátkodobých, tak dlouhodobých potřeb pracovní síly (Freidberg a Kao, 2008). I přes důležitost a patrnost těchto oblastí se jedná o oblasti, ve kterých nacházejí organizace problém v rámci efektivního rozvoje, jenž by zároveň splňoval obchodní podmínky dané organizace. Tento problém následně vede k tomu, že se organizace zaměřují především na současné potřeby talentů, ale už ne tolik na potřeby budoucí.

Získávání talentů, aspoň ve většině organizací, probíhá v rámci vyšších pracovních pozic, například vrcholových manažerů. Probíhá zde předpověď poptávky a nabídky. Podle Freidberga a Kao (2008) uvedly dotazované společnosti, že předpověď poptávky a nabídky talentových zaměstnanců předpovídají na dva až tři roky dopředu. Avšak k dlouhodobé podpoře

podnikání firem je zapotřebí dívat se, předpovídat a plánovat na déle, než je doba dvou, tří let. I přes to, že většina organizací využívá omezené plánování pracovní síly, najdou se menší firmy, jejichž plánování se ukazuje jako efektivní. Jejich úspěch spočívá ve využívání prediktivní analýzy pracovní síly, díky které dokážou předvídat poptávku i nabídku po klíčových schopnostech.

Proces získávání talentů lze rozdělit na několik kroků. Podle Horváthové (2010) jsou takovými kroky:

- identifikace klíčových rolí,
- vymezení potřeby získání talentů,
- identifikace klíčových kompetencí a vytvoření hodnotící stupnice,
- hodnocení výkonu, předpověď potenciálu a vytvoření měřících stupnic,
- identifikace talentů,
- vnitřní nebo vnější zdroje,
- talent-pool.

Horváthová (2010) rovněž uvádí, že klíčové kompetence se skládají z několika činitelů, jež jsou potřebné k zaručení kladného výsledku organizace na trhu a její konkurenceschopnosti. Přínos určení kompetencí pro organizace vede k tomu, že vedení organizace pak lépe dokáže stanovit, jakým směrem by se měl který zaměstnanec ubírat, aby byl co nejvíce využit jeho potenciál a měl možnost se dál rozvíjet.

Jak uvádí Horváthová (2010) podle Berger a Berger (2003) využívají organizace při talent managementu devět z až třiceti klíčových kompetencí. Jedná se o orientace na činnost, kreativitu/schopnost inovace, kritický úsudek, komunikaci, interpersonální dovednosti, technickou/funkční kvalifikaci,

týmovou práci a vůdcovství. U klíčových kompetencí je důležité, aby byly vyobrazené a odhadnuté na základě poměrného přínosu pro organizaci.

Řízení podle kompetencí spočívá v souladu mezi lidskými zdroji a lidskou prací. Lidské zdroje představují možnosti firmy a lidská práce požadavky na výkon. Autory této metodiky jsou Plamínek a Fišer, kteří uvádějí, že životnost organizace je množinou kompetencí lidí, jež danou organizaci tvoří (Bartoňková, 2010).

### **3.2 Přístupy v získávání talentů**

V rámci procesu získávání talentů se využívá několik přístupů. Urbancová, Vnoučková a Smolová (2016) zmiňují, že podle Hillse (2009) lze přístupy rozdělit na přístup získávání talentů z vnějších zdrojů nebo na přístup výchovy vlastních talentů. Oba přístupy mají své výhody a nevýhody. Nejdříve si uvedeme výhody a nevýhody prvního přístupu – získávání talentů z vnějších zdrojů. Předními výhodami tohoto přístupu jsou získání zaměstnanců se speciálními dovednostmi, stejně tak získání nového pohledu a s tím spojené nové nápady. Výhodou může být i udržení kroku s měnícími se nároky trhu. Nevýhodou u tohoto přístupu představuje finanční náročnost a nejistota prokázání talentů zaměstnance v organizaci. U druhého přístupu – výchova vlastních talentů – představují výhody možnost rozvíjet zaměstnance přesně podle požadavků pracovního místa v organizaci, dále zlepšení profesních příležitostí, znalost daného zaměstnance nebo také nižší finanční náročnost. Jak je patrné z rozdílu těchto dvou přístupů, nevýhodou u přístupu výchovy vlastních talentů je, že se organizace v tomto případě může připravit nové a neobvyklé nápady a znalosti.

Horváthová (2011) uvádí, že při procesu získávání talentů je cílem talent managementu zajistit fond vysoce talentovaných, způsobilých, účastněných a oddaných jedinců, kteří jsou schopni napomoci k dosažení potřeb organizace, a

to jak současných tak budoucích. To znamená zajistit tzv. talent-pool. Jak jsme se mohli dozvědět v kapitole 1.3. talent-pool představuje cíl strategie získávání talentů.

Podle odlišných účelů talent managementu lze rozlišit tři druhy talent-poolu. McGee (2008) tyto tři typy talent-poolu odlišuje následovně:

- Všeobecný talent-pool – zaměstnanci s různorodými dovednostmi, do talent-poolu jsou vybíráni dle jejich intelektuálních schopností a splnění stanovených kritérií. Zaměstnanci se mohou obměňovat bez speciálního školení či dovedností.
- Vůdcovský talent-pool – pracovníci mající vůdcovské kompetence či potenciál tyto kompetence vykazovat. Na základě provedeného výkonu v práci či v hodnotícím centru jsou pracovníci přesouváni do vedoucích rolí.
- Technický talent-pool – zaměstnanci se specifickými technickými dovednostmi jsou považováni za hlavní pro budoucnost organizace. Zaměstnanci jsou přijímáni na základě předvedení výkonu a potenciálu technických dovedností.

K usnadnění odhalení talentových zaměstnanců přišel Náhlovský (2011) s typologií talentů:

- talent začátečník – mladý jedinec, často absolvent, který se vyznačuje vysokými cíli, hledáním možností uplatnění a prosazení, kvůli jeho nižší míře zkušeností se rovněž vyznačuje vyšším procentem chyb,
- nevědomý talent – jedinec, který vyniká svými činnostmi, ale sám si to neuvědomuje, neporovnává ani nehodnotí,

- soustředěný talent – jedinec, jenž se zaměřuje na specifickou oblast své působnosti a zájmů, v této oblasti disponuje značnými schopnostmi a znalostmi,
- demotivovaný talent – jedinec, který na prosazované změny či postupy reaguje negativně a následně projevuje znaky skepse a pasivity,
- fiktivní talent – jedinec, jež vlastní několik titulů, certifikátů či osvědčení, ale ve skutečnosti mu chybí potřebné atributy talentu.

S odlišnou typologií talentů přišla britská společnost Jackson Samuel, která talenty dělí na:

- nadšence pro značku, pro které je důležitá pověst a prezentace organizace, ve které pracují,
- kariéristy, jejichž cílem je především povýšení a kariérní postup,
- spojovací články, pro které je důležitý jak rozvoj a dostatek možností, tak přátelské prostředí a dobré vztahy v rámci pracoviště,
- talenty pečující o svůj osobní rozvoj, ti požadují uznání a zaměření rozvoje přesně na jejich potřeby,
- hledače příležitostí, kteří mají zájem o náročné výzvy a rozvoj svých znalostí a dovedností,
- plánovače, jež se vyznačují přesným profesním plánem souvisejícím s jejich vývojem, cení si dobrých vztahů se zaměstnavatelem a jejich práce jim dodává pocit stability (Urbancová, Vnoučková a Smolová, 2016).

Dalším přístupem v získávání talentů je využití identifikace klíčového znalostního pracovníka dle talent managementu tak, jak ji uvádějí Königová a Urbancová (2012). Klíčový znalostní pracovník je charakteristický výjimečnými znalostmi, schopnostmi a dovednostmi. Jeho pracovní výkon je nadprůměrný. Jedná se o kreativního jedince, který projevuje pracovní nadšení a pracuje

na pozici, jenž je pro danou organizaci klíčová. Dále se tento pracovník vyznačuje exkluzivními osobnostními předpoklady, ochotou pracovat sám na sobě a dále se rozvíjet, čímž přináší organizaci hodnotu. Podle výše uvedených autorek je u této identifikace důležité kritérium výkonnosti. I přes to, že je výkon tím hlavním kritériem, není jediným. Rovněž je potřeba brát v potaz motivaci, prostředky potřebné pro výkon, zajímavost pracovní činnosti či nabídka pomoci.

S tímto přístupem spojují Königová a Urbancová (2012) nutnost formulace hlavních úkolů talent managementu, kterými jsou: zjištění potřeby aplikace talent managementu podle podnikové strategie organizace, identifikace klíčových znalostních pracovníků a následné posouzení jejich pracovního potenciálu, zabezpečení jejich rozvoje, vytvoření systému řízení profesní kariéry s užitím kariérních plánů, podnícení klíčových znalostních pracovníků k nadprůměrným pracovním výkonům a zabezpečení stabilizace talentů v organizaci.

Bělohlávek (2016) uvádí několik metod získávání potřebného pracovníka. Uvedeme si jen pár z nich:

- osobnostní dotazník – zahrnuje osobní informace jako jsou například vzdělání, praxe, schopnosti atd., slouží k odlišení vhodného a nevhodného uchazeče,
- rozhovor – poskytuje získání informací o vyjadřovací schopnosti či neverbální komunikaci uchazeče a zároveň se věnuje odborným tématům a vlastnostem osobnosti,
- testy schopností – poskytují přehled toho, čeho je daný jedinec schopný, spadají sem testy inteligence, kreativity, pozornosti, paměti, reakčního času a psychomotorického tempa,
- odborné testy – obsahují teoretické znalosti z různých oborů potřebných k výkonu dané pracovní pozice,



- testy osobnosti – zaměřují se na vlastnosti osobnosti a motivaci,
- assessment centre – stimulové situace doplněné o testy a rozhovory, hodnocení probíhá na základě pozorování dle určených kritérií
- hodnocení 360° - sebereflexe a anonymní hodnocení jedince jeho nadřízenými, kolegy, podřízenými, případně i zákazníky.

### 3.3 Rozvoj talentů

V procesu talent managementu hraje určitou roli rozvoj talentových pracovníků. Rozvoj takových pracovníků by měl poskytovat talentům příležitost pracovat na projektech, díky kterým se budou moci rozvíjet, a to jak v osobním, tak v pracovním životě. Důležitou roli v tomto procesu hraje ochota talentového jedince na sobě pracovat. Bez ní může dojít k tomu, že se zaměstnanec rozhodne pro odchod z organizace (Urbancová, Vnoučková a Smolová, 2016). Schopnost udržet talenty v organizaci je důležité pro její úspěšnost a konkurenceschopnost. Dle Hroníka (2007) se kritérium talentu v současné době změnilo. Dříve byl jako kritérium brán věk, nyní je to respekt, výkonnost a perspektiva.

Moon et al. (2019) rozpracoval čtyři principy rozvíjení talentů:

- *„princip 1: přínos – mějte pozitivní přínos, přidejte hodnotu, negativní: nenasytnost, apatie, sobectví,*
- *princip 2: důvěra – buďte důvěryhodní, vytvářejte a naplňujte závazky, negativní: nedůvěra, podezřívání, cynismus,*
- *princip 3: synergie – spojte rozdílnost do jednoty. vytvořte celek silnější než součet jednotlivých částí, negativní: nedostatek,*
- *princip 4: empatie – naslouchejte, abyste porozuměli, negativní: naslouchání se záměrem soudit, kritizovat, napravovat, pozměňovat nebi prosazovat svou autoritu.“*

Následně si tyto čtyři principy rozebereme podrobněji. První princip – přínos – říká, že k prospívání organizace je zapotřebí podněcovat mravní ctnost v zaměstnancích, což bude mít za výsledek zvýšení výkonu týmu v organizaci. *„Lidé s „mravní ctností“ přinesou více užitku než ztrát“* (Moon et al., 2019, s. 170). Tím se liší od lidí konzumních, a zároveň přispívají nadějí a příležitostmi. V rámci tohoto přínosu zmiňuje Moon et al. „nalezení svého vnitřního hlasu“ a tím nalezení i svého přínosu pro společnost. Když si všichni v týmu uvědomí svůj přínos, budou ho vnímat i jako přínos skupině, následně může dojít k přeskupení týmu, jelikož někdo může zjistit, že bude větším přínosem na jiné pozici. Pokud někteří nebudou považovat svůj přínos i jako přínos pro tým, je zapotřebí jim ukázat důležitost jejich příspěvků.

Druhým principem je důvěra. Důvěra hraje důležitou roli při výkonnosti týmu i při rozvíjení talentu. Pokud si členové týmu navzájem věří, tak svou práci provádějí, jak nejlépe umí a to pro dobro týmu. *„Čím více jsme schopni vybudovat důvěryhodné vztahy v týmu i v celé organizaci, tak tím snáze můžeme proměnit daně na dividendy“* (Moon et al., 2019, s. 174). Důvěrou se zároveň zdokonalí i pracovní a sociální podmínky pracovníka. V rámci principu důvěry uvádí Moon et al. několik stránek chování, které mohou mít za následek zvýšení důvěry, jedná se o: projevování respektu, čitelnost, napravování křivd, loajlnost, pracování na sobě, přijmutí reality, naslouchání a prohlubování důvěry.

Třetí princip, princip synergie, lze popsat sloganem: *„Lepších výkonů dosáhneme společnou prací“*. To vypovídá o tom, že společná práce a úsilí vede k lepšímu výsledku, přitom se v průběhu spolupráce zlepšují i vzájemné vztahy v týmu. Jedinci, kteří podporují synergii přemýšlejí podle určitých principů – princip „vítězství“, oceňují rozdílnost a vítají nové a lepší nápady. Takové lidi je důležité v týmu mít.

Čtvrtým, posledním, principem je empatie. Empatií projevujeme naši pozornost vůči ostatním. Díky empatii se lidé cítí vyslyšeni a respektováni, což má za následek, že se v organizaci či týmu nebojí vyjádřit své myšlenky, pocity a nápady. A díky tomu může vedení získat jasnější obrázek o tom, jak a jakým směrem rozvíjet talent zaměstnanců.

Dalším, kdo se věnoval rozvíjení talentu byl Rothwell (2010), který rozdělil strategie rozvoje na pět základních: koučování, speciální pracovní zařazení, action learning, rotace práce a univerzitní programy. Tyto strategie jsou užívány především na vedoucích pozicích.

Podle Hroníka (2007) můžeme rozvoj talentů rozdělit na dva typy:

- trainee program (externí zdroje talentů),
- talent development (interní zdroje talentů).

Podobné dělení rozvoje definovala Dvořáková et al. (2007) na dvě metody:

- metoda vzdělávání na pracovišti (koučink, mentoring, rotace práce, stáž, práce na projektech atd.),
- metoda vzdělávání mimo pracoviště (přednášky, samostudium, workshopy, brainstorming, e-learning, hraní rolí atd.).

Celkově je při rozvoji talentů klíčové zaměření na silné stránky talentových zaměstnanců, tím zvýšit individuální výkon, motivaci a rozvoj jejich kariéry. K takovému procesu je zapotřebí rozvojový program, který by měl sloužit pro všechny talenty v organizaci, případně podle potřeby implementovat rozvoj individuálních potřeb (Horváthová, 2010).

Kroupa (2006) uvádí, že rozvojové programy pro talenty by měly být navrženy tak, aby umožnily talentům rozvíjet se pomocí zkušenosti, jelikož se

jedná o nejpřínosnější způsob učení, ovšem nesmí přitom docházet k potlačení jejich kreativity a je potřeba zajistit motivaci talentových pracovníků.

Podle Kravčákové et al. (2013) jak uvádí Urbancová, Vnoučková, Smolová (2016, s. 118) by měl takový rozvojový program obsahovat následující znaky:

- „*ucelenost systému,*
- *jasně specifikovaná skupina talentů,*
- *zohledňování individuálních požadavků zaměstnanců mimo obvyklé rozvojové nabídky,*
- *individuální péče“*

Rozvoj talentů lze podle Kroupy (2006) provést dvěma metodami. První metoda spočívá v integraci talentových lidí do projektů, zde mohou takoví jedinci projevit svůj potenciál. Tato metoda dále nabízí možnost systémového a pravidelného hodnocení potenciálu talentů vedoucími. V případě druhé metody se jedná o identifikaci talentů a vhodného modelu pro jejich rozvoj.

Horváthová (2010) uvádí, že metody rozvojového programu talentů můžeme rozlišit na metody on-the-job a off-the-job. Metodami on-the-job jsou například koučink, mentoring, rotace práce, pověření úkolem, stáže, práce na projektech. K metodám off-the-job se řadí přednášky, semináře, workshopy, development centra, e-learning apod.

### **3.4 Udržení talentů**

Talentoví zaměstnanci představují velkou výhodu vůči konkurenci organizace a je tedy klíčové pro úspěch organizace si takové zaměstnance udržet. Stabilizace lze dosáhnout povzbuzováním loajality pracovníků, příhodnými motivačními programy, umožnění spolupráce v rámci organizace a dalšího rozvoje talentů bez bránění v kariéře (Urbancová, Vnoučková a Smolová, 2016).

Podle Horváthové (2011) k udržení talentů musí organizace podávat přitažlivou prezentaci jak navenek, tak uvnitř organizace. Kladnou pověst značky zaměstnavatele rovněž zmiňují například Dell a Hickey (2002). Značka zaměstnavatele umožňuje přilákání a stabilizaci talentů. Urbancová, Vnoučková a Smolová (2016) uvádějí, že dle Chapmana et al. (2005) „je koncept budování značky zaměstnavatele přímo závislý na řízení talentů, neboť to představuje kombinaci rozličných personálních přístupů s vlivem na budoucí reputaci dané organizace jako zaměstnavatele.“ Podle Jiang a Iles (2011) je budování značky klíčové v rámci vyřešení nouze o talentové jedince, s kterou se potýká celý svět.

Přitažlivost značky zaměstnavatele podle Myslivcové, Maršíkové, Švermové & Macháčkové (2017) spočívá v kombinaci hmotných a nehmotných faktorů. Mezi hmotné faktory se řadí zaměstnanecké benefity, odměňování, projekty, pomůcky či možnosti cestování. K nehmotným faktorům patří atmosféra pracovního prostředí, firemní hodnoty, kolektiv, styl vedení a kariérní růst.

Deloitte Development (2005) uvádí, že strategie organizace sloužící k udržení a stabilizaci talentů by se měly zaměřit na rozvoj, nasazení a spojení (development, deployment and connection) zaměstnanců.

- Rozvoj a růst zaměstnanců – součástí procesu je výcvik zaměstnanců, nesmí se ovšem zapomínat, že se nejedná o jedinou možnou cestu k úspěchu.
- Nasazení zaměstnanců – poskytovat talentům takové pracovní pozice a příležitosti, při kterých mohou naplno využít svůj potenciál.
- Spojení a zapojení zaměstnanců – spolupracovat s ostatními zaměstnanci v organizaci se zaměřením na kvalitní interakce.

Výsledkem zahrnujícím výše uvedené části strategie je, že přitažlivost organizace a udržení talentů bude fungovat bez větší potřeby řízení a zasahování.

Podle Horváthové (2010) by měla organizace k zajištění své přitažlivosti pro talenty nabízet zajímavou práci, která je dobře oceněná, dále pak zajistit jejich rozvoj a možnost stoupaní po kariérním žebříčku, také uznávat vyrovnanost mezi pracovním a soukromým životem, nabízet jak pružné pracovní role, tak kvalitní pracovní podmínky, a v poslední řadě poskytnout pocit uznání, úcty a respektu.

Thorne a Pellant (2007) přišli s pěti pravidly, jež by se organizace měla držet, aby zajistila stabilizaci a udržení svých talentů. Jsou to tato pravidla:

- nabídka takových bonusů a odměn, díky kterým bude organizace přitažlivá pro talenty,
- dlouhodobá náborová strategie pro prosperující nábor,
- pro rozvoj potenciálu zajistit pracovní zážitky, tréninkové programy a osobní vedení,
- zajištění talent-pool investic do prvoligových zaměstnanců, rozvíjet druholigové a rozhodně jednat vzhledem k třetiligovým zaměstnancům,
- zaměření se na talenty na všech pozicích a profesních úrovních v organizaci a to celým vedením, z toho vyplývá pevná organizační kultura.

Dále Thorne a Pellant (2007) upozorňují na to, že hlavně talentoví pracovníci potřebují uznání, jelikož se jim následně dostane pocitu, že směřují k něčemu podstatnému.

Úspěšné společnosti využívají šest klíčových principů, kterými jsou: sjednocení strategií, vnitřní soudržnost, kulturní zakotvení, zapojení

managementu organizace, rovnováha celkových a místních potřeb a výstavba značky skrze odlišení (Urbancová, Vnoučková a Smolová, 2016).

Na stabilizaci talentů v organizaci mají vliv tři okolnosti, kterými jsou příležitost kariérního postupu, návrh zajímavé a upokojivé práce a možnost výcviku a rozvoje (Horváthová, 2011). Podle Armstronga (2007) ovlivňuje stabilizaci například: reputace organizace, způsob získávání, volby a rozmístění pracovníků v organizaci, tzv. staffing, způsob vedení, možnosti rozvoje nebo uznání výkonu pracovníka.

Hroník (2007) uvádí tři důležité věci, které ovlivní stabilizaci talentů v organizaci. Jedná se o:

- hodnoty a vize organizace, které musí být předány zaměstnancům,
- možnost rozvíjení oddanosti pracovníka vůči organizaci,
- věcnou vyhlídku kariérního růstu zaměstnance.

K udržení talentů v organizaci je důležitá motivace, která má v této oblasti určité zásady. Jedná se o:

- motivování sám sebe,
- udávání dobrého příklad,
- správnou motivaci sebe i druhých,
- princip 50:50,
- komunikaci, informovanost,
- stanovení realistických cílů,
- poskytování zpětní vazby,
- spravedlivost (Hospodářová, 2008).

### 3.5 Selhání udržení talentů

Odchod zaměstnanců, fluktuace, může být negativní dopad na organizaci. Mezi tato negativa patří například: ztráta školených zaměstnanců, možný únik informací, ztráta zákazníků, zvýšení nákladů nebo snížení důvěryhodnosti (Vnoučková, 2013). Důvody odchodu zaměstnanců z organizace lze rozdělit na skupinu hmotných a nehmotných složek. Hmotné složky představují plat a benefity, nehmotné zase naopak vztahy, kariérní růst, důvěra atd. (Urbancová, Vnoučková a Smolová, 2016).

Můžeme se setkat i s jinou kategorizací odchodů zaměstnanců. Jedná se o kategorii demografickou, jako je pohlaví, věk či vzdělání, kategorii pracovní, tedy pracovní doba, výše příjmu nebo benefity, a subjektivní, kam patří například spokojenost a jistota (Urbancová, Vnoučková a Smolová, 2016).

Důvody selhání udržení talentů a jejich odchodu se zabývá například Branham ve své knize 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem (2009). Branham uvádí, že existuje 67 důvodů odchodu zaměstnanců, které vyplývají z provedených výstupních pohovorů. Z těchto důvodů je 57, které mohou organizace a jejich vedení ovlivnit.

Důležitou roli v rozhodování o odchodu pracovníků ze zaměstnání hraje nenaplnění základních lidských potřeb, přesněji potřeby důvěry, potřeby naděje, potřeby ocenění a potřeby pocitu kompetentnosti (Branham, 2009).

- Potřeba důvěry – zde je důležitá upřímnost komunikace a plnění slibů vedení organizace.
- Potřeba naděje – u této potřeby hraje roli víra zaměstnance, že bude mít příležitost rozvíjet svůj talent a bude mu umožněn postup v kariéře.



- Potřeba ocenění – zaměstnanec potřebuje vědět, že za svou odvedenou práci bude oceněn a ohodnocen s čímž souvisí i pocit respektu.
- Potřeba cítit se kompetentní – v rámci naplnění této potřeby je zásadní přidělit zaměstnanci takovou práci, která pro něj bude výzvou a zároveň bude rozvíjet jeho talent.

S nenaplněním výše uvedených potřeb souvisí odpovědi zaměstnanců na otázku ohledně jejich důvodu odchodu z organizace. Odpovědi se týkají:

- omezené možnosti karierního postupu a dalšího povýšení,
- nedostatek respektu nebo podpory ze strany nadřízeného,
- odměňování,
- pracovní náplň nebo povinnosti jsou nudné nebo přestaly být výzvou,
- nedostatečné vůdčí schopnosti nadřízeného,
- pracovní volba,
- nevyhnutelné důvody,
- nedostatek uznání,
- nadržování nadřízeného ostatním,
- špatný vztah nadřízeného se zaměstnanci,
- špatné pracovní podmínky,
- školení,
- neschopnost nadřízeného,
- špatná úroveň nejvyššího vedení,
- nedostatečná úroveň technických schopností nadřízeného,
- diskriminace,
- obtěžování,
- benefity,
- přístup spolupracovníků (Branham, 2009).

Na první pohled se může zdát, že hlavním důvodem odchodu zaměstnanců z organizace je plat. Podle Bednáře (2017) se odchod zaměstnanců týká i dalších činitelů, jen si to možná sami neuvědomují. I přes důležitost finančního ohodnocení, je pro zaměstnance klíčové přátelské prostředí a pocit uznání. Kvalifikovaní zaměstnanci často odcházejí za nabídkou přátelského prostředí, možnosti rozvoje a uplatnění. U zaměstnanců s vysokým finančním ohodnocením může být důvodem odchodu z organizace nemožnost se dál rozvíjet a postupovat či potřeba pocitu hodnoty pro zaměstnavatele.

Branham (2009) uvádí, že mezi hlavní příčiny odchodu zaměstnanců patří:

- Špatný management – zaměstnanci si stěžovali na špatné vedení, přetěžování ze strany managementu, upřednostňování rychlosti před kvalitou, špatný výběr pracovníků na pozice manažerů.
- Nedostatek možností karierního růstu a dalšího povýšení – zaměstnanci si stěžovali na nedostatek dalšího rozvoje a informovanosti ohledně volných pozicích v organizaci, v neposlední řadě také na protekci.
- Špatná komunikace – zaměstnanci zmiňovali špatnou komunikaci mezi manažery a dalšími pracovníky, komunikační šum nebo nedorozumění s lidskými zdroji.
- Plat – stížnosti se týkaly neodpovídajícího odměňování provedené práce, nerovnosti odměňování či nízkou hodnotu platů.
- Nedostatek uznání – jak v podobě platu a pracovního vytížení, tak v oblasti kultury organizace nepodporující uznání.
- Špatné nejvyšší vedení – podle zaměstnanců se vedení organizace dostatečně nestará o své pracovníky, vůči zaměstnancům je vedení odtažité a necitelné, také se objevovala kritika nedostatku motivace ze strany manažerů.

- Nedostatek školení – pracovníci si stěžovali na nedostatek možnosti rozvoje a nabídnutých školení, stejně tak absence zaškolení nových zaměstnanců.
- Nadměrné pracovní vyčerpání – stížnosti se týkaly požadavků kladených a zaměstnanci podávat vyšší výkon s menším počtem lidí, což mělo vliv i na kvalitu služby zákazníkům.
- Nedostatek nástrojů a prostředků – objevovaly se stížnosti na špatné vybavení kanceláře, nefunkční počítače či zastaralou technologii.
- Nefungující týmová spolupráce – v podobě nedostatku spolupráce mezi kolegy a špatné koordinaci mezi odděleními.

Odchod a fluktuace zaměstnanců často souvisí s vnitřní motivací. Pokud nedojde ke splnění potřeby seberozvoje, tedy zaměstnanci není nabídnuta příležitost rozvíjet dál svůj potenciál, talent, zaměří se k rozvoji vztahových potřeb. Pokud ani tato potřeba není uspokojena, zaměstnanec odchází z organizace (Vnoučková, 2013).

Dalšími častými důvody odchodu zaměstnanců jsou nedostatek komunikace s nadřízenými, nedostatek informovanosti o věcech, které se dějí v organizaci, dlouhodobě nevyřešené problémy či přetrvávající konflikt. Nesmí se ale zapomínat, že fluktuace zaměstnanců v organizaci je do určité míry normální, dokonce je pro ni prospěšná. Důležité je, aby tato mez nebyla překročena (Bednář, 2017).

## **II. Empirická část**

V empirické části této práce se budu v první řadě zabývat metodologií. V této kapitole bude obsaženo vysvětlení metody práce, obeznámení s cílem práce a výzkumnou otázkou, dále pak metoda šetření a sběr dat. V neposlední řadě bude popsán profil zkoumané organizace. Kapitola bude rovněž obsahovat vyhodnocení získaných dat a diskusi.

### **4. Metodologie**

Při zadávání práce byla nejprve zvolena kvantitativní metoda, ovšem v procesu tvorby a hlubšího pohledu v daném tématu došlo ke změně na už zmiňovanou metodu kvalitativní.

#### **4.1 Cíl a výzkumná otázka**

Cílem této práce je analyzovat proces výběru zaměstnanců a jejich rozvoj, a to dle indikátorů talent managementu. Pro analýzu předmětu práce byla zvolena případová studie formou dotazníku. Důvodem volby této metody bylo získání lepšího vhledu na využití talent managementu v dané organizaci. K empirickému šetření byla vybrána organizace X/Y, ve které HR oddělení obdrželo dotazník s otázkami ohledně talent managementu v jejich organizaci, jeho využití a způsob práce se svými talentovými zaměstnanci. Z důvodu zachování anonymity není uvedeno jméno této organizace.

Hlavní výzkumná otázka tohoto šetření zní: Jsou základní indikátory talent managementu uplatňovány v dané organizaci při výběru zaměstnanců?

#### **4.2 Metoda šetření dat a vzorek**

Jako metoda šetření byla zvolena dotazníková forma získávání dat za účelem zjištění, jak daná organizace přistupuje k talent managementu a jak ho využívá

v procesu výběru zaměstnanců podle indikátorů talent managementu vycházejících z teorie.

Dotazník byl vytvořen především na základě výzkumné otázky: Jsou základní indikátory talent managementu uplatňovány v dané organizaci při výběru zaměstnanců? Tedy jak je definice talentu a talent management v dané organizaci, zda má organizace určená kritéria při vybírání talentových zaměstnanců, případně o jaká kritéria se jedná a jak jsou talentoví zaměstnanci rozvíjeni a motivováni. Při tvorbě dotazníku jsem dále vycházela z prostudované literatury týkající se tématu talent managementu a také na základě konzultací s vedoucí diplomové práce. Dotazníkové šetření obsahuje otázky týkající se definice talentu a talent managementu v organizaci X/Y, jak organizace X/Y talent management využívá, jaká kritéria talent managementu zohledňuje při výběru zaměstnance a jak dál motivuje a rozvíjí své talentové zaměstnance. Takto sestavený dotazník zajistí získání informací ohledně celkového způsobu využívání talent management v organizaci X/Y a díky tomu bude následně možné získaná data porovnat s indikátory talent managementu vycházejících z teorie.

Dotazník obsahuje především otevřené otázky a to z několika důvodů:

- Při uzavřených otázkách by nabídka možných odpovědí mohla vést k nápodě a neautentické odpovědi respondenta.
- Uzavřené otázky by nemusely nabídnout všechny možnosti odpovědi.
- Otevřené otázky nabízí větší možnost uvědomované činnosti ze strany respondenta, a tím nutí respondenta více se nad otázkou zamyslet.
- Otevřené otázky doplní informační základnu.

Dotazník odkryl, že informace k uvedeným otázkám může sdělit pouze jedna odpovědná osoba. V tomto případě by bylo vhodnější provést šetření formou

rozhovoru, ovšem z důvodu časového vyčerpání respondenta nebylo možné rozhovor provést, proto byl tedy ponechán dotazník jako forma šetření.

Po prozkoumání několika variant vzorku ve formě organizací, které disponují talentovými pracovníky a využívají talent management v procesu výběru nových pracovníků, byla vybrána organizace X/Y.

#### **4.3 Sběr dat**

Sběr dat probíhal na přelomu měsíce ledna a měsíce února roku 2022. K vyplnění dotazníku bylo osloveno personální oddělení organizace X/Y, které mělo ze svých řad vybrat odpovědné osoby pro vyplnění dotazníku týkajícího se talent managementu. Oslovení jak personálního oddělení, tak odpovědné osoby proběhlo formou e-mailové korespondence. Na e-mailovou adresu byl dále poslán online dotazník k vyplnění. Vyplněný dotazník byl vrácen vyplněný asi týden po jeho odeslání a následovalo jeho zpracování.

#### **4.4 Profil organizace**

Organizace X/Y má svůj původ na Taiwanu a vznikla v roce 2014. Zaměřuje se na inteligentní systémy IoT a vestavěné platformy. Za uplynulé roky získala organizace několik ocenění ve svém oboru a postupně expandovala do dalších světových zemí, mj. také do České republiky. V České republice má své pobočky v Brně a Ústí nad Orlicí. Právě pobočka organizace X/Y v městě Ústí nad Orlicí posloužila jako vybraný vzorek pro dotazníkové šetření této práce.

Firemní vizí této organizace je „umožnit inteligentní planetu“. Společnost propaguje hardwarová a softwarová řešení IoT s jádrem Edge Intelligence WISE-PaaS, aby pomohla obchodním partnerům a klientům propojit jejich průmyslové řetězce. Dále organizace spolupracuje s obchodními partnery na spoluvytváření obchodních ekosystémů, které urychlují cíl průmyslové inteligence. Organizace

X/Y řídí své cíle a vize podle svého 3-Circle principu, který je založen na knize Good to Great (Jak z dobré firmy udělat skvělou) od Jima Collinse. Podle této knihy by se daná organizace měla zaměřit na 3 základní principy a zavázat se k dlouhodobému provádění těchto principů za účelem jejího dlouhodobého úspěchu. Princip 3-Circle organizace X/Y je znázorněn na obrázku níže.



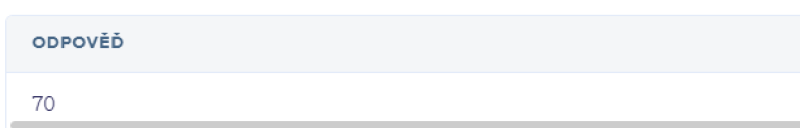
Obrázek č. 1 – Princip 3-Circle organizace (Zdroj: webové stránky organizace X/Y)

## 5. Vyhodnocení dotazníku

Jak už vyplývá z názvu, v této kapitole se budou uvedeny a analyzovány výsledky šetření v rámci organizace X/Y.

Otázka č. 1: Kolik pracovníků v současné době zaměstnává vaše organizace?

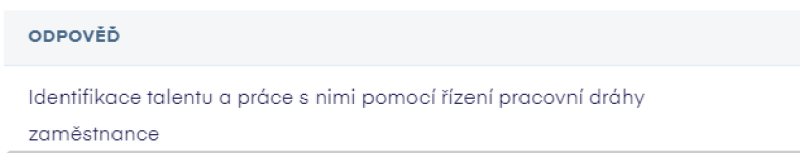
První otázka zjišťuje, kolik pracovníků momentálně organizace zaměstnává. Z odpovědi vyplývá, že počet současných zaměstnanců v organizaci činí 70.



Obrázek č. 2 – Počet pracovníků organizace X/Y v současné době (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 2: Jak vaše organizace definuje talent management?

Druhá otázka se zabývá definicí talent managementu v dané organizaci, tedy jak je definován talent management. Z odpovědi vyplývá, že organizace X/Y má definici talent managementu nastavenou takto: Identifikace talentu a práce s nimi pomocí řízení pracovní dráhy zaměstnance.



Obrázek č. 3 – Definice talent managementu v organizaci X/Y (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 3: Jak je vaší organizací definován talent pracovníka?

Třetí otázka se ptá na to, jak organizace X/Y definuje talent pracovníka, podobně jako tomu bylo u otázky č. 2 týkající se definice talent managementu. Respondent uvedl, že v jejich organizaci je talent definován následovně: Potenciál k velkému růstu pracovníka, schopnost aktivně řešit problémy a stávat se



expertem ve své oblasti, přicházet s inovativními řešeními, které dokážou tým posunout dále.

ODPOVĚĎ
Potenciál k velkému růstu pracovníka, schopnost aktivně řešit problémy a stávat se expertem ve své oblasti, přicházet s inovativními řešeními, které dokážou tým posunout dále

Obrázek č. 4 – Definice talentu v organizaci X/Y (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 4: Využívá vaše organizace talent management v rámci výběru pracovníků?

Čtvrtá otázka se týká toho, zda je vůbec talent management přítomen při výběru nových pracovníků. Z odpovědi vyplývá, že organizace X/Y využívá talent management při výběrovém řízení zaměstnanců.

ODPOVĚĎ
Ano

Obrázek č. 5 – Využívání talent managementu při výběru pracovníků (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 5: V jakých skupinách hledaných pracovníků využíváte talent management?

Pátá otázka zjišťuje mezi jakým typem zaměstnanců je využíván talent management, a to v procesu výběru nových zaměstnanců. Z tabulky vyplývá, že organizace užívá talent management při výběru pracovníků jak mezi manažery, tak mezi specialisty. To znamená, že talent management v organizaci X/Y není užíván napříč všemi zaměstnanci, ale jen v určitých skupinách.

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ
mezi manažery	1
mezi specialisty	1
mezi všemi pracovníky	0

Obrázek č. 6 – Skupiny talentových pracovníků (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 6: Hledáte talentové pracovníky spíše v interních nebo externích zdrojích?

Šestá otázka se týká toho, zda organizace v procesu hledání talentových zaměstnanců tíhne spíše k interním či externím zdrojům. Z odpovědi vyplývá, že organizace hledá talentové pracovníky v interních zdrojích, tedy v rámci vlastní organizace.

ODPOVĚĎ	RESPONZÍ
Spíše v interních zdrojích - v rámci vaší organizace	1
Spíše v externích zdrojích - na trhu práce, mimo vaši organizaci	0

Obrázek č. 7 – Hledání talentových pracovníků v interních a externích zdrojích (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 7: Jaká jsou kritéria talent managementu ve vaší organizaci při výběru pracovníků?

Sedmá otázka se ptá na stanovená kritéria talent managementu ve výběru pracovníků. Z otázky vyplývá, že těmito kritérii je: potenciál a ochota pracovníka k růstu, jeho otevřenost ke změnám, stejně tak jejich iniciativa, dále pak proaktivita v práci, tedy vysoká motivovanost a angažovanost, a to v souladu s firemními hodnotami.

#### ODPOVĚĎ

Potenciál k růstu a ochota k růstu, otevřenost vůči změnám a jejich iniciativa, proaktivita v práci - vysoká motivovanost a angažovanost, v souladu s firemními hodnotami

*Obrázek č. 8 – Kritéria talent managementu při výběru pracovníků (Zdroj: vlastní zpracování)*

Otázka č. 8: Jsou s těmito kritérii obeznámeni všichni zaměstnanci zabývající se výběrem nových pracovníků?

Osmá otázka zjišťuje, zda s výše uvedenými kritérii talent managementu jsou seznámeni všichni zaměstnanci, kteří mají na starost výběr nových pracovníků. Z odpovědi vyplývá, že všichni zaměstnanci zapojeni do výběru nových pracovníků znají daná kritéria talent managementu. Z celého šetření už víme, že se jedná pouze o jednu odpovědnou osobu v této oblasti.

#### ODPOVĚĎ

Ano

*Obrázek č. 9 – Seznámení zaměstnanců s kritérii talent managementu (Zdroj: vlastní zpracování)*

Otázka č. 9: Která z uvedených kritérií jsou pro vaši organizaci stěžejní při výběru pracovníků?

Devátá otázka zjišťuje jaká uvedená kritéria talent managementu jsou pro organizaci X/Y stěžejní. Podle odpovědi respondenta jsou těmito kritérii zájem jak o profesním tak osobní růst, otevřenost vůči změnám a iniciativa nových řešení.

**ODPOVĚĎ**

Zájem o profesní (i osobnostní růst) a otevřenost vůči změnám a iniciativa nových řešení

*Obrázek č. 10 – Stežejní kritéria při výběru pracovníků (Zdroj: vlastní zpracování)*

Otázka č. 10: Jak zjišťujete přítomnost těchto kritérií u potenciálních pracovníků ve vaší organizaci?

Desátá otázka se týká způsob zjišťování uvedených kritérií talent managementu u pracovníků organizace. Respondent uvádí, že kritéria v organizaci X/Y jsou zjišťována za pomoci hodnocení zaměstnanců, dále pak skrze výsledky pracovního výkonu.

**ODPOVĚĎ**

Pomocí hodnocení zaměstnanců a skrze výsledky pracovního výkonu

*Obrázek č. 11 – Způsob zjišťování přítomnosti kritérií (Zdroj: vlastní zpracování)*

Otázka č. 11: Podle jakých strategií talent managementu vybíráte nové pracovníky?

Jedenáctá otázka zjišťuje, jaké strategie talent managementu využívá organizace X/Y při výběru nových pracovníků. Z odpovědi jsme se nedozvěděli, o jaké strategie se jedná, jelikož odpověď respondenta je „nevím“.

**ODPOVĚĎ**

Nevím

*Obrázek č. 12 – Strategie talent managementu při výběru pracovníků (Zdroj: vlastní zpracování)*

Otázka č. 12: Jaké nástroje talent management využíváte při výběru pracovníků?

Dvanáctá otázka zjišťuje, jaké nástroje talent managementu využívá organizace X/Y při výběru pracovníků. Z odpovědi vyplývá, že organizace X/Y užívá technické otázky, které jsou vytvářeny jejich experty, dále pak využívá test pracovních-osobnostních předpokladů, jenž zjišťuje kolem 10 kompetencí k práci. Tyto nástroje využívá organizace především při výběru externích pracovníků.

**ODPOVĚĎ**

Při výběru externích pracovníků využíváme především technické otázky (strukturované) tvořené našimi experty a také test pracovních-osobnostních předpokladů, který zjišťuje asi 10 kompetencí k práci.

*Obrázek č. 13 – Nástroje talent managementu při výběru pracovníků (Zdroj: vlastní zpracování)*

Otázka č. 13: Vede vaše organizace seznam talentových pracovníků?

Třináctá otázka se ptá na to, zda si organizace X/Y vede seznam talentových pracovníků. Z grafu jasně vyplývá, že organizace disponuje seznamem talentů.

**ODPOVĚĎ**

Ano

*Obrázek č. 14 – Existence seznamu talentových pracovníků (Zdroj: vlastní zpracování)*

Otázka č. 14: Jakým způsobem rozvíjíte ve vaší organizaci talentové pracovníky?

Čtrnáctá otázka zjišťuje, jakým způsobem organizace X/Y rozvíjí své talentové zaměstnance. Z odpovědi vyplývá, že organizace v rámci rozvoje pracovníků nabízí vždy možnost učení a uplatňování návrhu změn, ovšem jednání se smysluplné změny. Dále své pracovníky rozvíjí pomocí rozhovorů s nimi, který se zaměřuje na jejich cíle, kam by se chtěli profilovat. Možnost nabízeného

rozvoje je zdůvodněn tím, že organizace si chce talentové pracovníky udržet a stejně tak tomu je u ostatních pracovníků.

#### ODPOVĚĎ

Vždy prostor pro učení a uplatňování návrhu změn (pokud jsou smysluplné),  
Především pomocí rozhovorů s nimi - co je jejich cílem, kam by se chtěli  
profilovat. Protože převážně máme zájem tyto jedince v naší společnosti mít,  
chceme, aby byli slyšeni (ostatně toto platí u všech zaměstnanců).  
Podporujeme jejich kreativitu a rozvoj

*Obrázek č. 15 – Způsob rozvoje talentových pracovníků (Zdroj: vlastní zpracování)*

Otázka č. 15: Jaké možnosti motivace využíváte u talentových pracovníků?

Patnáctá otázka se zabývá možnostmi motivace využívaných u talentových pracovníků. Z odpovědi vyplývá, že motivace u těchto jedinců je často vnitřní, a proto jim je nabízena možnost rozvoje a zodpovědnost využít tuto příležitost je na nich samotných. Stejný přístup má organizace X/Y i u ostatních pracovníků, jelikož právě rozhodnutí o společnosti motivuje všechny zaměstnance.

#### ODPOVĚĎ

Nedomnívám se, že je správné jít cestou, kdy budou upřednostňováni pouze  
talentovaní pracovníci. Motivace je mnohdy u těchto lidí vnitřní, jak jsem  
již psala necháváme prostor pro rozvoj a zodpovědnosti na samotných  
pracovnících. Málodky bývají pod kontrolou, kontrola je přenechána jim. Jak  
píšu, tento přístup je preferovaný u všech pracovníků (pokud je to možné).  
Podílet se na rozhodnutích o společnosti motivuje všechny zaměstnance.

*Obrázek č. 16 – Motivace u talentových pracovníků (Zdroj: vlastní zpracování)*

Otázka č. 16: Kdo byl iniciátorem zavedení talent management ve vaší organizaci?

Šestnáctá otázka se ptá na to, kdo byl iniciátorem zavedení talent managementu v organizaci X/Y. Podle odpovědi respondenta bylo více iniciátorů, přesněji dva. Jedná se o vedení organizace a HR oddělení.

#### ODPOVĚĎ

Vedení společnosti v čele s HR

Obrázek č. 17 – Iničiátoři zavedení talent managementu v organizaci X/Y (Zdroj: vlastní zpracování)

Otázka č. 17: Jak byste zhodnotili efektivitu využívání talent management ve vaší organizaci?

Sedmnáctá otázka zjišťuje, jak je hodnocena efektivita talent managementu v organizaci X/Y. Podle odpovědi respondenta by bylo možné efektivitu vylepšit zavedením systematičtějších procesů v celkovém řízení výkonu zaměstnanců. Problém ovšem spočívá ve velikosti organizace, jelikož se jedná o menší společnost a na takové změny není dostatek pracovníků.

#### ODPOVĚĎ

Myslím, že lze určitě zavést systematičtější procesy v celkovém řízení výkonu zaměstnanců. Je to trochu náročnější, jelikož jsme malá společnost a na zavádění těchto procesů nás není mnoho a zároveň přesné procesy ani mnohdy nejsou potřeba

Obrázek č. 18 – Efektivita využívání talent managementu v organizaci X/Y (Zdroj: vlastní zpracování)

## 6. Diskuse

Tato kapitola se bude zabývat hodnocením základních zjištění vyplývajících z dotazníkového šetření, srovnáním těchto zjištění s teorií, případnými shodami a neshodami teorie s praxí.

Cílem práce bylo analyzovat proces výběru zaměstnanců v dané organizaci a jejich rozvoj podle indikátorů talent managementu. Díky poskytnutým odpovědím v rámci dotazníkového šetření bylo možné analyzovat, jak daná organizace využívá talent management v procesu výběru nových pracovníků, stejně tak, jak je dále rozvíjí a zda se využívání talent managementu shoduje s indikátory uvedenými v teorii. I přes získání přehledného obrazu využívání talent managementu v organizaci X/Y, došlo v průběhu šetření k jistým omezením.

Jedním takovým omezením byla nemožnost detailní rozpravy nad procesem výběru talentových pracovníků a jejich rozvoje, a to z důvodu časové vytíženosti respondenta, kterým byla odpovědná osoba z organizace X/Y. Nebylo tak možné provést rozhovor namísto dotazníku či doplňkový rozhovor ohledně odpovědí uvedených v dotazníku.

Pozitivně hodnotím otevřené otázky, které poskytly o něco detailnější informace týkající se talent managementu a jeho využití při výběru pracovníků, než jak by tomu bylo u otázek uzavřených. Kromě získání podrobnějších informací, umožnily otevřené otázky rovněž to, že nedošlo k nápovědě a neautentické odpovědi respondenta.

V organizaci X/Y je v současné době 70 zaměstnanců. V definici talent managementu je zahrnuta identifikace talentu a práce s talenty pomocí pracovní dráhy zaměstnance. Dále je pak talent definován jako potenciál k růstu



zaměstnance, jeho schopnost aktivně řešit problémy a přicházet s inovacemi či schopnost stávat se expertem ve své oblasti. Organizace X/Y využívá při výběru pracovníků talent management, a to především mezi skupinami manažerů a specialistů. Při hledání talentů se zaměřují především na interní zdroje – v rámci vlastní organizace. Organizace X/Y má stanovená kritéria při výběru pracovníků, přičemž stěžejními kritérii jsou: zájem o profesní i osobnostní růst, otevřenost vůči změnám a iniciativa nových řešení. Přítomnost těchto kritérii je následně zjišťována za pomoci hodnocení zaměstnanců a skrze výsledky jejich výkonu. Jaké strategie talent managementu jsou v organizaci využívány jsme se nedozvěděli, jelikož ani sám respondent nebyl s těmito strategiemi obeznámen. Ovšem při výběru pracovníků využívá organizace různé nástroje talent managementu – technické (strukturované) otázky a test pracovních osobnostních předpokladů (výběrový test). Co se týče talentových pracovníků, organizace disponuje jejich seznamem a umožňuje jim se dále rozvíjet, a to prostřednictvím učení, uplatnění návrhu na změnu či rozhovorů zaměřených na jejich budoucí cílení. Motivaci organizace aplikuje i u pracovníků, jenž se přímo nevyznačují talentem, nabízí tak možnost rozvíjet se všem svým zaměstnancům. Hlavním iniciátorem zavedení talent managementu bylo vedení organizace společně s HR oddělením. Respondent hodnotí talent management v organizaci jako efektivní, i když by bylo možné zavést lepší, systematictější procesy, přesněji v celkovém řízení výkonu zaměstnanců. Nicméně se zde organizace setkává s problémem, že na zavedení takových procesů nedisponuje dostatkem vhodného personálu.

Organizace X/Y definuje talent u svých pracovníků jako potenciál k růstu pracovníka a schopnost řešit problémy aktivním přístupem, přicházet s inovacemi, které mají vliv na posouvání celého týmu. Zde můžeme vidět podobnost praxe s teorií, kdy ve stejném duchu definuje talent Armstrong (2007)

viz kapitola 1.1 Talent. Podobně definuje talent i Egerová (2014), která uvádí, že talent v organizačním prostředí je nejčastěji spojován právě s vysokým potenciálem či výkonností. Propojení teorie a praxe ukazuje i otázka č. 5 týkající se hledání talentových zaměstnanců v určitých skupinách. Nejčastěji se organizace zaměřují na skupiny manažerů v rámci hledání talentů a využívání talent managementu viz kapitola 3.1 Získávání talentů. Stejně tak i organizace X/Y využívá talent management především mezi skupinami manažerů a specializovaných zaměstnanců. Z odpovědi na otázku č. 6 vyplývá, že organizace X/Y hledá talenty především v interních zdrojích, tedy v rámci vlastní organizace. Armstrong (2007) tento proces označuje jako identifikaci talentů viz kapitola 3.1 Získávání talentů. Organizace X/Y využívá při identifikaci talentů předem stanovená kritéria, kterými jsou: potenciál a ochota k růstu, otevřenost vůči změnám či proaktivita v práci. Samotnou potřebu stanovení kritérií při výběru pracovníků uvádí například Koubek (2009). Dále třeba Hroník (2007) uvádí přesná kritéria talentu: respekt, výkonost a schopnost výkon zvyšovat. Podobnost můžeme vidět v proaktivitě v práci (praxe) a výkonnosti (teorie). V rámci teorie viz kapitola 2.2 Metody výběru pracovníků se uvádí, že mezi časté metody výběru pracovníků patří například dotazník či výběrové testy, což se shoduje i s odpovědí u otázky č. 12. Organizace X/Y využívá při výběru pracovníků strukturované otázky a test pracovníě-osobnostních předpokladů (výběrový test). V teorii (viz kapitola 3.4) se často zdůrazňuje, jak je pro organizace důležité si udržet talentové pracovníky. Toto tvrzení se odráží v odpovědi u otázky č. 14. Respondent uvedl, že své pracovníky se snaží motivovat prostorem pro učení a především pomocí rozhovorů, které se zaměřují na jejich cíle a profilaci, právě protože si tyto pracovníky chtějí jako organizace udržet. Další shodou teorie a praxe můžeme najít v odpovědi u otázky č. 15, kdy respondenta uvedl, že motivace a prostor pro rozvoj není omezen pouze

na talentové pracovníky. Podobné tvrzení najdeme u Hroníka (2007), který tvrdí, že by organizace neměly přisvojovat talent pouze pracovníkům na manažerských pozicích.

Závěrem hodnotím využívání talent managementu v organizaci X/Y jako v celku odpovídající uvedeným indikátorům talent managementu v teorii. Organizace X/Y se svojí prací s talentovými pracovníky shoduje s teoretickými přístupy, i když bychom mohli vytknout neznalost strategií využívaných v rámci talent managementu. Zde se nabízí možnost rozvoje a větší edukace pracovníků zabývajících se talent managementem v procesu výběru nových pracovníků.

## Závěr

Tato bakalářská diplomová práce se zabývala talent managementem v procesu výběru zaměstnanců a jejich rozvoji. Cílem práce bylo analyzovat proces výběru zaměstnanců a jejich rozvoj podle indikátorů talent managementu. Tohoto cíle bylo dosaženo za pomoci provedeného dotazníkového šetření v organizaci X/Y a následným srovnáním s teoretickými informacemi získanými z příslušné literatury a zdrojů.

Sběr dat byl proveden prostřednictvím dotazníku, který vycházel z výzkumné otázky a teoretických informací a znalostí. Analýza a interpretace dat proběhla na základě porovnání s teoretickými východisky. Výsledkem bylo zjištění, že talent management organizace X/Y vychází a shoduje se s indikátory uvedenými v teorii. Výjimkou bylo nedostatečné obeznámení respondenta s teoretickými strategiemi využívanými v rámci talent managementu. V tomto ohledu bych navrhovala rozvoj pracovníka zabývajícím se procesem výběru zaměstnanců a talent managementu v této oblasti. Samotný respondent uvedl, že by bylo vhodné zavést systematictější procesy zaměřující se na výkon zaměstnanců. Zajímavý byl přístup organizace X/Y při motivaci vlastních zaměstnanců, kdy se snaží motivovat všechny své zaměstnance bez ohledu na to, zda disponují talentem či ne.

Můžeme tedy říct, že organizace X/Y využívá talent management v procesu výběru nových zaměstnanců a v rozvoji jejich talentu shodně s teoretickými přístupy, až na výjimku s neznalostí užívání strategií talent managementu v organizaci. Tedy základní indikátory talent managementu jsou v dané organizaci uplatňovány při výběru zaměstnanců.

## Literatura a zdroje

- Ansar, N., & Baloch, A. (2018). Talent and talent management: definition and issues. *IBT Journal of Business Studies (IBTJBS)*, 14(2).
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing.
- Armstrong, M., & Stephen, T. (2015). *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing.
- Bach, S. (Ed.). (2005). *Managing human resources: personal management in transition*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Bartoňková, H. (2010). *Firemní vzdělávání: strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing.
- Bednář, V. (2017). *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. Praha: Grada Publishing.
- Bělohávek, F. (2016). *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada Publishing.
- Berger, L., & Berger, D. R. (2003). *Talent Management Handbook: creating organizational excellence by identifying, developing, and promoting your best people*. New York: McGraw-Hill.
- Blass, E. (2007). *Talent management. Maximising Talent for Business Performance*. London/Berkhamstead: CMI Ashridge Consulting.
- Bourdeau, J. (2015). *5 Forces Shaping the Future of HR*. Citováno 14. ledna 2022. Citováno z: <https://www.chieflearningofficer.com/2015/10/13/5-forces-shaping-the-future-of-hr/>

- Branham, L. (2009). *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada Publishing.
- Cimbálníková, L. (2010). *Strategické řízení školy: studijní texty pro distanční vzdělávání: [projekt Školský management]*. Univerzita Palackého v Olomouci.
- Deb, T. (2009). *Managing human resource and industrial relations*. New Delhi: Excel Books India.
- Dell, D., & Hickey, J. (2002). *Strategic Approach to Human Resource Management*. New Delhi: Atlantic Publishers & Dist.
- Deloitte Development. (2005). How Manufacturing Companies Can Beat the Coming Talent Crisis?
- Dvořáková, Z. et al. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- Eger, L., Mičík, M., & Řehoř, P. (2018). *Employer branding on social media and recruitment websites: symbolic traits of an ideal employer*. Technická Univerzita v Liberci. Citováno 18. ledna 2022. Dostupné z: <https://dspace5.zcu.cz/handle/11025/29467>
- Egerová, D. (2014). Talent v organizačním prostředí – teoretické přístupy a implikace pro talent management. *Trendy v podnikání*, 5(1), 45-54.
- Foot, M., & Hook, C. (2002). *Personalistika*. Brno: Computer Press.
- Freidberg, M., & Kao, T. (2008). The State of Talent Management: Today's Challenges, Tomorrow's Opportunities'. *Hewitt human Capital Consulting*.
- Hills, A. (2009). Succession planning – or smart talent management?. *Industrial and Commercial Training*, 41(1), 3-8.

- Horváthová, P. (2010). Talent management a jeho využití při řízení lidských zdrojů v organizaci. *Ekonomická revue*, 13(2), 77-95.
- Horváthová, P. (2011). Talent Management: Základy moderní personalistiky. Praha: Wolters Kluwer ČR.
- Hospodářová, I. (2008). *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada Publishing.
- Hroník, F. (2007). Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing.
- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., & Jones, D. A. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: a meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of applied psychology*, 90(5), 928.
- Charouzová, Y. (2009). Proč hledat talent manažery. *Human Resources Management – odborný časopis pro řízení lidských zdrojů*, 17-18.
- Iles, P., Chuai, X., & Preece, D. (2010). Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of world Business*, 45(2), 179-189.
- Jiang, T. & Iles, P. (2011). Employer-brand ekvity, organizational attractiveness and talent management in the Zhejiang private sector, China. *Journal of Technology Management in China*, 6(1), s. 97-110.
- Khorshidi, A., & Zolfaghri, H. (2013). *Leadership and management theories*. Tehran: Yastoroun publication.
- Königová, M., & Urbancová, H. (2012). Use of knowledge employees in talent management. *Scientia Agriculture Bohemice*, 43(1), 39-45.

- Koubek, J. (2008). Řízení talentů–nové téma personalistiky. *Human Resources Management and Ergonomics*, 2(1), 64-67.
- Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
- Kravčáková, G. et al. (2013). *Organizačné spráovanie*. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach.
- Kroupa, T. (2006). Talent management. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 54(3), 137-148.
- Kroupa, T. (2006). Talent management. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 54(3), 137-148.
- Křečková Kroupová, Z. (2008). Boj o talenty. *Acta Oeconomica Pragensia*, 16(4), 70-75.
- McGee, R. (2008). *Developing talent in the workplace*. Citováno 15. ledna 2022. Dostupné z: <https://pdf4pro.com/fullscreen/developing-talent-in-the-workplace-rmg-consulting-472398.html>
- Moon, S. D., Davis, T., Simpson, M., & Merrill, A. R. (2019). *Rozvíjení talentu*. Edice Knihy Omega.
- Muthaly, S., Mohan, M. D., & Isa, A. (2015). Competencies as the protagonist for Talent development in Academie: The case of Malaysian Government Linked Compancies (GLCs) Universities. *Asian Journal of Business Research*, 5(1), 45-68.



- Myslívová, S., Maršíková, K., Švermová, P., & Macháčková, V. (2017). *Personální marketing a budování značky zaměstnavatele*. Technická univerzita v Liberci.
- Náhlovský, P. (2011). *Management talentů: priorita roku 2011*. Ekonom. Citováno: 13. ledna 2022. Dostupné z: <https://ekonom.cz/c1-51556690-management-talentu-priorita-roku-2011>
- Palán, Z. (2002). *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělání, péče, řízení*. Praha: Academia.
- Ready, D. (2009). Forging the new talent compact. *Business Strategy Review*, 20(2), 4-7.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2004). *Management*. Praha: Grada Publishing.
- Rothwell, W. J. (2010). *Effective succession planning: ensuring leadership continuity nad building talent from within*. New York: AMACOM.
- Schiemann, W. A. (2014). From talent management to talent optimization. *Journal of World Business*, 49(2), 281-288.
- SmartRecruiters. (2022). *What is a talent pool?*. Citováno 19. ledna 2022. Citováno z: <https://www.smartrecruiters.com/resources/glossary/talent-pool/>
- Taylor, M. S., & Collins, C. J. (2000). *Organizational recruitment: Enhancing the intersection of research and practice*. Cornell University, ILR School. Citováno 17. ledna 2022. Dostupné z: <https://ecommons.cornell.edu/handle/1813/75915>
- Tegze, J. (2018). *Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu*. Praha: Grada Publishing.

Thorne, K., & Pellant, A. (2007). *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance: výběr, trénink a podpora rozvoje nejlepších*. Brno: Computer Press.

Urbancová, H., Vnoučková, L., & Smolová, H. (2016). *Talent management v organizacích v České republice: Praktické využití a přínosy*. Praha: Odborné nakladatelství Vysoké školy ekonomie a managementu.

Uren, L. (2007). From talent compliance to talent commitment: Moving beyond the hype of talent management to realizing the benefits. *Strategic HR Review*, 6, 32-35.

Vajner, L. (2007). *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada Publishing.

Vajner, L. (2007). *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada Publishing.

Vnoučková, L. (2013). *Fluktuace a retence zaměstnanců*. Praha: Adart.

Wilkins, D. (2012). *The Future of Talent management: Underlying Drivers of Change*. Citováno 14. ledna 2022. Citováno z: <https://www.oracle.com/us/media1/future-talent-mgmt-change-drivers-1676642.pdf>

Zíková, Š. (2010). Talent management 2009 - v krizi nebo na na správné cestě. *Acta Oeconomica Pragensia*, 18(1), 60-68.

## **Seznam obrázků**

Obrázek č. 1 – Princip 3-Circle organizace (Zdroj: webové stránky organizace X/Y)

Obrázek č. 2 – Počet pracovníků organizace X/Y v současné době (Zdroj: vlastní zpracování)

Obrázek č. 3 – Definice talent managementu v organizaci X/Y (Zdroj: vlastní zpracování)

Obrázek č. 4 – Definice talentu v organizaci X/Y (Zdroj: vlastní zpracování)

Obrázek č. 5 – Využívání talent managementu při výběru pracovníků (Zdroj: vlastní zpracování)

Obrázek č. 6 – Skupiny talentových pracovníků (Zdroj: vlastní zpracování)

Obrázek č. 7 – Hledání talentových pracovníků v interních a externích zdrojích (Zdroj: vlastní zpracování)

Obrázek č. 8 – Kritéria talent managementu při výběru pracovníků (Zdroj: vlastní zpracování)

Obrázek č. 9 – Seznámení zaměstnanců s kritérii talent managementu (Zdroj: vlastní zpracování)

Obrázek č. 10 – Stěžejní kritéria při výběru pracovníků (Zdroj: vlastní zpracování)

Obrázek č. 11 – Způsob zjišťování přítomnosti kritérií (Zdroj: vlastní zpracování)

Obrázek č. 12 – Strategie talent managementu při výběru pracovníků (Zdroj: vlastní zpracování)

Obrázek č. 13 – Nástroje talent managementu při výběru pracovníků (Zdroj: vlastní zpracování)

Obrázek č. 14 – Existence seznamu talentových pracovníků (Zdroj: vlastní zpracování)

Obrázek č. 15 – Způsob rozvoje talentových pracovníků (Zdroj: vlastní zpracování)

Obrázek č. 16 – Motivace u talentových pracovníků (Zdroj: vlastní zpracování)

Obrázek č. 17 – Iničiátoři zavedení talent managementu v organizaci X/Y (Zdroj: vlastní zpracování)

Obrázek č. 18 – Efektivita využívání talent managementu v organizaci X/Y (Zdroj: vlastní zpracování)

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1: Dotazník

## Přílohy

### Příloha č. 1: Dotazník

Talent management v procesu výběru zaměstnanců a rozvoj jejich talentu

Dobrý den, následující dotazník je součástí případovou studie zabývající se analýzou proces výběru zaměstnanců a jejich rozvoj dle indikátorů talent managementu. Děkuji za vyplnění a Váš čas.

1. Kolik pracovníků v současné době zaměstnává vaše organizace?  
Nápověda k otázce: Počet uveďte v číslicích.
2. Jak vaše organizace definuje talent management?
3. Jak je vaší organizací definován talent pracovníka?
4. Využívá vaše organizace talent management v rámci výběru pracovníků?  
Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď.  
 Ano  Ne
5. V jakých skupinách hledaných pracovníků využíváte talent management?  
Nápověda k otázce: Vyberte jednu nebo více odpovědí.  
 mezi všemi pracovníky  mezi specialisty  mezi manažery
6. Hledáte talentové pracovníky spíše v interních nebo externích zdrojích?  
Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď.  
 Spíše v interních zdrojích - v rámci vaší organizace  Spíše v externích zdrojích - na trhu práce, mimo vaši organizaci
7. Jaká jsou kritéria talent managementu ve vaší organizaci při výběru pracovníků?
8. Jsou s těmito kritérii obeznámeni všichni zaměstnanci zabývající se výběrem nových pracovníků?

9. Která z uvedených kritérií jsou pro vaši organizaci stěžejní při výběru pracovníků?
10. Jak zjišťujete přítomnost těchto kritérií u potenciálních pracovníků ve vaší organizaci?
11. Podle jakých strategií talent managementu vybíráte nové pracovníky?
12. Jaké nástroje talent managementu využíváte při výběru pracovníků?
13. Vede vaše organizace seznam talentových pracovníků?  
Nápověda k otázce: Vyberte jednu odpověď.  
 Ano  Ne
14. Jakým způsobem rozvíjíte ve vaší organizaci talentové pracovníky?
15. Jaké možnosti motivace využíváte u talentových pracovníků?
16. Kdo byl iniciátorem zavedení talent managementu ve vaší organizaci?
17. Jak byste zhodnotili efektivitu využívání talent managementu ve vaší organizaci?