



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH ZMĚN KONCEPTU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ SE ZAMĚŘENÍM NA ZAVEDENÍ TALENT MANAGEMENTU VE VYBRANÉM PODNIKU

PROPOSAL FOR CHANGES OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT FOCUSED ON TALENT
MANAGEMENT IMPLEMENTATION IN A SELECTED COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Tomáš Jurák

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

**doc. Ing. Zdeňka Konečná,
Ph.D.**

BRNO 2024

Zadání diplomové práce

| | |
|-------------------|--|
| Ústav: | Ústav managementu |
| Student: | Bc. Tomáš Jurák |
| Vedoucí práce: | doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D. |
| Akademický rok: | 2023/24 |
| Studijní program: | Strategický rozvoj podniku |

Garant studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh změn konceptu řízení lidských zdrojů se zaměřením na zavedení talent managementu ve vybraném podniku

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza problému
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavní cílem předkládané absolventské práce je na základě realizovaných relevantních analýz stávajícího stavu zkoumané oblasti ve vybrané organizaci, navrhnout taková opatření, aby byla vhodná pro zavedení talent managementu, a to za účelem stabilizace zaměstnanců s potenciálem dalšího úspěšného rozvoje.

Základní literární prameny:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015, 2015. ISBN 978-80-247-9883-7.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

HORVÁTHOVÁ, Petra. Talent management. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2011. ISBN 978-80-7357-665-3.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky. 5. rozšířené vydání. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

URBANCOVÁ, Hana a Pavla VRABCOVÁ, 2023. Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3675-9

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2023/24

V Brně dne 4.2.2024

L. S.

doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.
garant

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce pojednává o termínu „talent management“, konkrétně vymezením návrhu talent managementu ve vybrané společnosti a jeho implementaci, a to za účelem stabilizace zaměstnanců s potenciálem dalšího úspěšného rozvoje. Společnost ACD je tuzemskou společností se zaměřením na vývoj a výrobu farmaceutik. Práce cílí na vymezení talentu ve společnosti ACD a analýzu požadavků pro zavedení talent managementu. Na základě výsledků analýz lze vyhodnotit konkrétní doporučení pro zavedení talent managementu ve společnosti ACD.

Klíčová slova

talent, talent management, rozvoj, vzdělávání, hodnocení, personální systém

Abstract

The master thesis deals with the term "talent management", specifically by defining the design of talent management in a selected company and its implementation, in order to stabilize employees with the potential for further successful development. The company ACD is a domestic company with a focus on the development and production of pharmaceuticals. This thesis aims to define the talent in the company ACD and analysing the requirements for the implementation of talent management. Based on the results of the analysis, specific recommendations for the implementation of talent management in the company ACD could be evaluated.

Keywords

talent, talent management, development, education, evaluation, HR system

Bibliografická citace

JURÁK, Tomáš. *Návrh změn konceptu řízení lidských zdrojů se zaměřením na zavedení talent managementu ve vybraném podniku* [online]. Brno, 2024 [cit. 2024-05-13]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/160439>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce doc. Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 13. 5. 2024

Bc. Tomáš Jurák

autor

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat mé vedoucí diplomové práce doc. Ing. Zdeňce Konečné Ph.D. za její ochotu, čas, cenné rady a odborné vedení práce, které mi vždy ochotně poskytla. Dále bych chtěl poděkovat společnosti ACD, která mi poskytla informace pro zpracování mé diplomové práce.

OBSAH

| | |
|---|----|
| ÚVOD | 11 |
| CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ | 12 |
| 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE..... | 14 |
| 1.1 Lidské zdroje | 14 |
| 1.2 Řízení lidských zdrojů..... | 14 |
| 1.3 Personální práce | 16 |
| 1.4 Talent | 17 |
| 1.5 Řízení talentů..... | 18 |
| 1.6 Proces řízení talentů | 19 |
| 1.7 Model Develop-Deploy-Connect | 21 |
| 1.7.1 Rozvoj (development) | 21 |
| 1.7.2 Rozmístění (deployment) | 22 |
| 1.7.3 Propojení (connection)..... | 22 |
| 1.8 Talent management..... | 23 |
| 1.9 Procesy talent managementu..... | 25 |
| 1.9.1 Získání talentů | 25 |
| 1.9.2 Rozvoj talentů..... | 30 |
| 1.9.3 Udržení talentů..... | 32 |
| 1.10 Talent pool..... | 33 |
| 1.11 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců..... | 34 |
| 1.12 Motivace zaměstnanců..... | 36 |
| 1.12.1 Vnitřní motivace..... | 37 |
| 1.12.2 Vnější motivace | 38 |
| 1.13 Hodnocení zaměstnanců | 38 |
| 1.14 Shrnutí teoretických východisek práce..... | 40 |
| 2 ANALYTICKÁ ČÁST PRÁCE | 41 |
| 2.1 Představení organizace..... | 41 |
| 2.2 Organizační struktura | 42 |
| 2.3 Firemní kultura | 43 |
| 2.4 Podniková strategie | 44 |

| | | |
|--------|---|----|
| 2.5 | Personální strategie | 44 |
| 2.6 | Personální oddělení | 45 |
| 2.7 | Plánování počtu zaměstnanců | 46 |
| 2.8 | Proces získávání a výběru zaměstnanců | 46 |
| 2.8.1 | Zahájení získávání a výběru zaměstnanců | 47 |
| 2.8.2 | Průběh získávání a výběru zaměstnanců | 47 |
| 2.8.3 | Ukončení výběru a získávání zaměstnanců | 48 |
| 2.9 | Popis pracovní pozice | 48 |
| 2.10 | Kompetenční profil | 49 |
| 2.11 | Nástup zaměstnance do společnosti | 50 |
| 2.12 | Plán adaptace | 52 |
| 2.13 | Hodnocení zaměstnanců | 53 |
| 2.14 | Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců | 53 |
| 2.14.1 | Vzdělávání zaměstnanců | 54 |
| 2.14.2 | Rozvoj zaměstnanců | 54 |
| 2.15 | Způsob odměňování zaměstnanců | 55 |
| 2.16 | Firemní benefity | 55 |
| 2.17 | Cíl výzkumu | 57 |
| 2.18 | Metoda sběru dat | 58 |
| 2.19 | Analýza požadavků společnosti pro zavedení talent managementu | 59 |
| 2.20 | Analýza požadavků zaměstnanců na zavedení talent managementu | 65 |
| 2.21 | Diskuse výsledků výzkumu | 72 |
| 3 | NÁVRHOVÁ ČÁST | 75 |
| 3.1 | Příprava talent managementu | 75 |
| 3.1.1 | Charakteristika talentu | 75 |
| 3.1.2 | Získání a výběr mentorů | 76 |
| 3.1.3 | Rámcový rozvojový plán talent managementu | 77 |
| 3.2 | Zahájení talent managementu | 79 |
| 3.2.1 | Získávání a výběr talentů | 79 |
| 3.2.2 | Výběr individuálního projektu a párování účastníků talent managementu s mentory | 80 |
| 3.3 | Hodnocení talent managementu | 81 |
| 3.3.1 | Hodnocení účastníkem talent managementu | 81 |

| | | |
|-------|--|----|
| 3.3.2 | Hodnocení mentorem talent managementu | 82 |
| 3.3.3 | Provedení změn a hodnocení talent managementu společností..... | 82 |
| 3.4 | Talent pool..... | 83 |
| 3.5 | Udržení talentů | 83 |
| 3.6 | Předpokládané náklady na talent management | 84 |
| 3.7 | Časový plán realizace zavedení talent managementu..... | 85 |
| | ZÁVĚR..... | 86 |
| | SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK..... | 87 |
| | SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ | 88 |
| | SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ | 90 |
| | SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ..... | 91 |
| | SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK | 92 |
| | SEZNAM PŘÍLOH | 93 |

ÚVOD

Tématem diplomové práce je “Návrh změn konceptu řízení lidských zdrojů se zaměřením na zavedení talent managementu ve vybraném podniku”. V současné době za jedním z hlavních důvodů úspěchu společnosti stojí její zaměstnanci. Pokud společnost danou skutečnost vnímá, potom si je vědoma, že kvalitní zaměstnanci jsou pro její existenci klíčovým faktorem. Na základě dané skutečnosti je nezbytné talentované lidi vyhledávat, rozvíjet jejich potenciál a nabídnout jim příznivé pracovní podmínky ke stabilizaci, a to za využití talent managementu ve společnosti. Zaměstnanci s konkrétním talentem zvyšují společnosti konkurenceschopnost a hodnotu.

Diplomové práce bude zaměřena na stanovení návrhu pro zavedení talent managementu ve vybrané společnosti. Teoretická část práce se bude zabývat vymezením teoretických poznatků ohledně lidských zdrojů primárně však talentu, talent managementu a bude zde zmíněna motivace zaměstnanců na základě dostupné odborné literatury.

Druhá, analytická část práce bude stanovovat představení vybrané společnosti a charakteristiku jejího personálního systému. Následně bude proveden výzkum pro získání potřebných informací v oblasti talent managementu.

V závěrečné návrhové části bude navržen způsob zavedení talent managementu ve vybrané společnosti. Formulované návrhy budou vyplývat z výsledků provedených analýz.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem diplomové práce je vytvoření návrhu pro zavedení talent managementu ve vybrané společnosti ACD. Účelem zavedení talent managementu je stabilizace zaměstnanců s potenciálem ve společnosti ACD a umožnit jim nadstandardní rozvoj.

Cíl práce bude naplněn zpracováním tří hlavních částí, teoretickou, analytickou a návrhovou. První část poukazuje na teoretické východiska práce, získané z literární rešerše, které přinesou potřebné odborné poznatky. Získané vědomosti budou využity pro pochopení dané problematiky, následně data pomohou pro zpracování diplomové práce a dosažení vytyčeného cíle. Teoretická část práce bude zpracována na základě odborné literatury, internetových zdrojů a odborných článků se zaměřením na oblast řízení lidských zdrojů a talent managementu.

V druhé části práce, nesoucí název analytická část práce, bude představena vybraná společnost ACD. Následně bude popsána její organizační struktura, firemní kultura, podniková a personální strategie a jak celkově funguje personální systém společnosti ACD. Dále bude analytická část obsahovat rozhovor s HR zaměstnancem společnosti, který poslouží pro stanovení klíčových požadavků, které v programu talent managementu společnost ACD požaduje a očekává. Pro zjištění, co očekávají a požadují zaměstnanci od talent managementu bude zajištěno dotazníkovým šetřením. Na základě provedených analýz budou vyvozeny klíčové závěry, které budou využity pro zpracování návrhové části diplomové práce.

Poslední návrhová část práce, využije získané informace z provedených analýz, díky kterým bude stanoven návrh pro zavedení talent managementu ve vybrané společnosti ACD. Talent management bude pro společnost znamenat zlepšení v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců s potenciálem. Dále bude sloužit k jejich stabilizaci, poskytnutím rozvojových aktivit.

Výzkumné šetření probíhalo v časovém horizontu od prosince 2023 do konce března roku 2024.

Použitými metodami práce jsou rozhovor, dotazníkové šetření, analýza současného stavu společnosti se zaměřením na personální systém, analýza zdrojů odborné literatury v teoretické části.

Výzkumné otázky:

1. Jaké jsou požadavky ze strany vybrané společnosti pro úspěšnou implementaci talent managementu?
2. Jaké jsou požadavky ze strany zaměstnanců na talent management?
3. Jaké jsou rizika úspěchu při implementaci talent managementu ve společnosti ACD?

Vybraná společnost si přeje být v diplomové práci anonymizována, tudíž bude uvedena pod názvem ACD a její mateřská společnost pod názvem ACO.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Teoretická východiska práce představují základní koncepty teorie, které poskytují rámec pro analýzu a porozumění zkoumané problematiky.

1.1 Lidské zdroje

Termín „lidské zdroje“ (Human Resources, dále jen HR) se v praxi vyskytuje v různých kontextech. Obvykle se termínem myslí pracovníci organizace, kteří představují klíčový prvek její konkurenční výhody. V rámci firemního prostředí se výraz „HR“ také běžně vztahuje na personální oddělení, označuje pracovníky v oblasti správy lidských zdrojů nebo se používá pro samotnou personální činnost. (Palíšková a kol., 2021) Utvářením a organizací lidských zdrojů se zabývá řízené lidských zdrojů.

1.2 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů dle Armstronga lze definovat jako strategický, propojený a komplexní přístup k zaměstnávání, rozvoji a zajištění uspokojení lidí pracujících v rámci organizace. (Armstrong, 2015)

Stejně tak, jako Armstrong, Mužík a Krpálek ve své publikaci definují řízení lidských zdrojů následujícím způsobem. Řízení lidských zdrojů je charakterizováno jako strategický a systematický přístup k řízení zaměstnanců, kteří jak individuálně, tak i jako skupina přispívají k cílům podniku. Přístup zahrnuje konkrétní rozhodovací procesy a strategie organizace, které se týkají nábory, výběru, udržení a rozvoje zaměstnanců, řízení jejich výkonu, odměňování a správy pracovních vztahů. Primárním úkolem strategického řízení lidských zdrojů je tvořit metody efektivního zacházení s klíčovými aspekty týkajícími se života pracovníků v organizaci. (Mužík, Krpálek, 2017)

Podle Thompson je dnes ve všech průmyslově vyspělých zemích řízení lidských zdrojů považováno za klíčový faktor, nutný pro úspěch organizace. Jelikož je existence jakékoli organizace nevyhnutelně spojena s kvalifikovanými a erudovanými zaměstnanci, stává se správa těchto zdrojů základním prvkem fungování společnosti. (Horváthová, 2011)

Armstrong se vyjadřuje, že řízení lidských zdrojů zabývá vším, co je spjato se zaměstnáváním a řízením lidí v rámci organizací. To zahrnuje široké spektrum činností, jako je strategické řízení lidských zdrojů, řízení znalostí, vedení lidského kapitálu, zabezpečení personálu, plánování lidských zdrojů, řízení talentů, nábor a výběr zaměstnanců, jejich školení a rozvoj, péče o personál, poskytování služeb zaměstnancům a společenská odpovědnost organizace. (Armstrong, 2015)

Cíle řízení lidských zdrojů definoval Armstrong ve své knize následovně:

- podporovat dosažení strategických cílů společnosti prostřednictvím vytváření a implementací strategických lidských zdrojů v souladu se strategií společnosti,
- pomáhat při formování kultury zaměřené na získávání vysokého výkonu,
- získávat společnosti zkušené, oddané a talentované lidi,
- usilovat o tvoření pozitivních pracovních vztahů a budování vzájemné důvěry mezi vedením a zaměstnanci,
- podporovat dodržování etického přístupu k vedení lidí. (Armstrong, 2015)

Na proti tomu Palíšková se ve své publikaci zaměřuje na řízení lidských zdrojů z jiného úhlu pohledu. Od poloviny devadesátých let je možné v oblasti práce v personalistice pozorovat několik markantních trendů: (Palíšková a kol., 2021)

- jsou zaznamenávány posuny v rozdělení práce mezi personalisty a manažery, kde mnoho úkolů v oblasti řízení lidských zdrojů, které dříve byly výhradně v kompetenci personalistů, je nyní zcela nebo částečně převedeno na liniové manažery,
- struktura personálních oddělení se postupně transformuje – úpravy v organizační struktuře personálních oddělení vedou k jejich výraznému zredukování, přičemž mnohé personální aktivity jsou převedeny na externí poskytovatele,
- spektrum personálních činností se rozšiřuje – personalisté musí reagovat na proměny vnějšího okolí. K běžným personálním aktivitám se přidávají nové aspekty, jako je řízení lidských zdrojů v multikulturním kontextu, specifika správy pracovníků staršího věku či práce s mladšími zaměstnanci a správa diverzity,

- obsah personální práce se přesouvá z administrativních úkolů směrem ke strategickým personálním aktivitám, s větším důrazem na vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, práci s talenty a HR marketing. Současně dochází k rozvoji konceptu takzvaného HR business partnerství, (Palíšková a kol., 2021)

Nedílnou součástí řízení lidských zdrojů je personální práce organizace.

1.3 Personální práce

Význam personální práce v organizaci je zdůrazněn několika faktory, jako je zavedení role HR specialisty a pozice ředitele pro lidské zdroje do řídicí struktury. U středně velkých firem může být hlavním impulsem pro zřízení pozice HR specialisty či HR oddělení potřeba spravovat personální administrativu podle zákonných požadavků. Pojem HR práce ještě není zcela jasně definován nebo rozuměn. Obvykle odráží filozofii a přístup firmy k řízení a vedení jejích zaměstnanců. V praxi se termín vztahuje na vykonávání personálních úkolů HR specialistou a na činnosti vedoucích pracovníků, kteří ve své roli řízení zastávají i operativní HR úkoly vůči svým podřízeným. (Dvořáková, 2012)

Koubek se na pojem personální práce nahlíží následujícím způsobem: *„Personální práce tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, takzvaně jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká, a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonávané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.“* (Koubek, 2015, s. 13)

Vzhledem k tomu, že lidé dostávají do pohybu další zdroje, řídí jejich využívání a jsou pro společnosti nejvzácnějším a v zemích s rozvinutými tržními podmínkami finančně nákladný zdroj, od kterého se odvíjí úspěch a konkurenceschopnost společnosti, stává se personální práce středobodem a klíčovou oblastí celkového managementu společnosti. (Koubek, 2015)

Základním prvkem úspěšnosti společnosti je pochopení hodnoty a podstaty lidských zdrojů, pochopení, že zaměstnanci tvoří nejcennější věc, kterou společnost má.

Řízením zmiňovaného aspektu společnost určuje, jestli v budoucnu uspěje nebo ne. (Koubek, 2015)

1.4 Talent

V talent managementu se termín "talent" obvykle odkazuje na zaměstnance, kteří mají vysoký potenciál, schopnosti a dovednosti, které jsou klíčové pro dosažení dlouhodobého úspěchu a konkurenceschopnosti společnosti. Jsou to lidé, kteří mají nejen vhodné technické dovednosti, ale také schopnosti a motivaci pro růst, rozvoj a přínos k firemním cílům.

Charakteristiku talentu potvrzují Cannon a McGee a uvádějí, že každá organizace by měla mít přesně stanoveno, co považují pod pojmem talent. Při definování talentu je nutnost zohlednit několik aspektů, včetně hodnocení aktuálního výkonu, výstupů a výsledků. Spousta definic v sobě též obsahuje měřítka potenciálu. Jedna z nejužívanějších definic charakterizuje talentovaného zaměstnance jako jedince, který disponuje jak vysokým výkonem, tak ukazuje vysoký potenciál. Každá definice může rychle zastarat. Je nutné pravidelně ji přehodnocovat, aby bylo zajištěno, že vyvíjené talenty odpovídají aktuálním potřebám firmy. (Cannon, McGee, 2011)

Autorka Horváthová následně rozvíjí předešlou myšlenku ve své publikaci a píše, proč je vlastně nezbytné, aby si organizace formulovali svou vlastní definici talentu. Konkrétní charakteristika talentu organizaci umožní:

- zajistit, že je přesně stanoveno, čeho se talent management snaží dosáhnout,
- zaměřit pozornost na rozmístění zdrojů,
- pomoci stanovit rozvoj zaměstnanců jako prioritu,
- objasnit zaměstnancům smysluplnost samo hodnocení,
- srovnat organizaci s ostatními. (Horváthová 2011, s. 24)

K jejímu tvrzení se přiklání i odborník Smilansky, který považuje za talent mimořádně schopného zaměstnance s vysokým potenciálem, který může mít významný vliv na výkon organizace. Domnívá se, že talent management se týká pouze klíčových jedinců, kteří směřují do vyšších funkcí. (Horváthová, 2011)

Jiní odborníci však tvrdí, talentem může být téměř kdokoliv, kdo má schopnosti přispět k naplnění cílů organizace, že strategie talent managementu by neměla být zaměřena pouze na malou skupinu favorizovaných zaměstnanců. (Horvátová, 2011)

Kolektiv autorů Becker, Fineman a Freedman definují talent jako jednotlivce, který je schopen svou organizaci diferencovat od ostatních, a kdo dokáže významně ovlivnit schopnost organizace soupeřit mezi svými konkurenty na trhu a porazit je. (Horvátová, 2011)

Kdežto Pavla Staňková a Alena Kazdová charakterizují talentovaného zaměstnance obecněji a definice vyznívá, že talentovaný jedinec je ten, jehož přínos výkonu do organizace je na neočekávané úrovni a jeho přidaná hodnota pro klienty a akcionáře převyšuje běžnou úroveň. (Horvátová, 2011)

Dále pak Armstrong vidí talent jako kombinaci individuálních schopností, včetně vrozených dispozic, znalostí, umění, zkušeností, inteligence, kritického myšlení, postojů, osobností a motivací, stejně jako schopností jedince učit se a osobně se rozvíjet. Pro úspěch v pracovním prostředí nebo v konkrétních profesních rolích je talent nezbytný. Ti, kdo jsou talentovaní, mají schopnost vést změny a symbolizují naději pro budoucí vývoj. Správa talentů se proto zaměřuje na identifikaci, získávání, udržování, efektivní využívání a rozvoj těchto jedinců. (Armstrong, 2015)

1.5 Řízení talentů

Podstatou řízení talentů je předvídaní potřeby lidského kapitálu a vytvoření plánu, jak tuto potřebu naplnit. (Cappelli, Harvard Business Review, 2008)

Při řízení talentů jde o proces, který zajistí, že organizace bude disponovat jedinci s výjimečnými schopnostmi, jež jsou nezbytné k dosažení určeným cílům. *„Řízení talentů vychází z konkurenční strategie organizace, která určuje budoucí poptávku po talentovaných lidech. Cílem procesu řízení talentů je zajistit příliv a vytvořit zásobárnu talentovaných lidí, které organizace potřebuje.“* (Armstrong, 2015, s. 547)

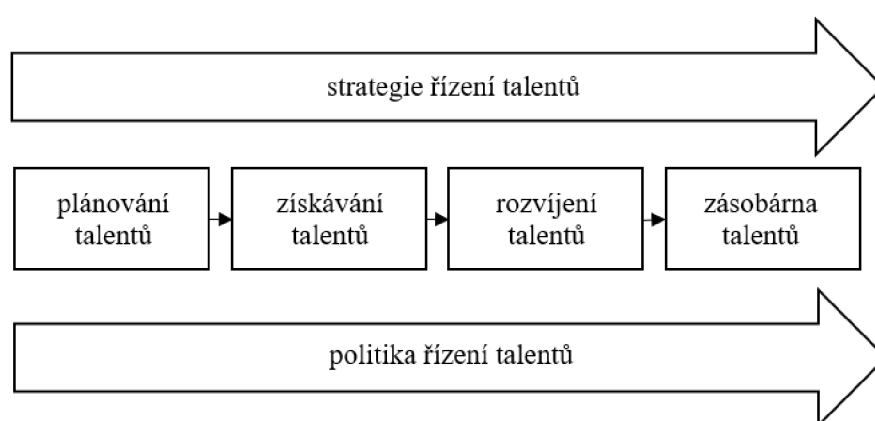
1.6 Proces řízení talentů

Proces řízení talentů lze popsat jako sled kroků zahrnující plánování, nábor a rozvoj talentů, které se odehrávají v souladu se strategií a politikami řízení talentů s cílem zajistit dostatečný příliv talentů a vytvořit jejich zásobárnu. Tento proces je odvozen z konkurenční strategie organizace, která definuje budoucí potřeby po talentovaných jedincích. Hlavním úkolem řízení talentů je zajištění přítomnosti a vytvoření zásoby talentovaných pracovníků, kteří jsou pro organizaci klíčoví. Armstrong tento proces popsal podle následujících aktivit: (Armstrong, 2015)

- plánování talentů – určení toho, co je definováno pod pojmem talent, a stanovení množství a typu talentovaných jedinců, které organizace vyžaduje v současnosti a bude vyžadovat v budoucnosti. Tento proces se opírá o strategie plánování lidských zdrojů a je zaměřen na formulaci politik pro nábor a udržení talentů, jakož i na předpovídání budoucích potřeb pomocí talentového auditu,
- získávání talentů – plánování talentů představuje základ pro nábor talentů z jak interních, tak externích zdrojů. Nábor z interních zdrojů zahrnuje identifikaci, rozvoj a kariérní řízení talentů. Na druhé straně, získávání talentů z externích zdrojů se týká implementace strategií pro přilákání vysoce kvalifikovaných osob,
- rozpoznávání talentů – realizace auditu s cílem identifikovat osoby, které mají potenciál stát se talentem a mohou být začleněny do programů orientovaných na jejich vzdělávání, rozvoj a kariérní plánování. Informace potřebné pro audit talentů lze získat během hodnocení pracovního výkonu, což umožňuje rozpoznat jednotlivce s nezbytnými dovednostmi a vhodným potenciálem,
- řízení vztahů s talenty – vytváření účinných vztahů s lidmi ve svých pracovních pozicích. Je snazší rozvíjet již stávající vztahy než snažit se o vytvoření nových po odchodu někoho. Hlavním cílem je uznat hodnotu každého jedince, nabídnout jim možnosti pro rozvoj, zacházet s nimi spravedlivě a zajistit, aby byli talentovaní pracovníci zapojeni a věrní své práci a organizaci,
- rozvíjení talentů – edukativní a rozvojové politiky a programy jsou základními složkami správy talentů. Mají za úkol zajišťovat, že zaměstnanci nabývají a zdokonalují dovednosti, znalosti a schopnosti, které jsou pro jejich práci

nezbytné. Při tvorbě těchto politik a programů je důležité vzít v úvahu profily vynikajících zaměstnanců, které specifikují klíčové schopnosti k rozvoji. Rovněž programy zaměřené na rozvoj vedoucích pracovníků a lídrů hrají významnou roli,

- stabilizování talentů – implementace politik navržených tak, aby zajistily, že talentovaní jedinci neopustí organizaci a zůstanou loajálními a zapojenými členy týmu,
- řízení kariéry – lidé mají možnost rozvíjet své dovednosti a formovat svou profesní dráhu, což umožňuje organizaci získávat potřebné talenty a zároveň umožňuje jednotlivcům uspokojit své ambice,
- plánování následnictví manažerů – zajištění, že organizace disponuje manažery potřebnými pro splnění jejích cílů. A pravidelné posilování dovedností jedinců v zásobárně talentů a plánování jejich kariérního růstu,
- příliv talentů – procesy nábory, rozvoje a kariérního plánování talentů, které zaručují přítok talentovaných lidí a vytvářejí zásobárnu talentů,
- definování zásobárny talentů – na základě plánování talentů se určuje složení zásobárny talentů. Identifikuje se zdroj talentovaných jedinců, které má společnost k dispozici z hlediska kvantity, znalostí a dovedností. Zásobárna talentů je hlavně budována využitím interních zdrojů, případně i externích. Je podstatné upravovat zásobárnu talentů podle měnících se požadavků na talenty, (Armstrong, 2015)



Obrázek 1 Zajištění přílivu a vytvoření zásobárny talentů

(Armstrong, 2015, s. 320)

V procesu řízení talentů se hojně využívá modelu Develop-Deploy-Connect, který je přiblížen v následující podkapitole. (Horvátová, 2011)

1.7 Model Develop-Deploy-Connect

Zmiňovaný model se zaměřuje na základ tématu talent managementu, který se dotýká pozorování výkonu. Představuje celkový přístup k řízení talentů. Zdůrazňuje to, že nejvyšší hodnotu pro organizaci přináší situace, kdy dochází k organizovanému rozvoji a motivaci zaměstnanců – talentů v částech, které v nejvyšší míře napomáhají k dovršení strategických cílů organizace. Obsahuje kontinuální snahu k objevení rovnováhy mezi tím, po čem talenty „touží“ a co je pro ně motivující, a požadavky organizace, které přispívají k naplnění strategických cílů. (Horvátová, 2011)

Model se opírá o tři základní pilíře, které jsou rozvoj, rozmístění a propojení. Jedná se o přesné překlady z anglického jazyka, které jsou uvedeny v názvu modelu. Pilíře jsou přiblíženy čtenáři níže.

1.7.1 Rozvoj (development)

K rozvoji dochází za pomoci vzdělávání, především za pomoci nejrůznějších programů, a pod vedením mentora. K rozvoji může docházet přímo na pracovišti nebo mimo něj. V dnešní době je také velmi oblíbené on-line vzdělávání.

Především nejde o klasické školení, které zahrnuje také on-line vzdělávání, ale o možnost učení se pomocí získávání znalostí přímo v pracovním procesu nebo na projektech, s pomocí mentora, manažera nebo kouče. Další metoda může být zadání zaměstnanci určitý úkol, jeho spolupráce s ostatními, vzdělávání se od vedoucích, podřízených a spolupracovníků. Popisovaný druh vzdělávání využívá kombinaci praktického učení na projektech uvnitř konkrétní společnosti a skrze týmovou spolupráci prostřednictvím sociálních vazeb v podniku. Talent zároveň získává zpětnou vazbu od všech ostatních členů a tím mu jsou umožněny kvalitnější podmínky pro zapojení se do fungování organizace. (Horvátová, 2011)

1.7.2 Rozmístění (deployment)

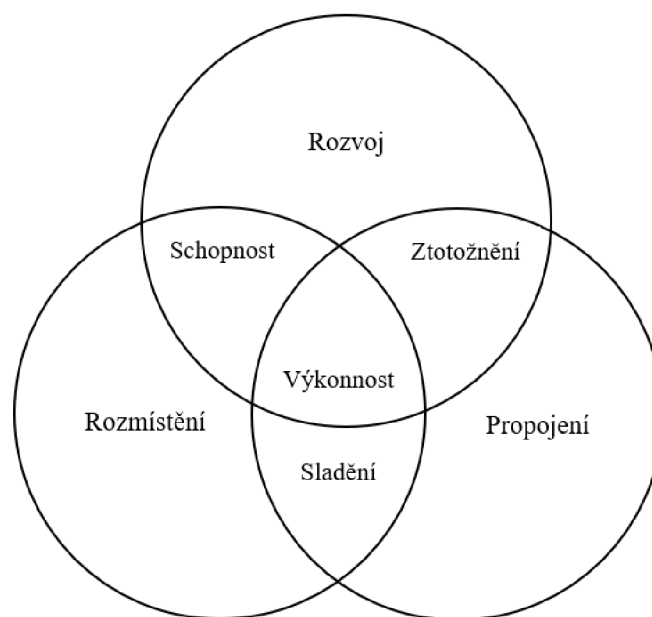
Při rozmístění talentů se musí dbát zřetel, aby došlo ke správnému umístění zaměstnance. V opačném případě může dojít k nenaplnění jejich potenciálu a projekt může celý ztroskotat.

Je tedy nutné situovat zaměstnance v organizační struktuře tak, aby mohly pracovat s nejzkušenějšími odborníky, od kterých by se mohly vzdělávat a také pro ně najít pracovní pozici, kde by mohly plně využívat své schopnosti a účinně vykonávat své povinnosti. (Horvátová, 2011)

1.7.3 Propojení (connection)

Propojení je posledním klíčovým pilířem modelu a Horvátová mluví jako o nabídce pro zaměstnance, kterým jsou poskytnuty prostředky a rady, které jim umožní vytvořit síť vztahů zlepšující výkonnost jednotlivce i organizace a zvýší kvalitu vzájemné interakce a komunikace mezi zaměstnanci v rámci organizace. (Horváthová, 2011)

Model Develop-Deploy-Connect:



Obrázek 2 Model Develop-Deploy-Connect

(Zdroj: Horváthová, 2011, s. 36)

1.8 Talent management

Talent management lze vymezit, jako strategický přístup k řízení lidských zdrojů, který se zaměřuje na identifikaci, nábor, rozvoj, udržení a motivaci klíčových zaměstnanců, kteří mají potenciál pro dlouhodobý přínos a růst společnosti. Většina odborníků souhlasí s Armstrongem, že v talent managementu jde o proces získávání, udržování a rozvíjení talentovaných zaměstnanců.

Většina odborníků souhlasí s Armstrongem, že v talent managementu jde o proces získávání, udržování a rozvíjení talentovaných zaměstnanců.

Armstrong v jedné ze svých knih uvádí, že talent management reprezentuje využití vzájemně propojeného souboru aktivit, jehož cílem je zabezpečit, že společnost přiláká, udrží, motivuje a rozvíjí talentované zaměstnance, které potřebuje jak v aktuální situaci, tak i v budoucnosti. Úkolem je zabezpečit tok talentů a uvědomit si, že zaměstnanci s talentem jsou hlavním zdrojem organizace. (Horváthová 2011)

Oproti tomu: „*Berger a Berger popisují talent management jako systematický proces identifikace, udržení, rozvoje a podpory nejlepších lidí organizace.*“ (Horváthová 2011, s. 25)

A dodávají: „*Becker, Finemam a Freedman definují talent management jako identifikaci a optimální rozvoj zaměstnanců s vysokým potenciálem, a to napříč celou organizací.*“ (Horváthová 2011, s. 25)

Hlavní přínosy, které správně nastavený a implementovaný talent management může přinést jsou:

- zaměstnanci s talentem přispívají větší mírou k realizaci strategie a ekonomických cílů organizace,
- snižují se náklady na fluktuaci a nábor nových zaměstnanců,
- organizace se stává pro talenty vyhledávaným a atraktivním zaměstnavatelem.
- jsou identifikováni a udrženi talentovaní zaměstnanci,
- plánování nástupnictví klíčových pozic je efektivnější, stejně jako zjišťování zaměstnanců z interních zdrojů a jejich motivace,
- talentovaní zaměstnanci jsou situováni na vhodných pozicích a jejich potenciál je lépe využit,

- jsou snižovány ztráty spojené s neobsazenými důležitými pozicemi. (Horváthová 2011, s. 27)

Pro efektivní vykonávání práce s talentovanými jednotlivci je důležité vytvořit strategii pro talent management, která bude harmonizovat s podnikatelskou strategií organizace. Pouze na základě uvedené strategie, zahrnuté samozřejmě do strategie řízení lidských zdrojů, lze uskutečnit klíčová rozhodnutí o tom, zda a jaké aktivity v oblasti talent managementu provádět. (Horváthová 2011)

V případě, že je sestavena podnikatelská strategie, je nutné od organizace učinit následující aktivity, které jsou spjaty k oblasti talent managementu:

- odhalit požadované talenty pro dosažení stanovených podnikatelských cílů – rozpoznat rozdíly mezi aktuálním stavem a stavem žádoucím,
- navrhnout systémy pro analýzu dovedností a hodnocení stávajících talentů a požadovaných talentů,
- získat talenty, které umožní organizaci eliminovat rozdíly mezi současnými a požadovanými talenty,
- rozvinout stávající talenty a poskytnout jim možnost předvést celý svůj potenciál,
- zachovat si kvalitní talenty, zabránit odchodu talentovaných jedinců z organizace,
- využít potenciál talentů v organizaci a zajistit, aby se tito jednotlivci aktivně podíleli na dosažení požadované přidané hodnoty,
- zhodnotit celkovou úspěšnost procesu. (Horváthová 2011, s. 38)

K úspěšnému provedení talent managementu je zásadní, aby organizace měla jasně a konkrétně stanovené cíle, které organizaci pomáhají řešit situace. (Horváthová 2011)

Za celou životnost organizace se objeví několik situací, které, jestli nejsou řešeny, mohou mít negativní vliv na hromadné fungování organizace. Situace ovlivňují naplňování obchodní strategie, dosažení vyššího výnosu z investic a jejich návratnosti, efektivity práce a produktivity. Podstatným faktorem je úspěšná realizace otázek týkajících se řízení lidských zdrojů, jejich rozvoje, umístění a sdílení klíčových znalostí. To bude hrát rozhodující roli při rozlišení mezi prosperujícími organizacemi a těmi ostatními. (Horváthová 2011)

Podle Cannona a McGee existuje mnoho příčin, které požadují zaměření na téma lidských zdrojů, především na talentované jedince, kteří dokáží výrazně ovlivnit výkon a tím i konkurenceschopnost společnosti: (Horváthová, 2011)

- stálý růst specializace ve všech oblastech spjatých s rychlým nárůstem vědomostí,
- nutnost neustálých inovací, rozvoje a výzkumu,
- omezená flexibilita organizace při vykonávání školení „na zelené louce“, což podporuje hledání potřebných jedinců mezi zkušenými pracovníky na trhu práce.
- absence vhodných dovedností (endemický problém nejvyspělejších průmyslových společností),
- neustále klesající flexibilita pracovních sil. (Horváthová, 2011, s. 26)

V rámci studie Talent Edge 2020 prováděné společností Deloitte se zdůrazňuje, že i přes vysokou nezaměstnanost firmy čelí nedostatku klíčových dovedností napříč obory, což vyvolává potřebu efektivního náboru a udržení talentovaných zaměstnanců. Studie ukazuje, že téměř tři čtvrtiny výkonných pracovníků očekávají nedostatek talentů ve výzkumu a vývoji, zatímco více než polovina předpokládá nedostatek v oblasti exekutivního vedení. Důležitost rozvoje nové generace vedoucích pracovníků a plánování nástupnictví je vnímána jako prioritní, přičemž světové firmy se v oblasti talentů zaměřují na rozvoj kariérních cest a zajímavých pracovních příležitostí pro zaměstnance, což zvyšuje jejich zaměstnaneckou angažovanost a snižuje fluktuaci. Firmy také značně investují do vzdělávacích programů a zvyšují finanční i nefinanční pobídky s cílem zlepšit udržení zaměstnanců. (KWAN a spol., Deloitte, 2010)

1.9 Procesy talent managementu

Strategie talent managementu se zabývá třemi základními skupinami procesů, které vedou k dosažení cíle talent managementu. Jde o získání, rozvoj a udržení talentů. Každý z těchto procesů obsahuje několik fází.

1.9.1 Získání talentů

Základní postup, který společnost musí učinit, je identifikace klíčové role. V rámci popisovaného procesu je nezbytné zhodnotit, zda disponuje zaměstnanci s klíčovými

kompetencemi, kteří budou v budoucnu v závislosti na podnikatelské strategii zapotřebí. Jestli společnost nemá dostatek existujících zdrojů, musí tyto talenty nalézt. Talenty lze identifikovat jak z interních zdrojů, tak ze zdrojů externích. (Horváthová, 2011)

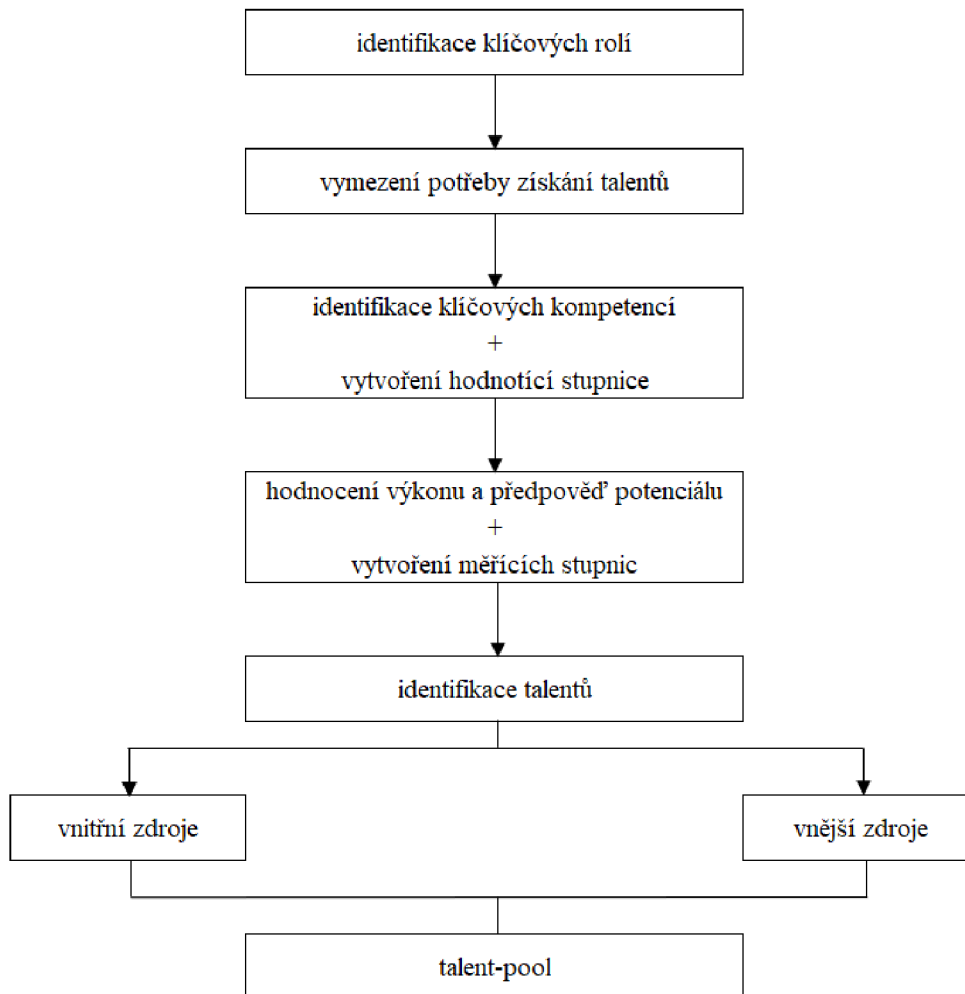
Způsoby získání nových talentů:

- identifikace mezi aktuálními zaměstnanci,
- nalezení mezi zaměstnanci konkurenčních firem, dodavatelských organizací,
- identifikace mezi zaměstnanci, kteří vykonávají u společnosti stáž,
- nalezení talentovaných studentů nebo absolventů,
- oslovení bývalých zaměstnanců,
- oslovení přátel a známých současných zaměstnanců společnosti,
- nalezení v databázích agentur a specialistů zabývajících se náborem, získáváním a outplacementem,
- využití inzerátů ve odborných časopisech,
- nalezení pomocí internetu,
- identifikace za příležitosti oborových veletrhů,
- celosvětový nábor a získání prostřednictvím asociací, dodavatelů a obchodních partnerů,
- nalezení prostřednictvím odborných konferencí, odborných článků,
- využití headhunterů. (Horváthová, 2011, s. 48)

Existují různé druhy strategií, jak docílit získání talentů, mezi kterými by se měla společnost rozhodnout tak, aby realizace vybrané strategie byla efektivní a dosáhla tak co nejlepších výsledků. (Horváthová, 2011)

Naproti tomu Josef Koubek ve své knize uvádí. Společnosti by si měly být vědomi, že úspěch v oblasti řízení talentů nezávisí na množství a povaze talentů, které získají v konkurenci s jinými organizacemi z vnějších zdrojů. Klíčovým faktorem je zejména způsob, jakým efektivně nakládají s talenty, které již vlastní z vnitřních zdrojů. Je podstatné, jak tito zaměstnanci jsou motivováni, rozvíjeni, jak je o ně pečováno a také do jaké míry jsou schopny je udržet. (Horváthová, 2011)

Na obrázku níže je vyobrazen proces získávání talentů.



Obrázek 3 Proces získání talentů

(zdroj: Horváthová, 2011, s. 51)

Klíčové kompetence

Důležitým krokem v procesu řízení talentů je pro organizaci identifikovat klíčové kompetence, které jsou zásadní pro úspěch každého zaměstnance a celkově pro fungování organizace. Kompetence představují kombinaci faktorů, které zabezpečují dlouhodobý úspěch organizace na trhu a přispívají k jejímu odlišení od konkurence. Specifikace kompetencí umožňuje firmám definovat požadovaný směr pro rozvoj talentů jednotlivých zaměstnanců s ohledem na prospěch organizace. Tímto způsobem je rovněž možné měřit, do jaké míry jsou splněna stanovená očekávání. (Horváthová, 2011)

Klíčové kompetence by měly:

- přinést podstatnou hodnotu pro zákazníky a podstatně přispět k užítku konečného produktu pro zákazníka,
- zaručit, aby pro konkurenci bylo složité tyto kompetence na trhu napodobovat realizovat, tedy tvořit zábrany pro vstup konkurence,
- poskytnout společnosti vstup na rozsáhlou stupnici zdánlivě nesouvisejících trhů tím, že spojují dovednosti a technologie napříč tradičními podnikatelskými jednotkami. (Horváthová, 2011, s. 52)

První důležitou fází při stanovení klíčových kompetencí je uvědomit si hnací síly společnosti a základní kompetenční orientaci. Přístup zdůrazňuje, že společnosti nemůže vynikat ve všech oblastech, ale maximálně ve dvou. Každá společnost má své specifické kompetence, některé jsou dobře rozvinuté, zatímco jiné mohou být méně. Hnací síly společnosti jsou typicky klasifikovány následovně do devíti oblastí: „*poskytované výrobky a služby, tržní potřeby, technologie, výrobní schopnost, způsob prodeje, způsob distribuce, přírodní zdroje, velikost a růst, míra návratnosti*“ (Horváthová, 2011, s. 53)

Všechny kompetence musejí být popsány a posouzeny v závislosti na jejím přínosu pro organizaci. (Horváthová, 2011)

Hodnocení výkonu a předpověď potenciálu

Hodnocení výkonu představuje zhodnocení současně dosažených výsledků v oblastech, za které je konkrétní zaměstnanec zodpovědný, nebo v kompetencích, které jsou klíčové pro úspěch vykonávané práce a celé organizace. Toto měření se často provádí pomocí stupnice, která se ve společnostech aplikuje, je následující:

- velmi překračuje očekávání,
- překračuje očekávání,
- splňuje očekávání,
- pod očekáváním,
- hluboce pod očekáváním. (Horváthová, 2011, s. 59)

Předpověď potenciálu představuje odhad, do jaké míry může zaměstnanec postoupit na různé úrovně v rámci společnosti. Odhad je postaven na jeho minulém a současném

hodnocení výkonu, absolvovaném výcviku rozvoje, kariérních preferencích a aktuálních či plánovaných úrovních kompetencí. Společnosti nejčastěji využívají následující měřící stupnici:

- vysoký potenciál – lze povýšit o více než dvě úrovně či dokonce více,
- vyšší potenciál – lze povýšit o maximálně dvě úrovně,
- průměrný potenciál – lze povýšit o jednu úroveň,
- omezený potenciál – připraven pro laterální přesun,
- žádný potenciál – v současnosti není možno povýšit. (Horváthová, 2011, s. 59)

Metody hodnocení výkonu a předpovědi potenciálu

Existuje řada metod, které společnosti mohou použít k hodnocení výkonu a předpovědi potenciálu zaměstnanců, a to jak z vnitřních, tak z vnějších zdrojů. Vždy je důležité vybrat takové druhy a kombinace metod, které umožní současně hodnotit výkon a předpovídat potenciál pro daný typ zaměstnance. Je zjevné, že spoléhat se jenom na jednu metodu není možné. (Horváthová, 2011)

Metody mohou být:

- systém pravidelného hodnocení – pravidelné hodnocení zaměstnanců umožňuje posoudit a zaznamenat jejich výkon za minulé období a nastavit cíle týkající se výkonu i dalších aspektů pro nadcházející periodu. Proces je formalizovaný a obvykle se provádí jednou za půl roku nebo ročně. Časování hodnocení může být také určeno kontrolními body, což jsou termíny pro splnění stanovených částečných cílů. Závěry z hodnocení mohou být využity pro výkonové odměny, úpravy základního platu nebo pro rozvoj zaměstnanců, (Hodnocení zaměstnanců, jeho druhy, nástroje a předávání, 2017)
- hodnocení podle stanovených cílů (MBO – Management by objectives) – U metody řízení podle cílů MBO jsou cíle společně stanoveny manažerem a zaměstnancem, a zaměstnanec má za úkol dosáhnout těchto cílů během nadcházejícího hodnoceného období. Na jeho konci je výkon zaměstnance vyhodnocen manažerem, zda cíle byly splněny. Cíle musí být stanoveny v kaskádě, což znamená, že odvozují z mise organizace, jejích hodnot a celkových cílů, a z cílů týmu a manažera jsou odvozeny individuální cíle zaměstnance. Pro efektivitu řízení podle cílů je důležité, že během hodnoceného

období je zaměstnanec pravidelně posuzován, zda je na správné cestě k dosažení svých cílů, a je zjišťováno, zda potřebuje další podporu pro jejich splnění, (Metody hodnocení zaměstnanců, 2019)

- assessment centrum – assessment centrum, známá také jako hodnotící centrum, je využíváno k objektivnímu vyhodnocení vhodnosti uchazečů pro specifické pracovní pozice. Tato metoda zahrnuje situační testování skupiny vybraných kandidátů, během kterého jsou personalisty hodnoceni na základě jejich výkonu v rámci skupinových činností nebo individuálních úkolů. V rámci tohoto typu výběrového procesu hodnotitelé, kterými jsou personalisté, posuzují schopnosti, dovednosti, reakce a chování kandidátů. Výběrové řízení prostřednictvím assessment centra poskytuje uchazečům lepší možnost prokázat své kvality a přesvědčit tak personalisty o své vhodnosti pro danou pozici. (Assessment centrum. A co se jedná a jaké úkoly očekávat, 2022)
- 360° zpětná vazba – metoda 360stupňové zpětné vazby spočívá v hodnocení zaměstnance, kterého posuzují nejen jeho přímý nadřízený, ale také podřízení, vyšší nadřízení, kolegové, interní i externí zákazníci, a v některých případech i spolupracující organizace. Hodnotitelé mohou v rámci této metody poskytnout zpětnou vazbu buď anonymně nebo neanonymně, v závislosti na zvoleném provedení, (Metody hodnocení zaměstnanců, 2019)

1.9.2 Rozvoj talentů

Nedílnou součástí, kterou by společnost měla zajistit je, aby talentovaní lidé v pracovním prostředí zůstávali, nikoliv aby společnost z jakýchkoliv důvodů opouštěli. Měla by jim být poskytnuta podpora a odměňování pomocí rozvojových programů. Současně lze danou problematiku chápat, jako možnost pracovat na speciálních projektech, které jim poskytnou projevit jejich schopnosti. Pokud jde o další rozvoj talentů, společnost by měla poskytnout jednotlivcům příležitost zdokonalit své silné stránky, zlepšit celkový individuální výkon a rozvíjet specifické kompetence. Daným způsobem by se měla také podporovat jejich motivaci a umožňovat jim postupovat v kariéře. (Horváthová, 2011)

Rozvojové programy

Pro zaměstnance s vysokým talentem musí být v organizaci vytvořen a ve spolupráci s jejich přímými nadřízenými implementován speciální program rozvoje. Rozvojový program představuje komplexní iniciativu pro jasně specifikovanou skupinu talentů, doplněnou o ohledy na individuální potřeby jednotlivých účastníků. A zároveň poskytovat nadstandardní rozšíření běžných možností rozvoje a nabízet individuální péči, která se standardně dostávala talentovaným zaměstnancům od nadřízených a oddělení lidských zdrojů. (Horváthová, 2011)

Mentoring talentů

Mentoring můžeme interpretovat jako činnost, při níž si zaměstnanec sám volí mentora, rádce, kterým je znalý odborník nebo, zkušený kolega v rámci organizace. Mentor poskytuje talentovanému zaměstnanci rady, podporu a směřování, nabízí mu užitečné informace a odpovědi, a pomáhá mu s kariérním rozvojem. (Horváthová, 2011)

Při rozvoji talentů je mentoring jedna z úspěšně užívaných metod. V některých případech je mentoring považován za podstatnou rozvojovou aktivitu. Jako problém se může někdy jevit identifikace potenciálních mentorů a jejich ochota, aby svými činnostmi posilovali růst klíčových talentů v organizaci. (Horváthová, 2011)

Řízení kariery

Programy rozvoje talentů úzce souvisejí s řízením kariéry, což zahrnuje plánování kariéry a nástupnictví. HR programy poskytují talentům příležitosti pro růst ve svých stávajících pracovních rolích a pro postup do vyšších pozic. Plánování kariéry formuje postup talentů v společnosti podle posouzení potřeb společnosti. Talentovaní jedinci by měli absolvovat definovanou sekvenci zkušeností, které jsou doplněny koučinkem a rozvojovými programy, aby byli připraveni převzít náročnější pracovní role v budoucnosti. Plánování nástupnictví má za cíl zajistit, že organizace bude mít k dispozici potřebné talenty pro uspokojení svých podnikatelských potřeb v příštích letech. (Horváthová, 2011)

1.9.3 Udržení talentů

Důležitým cílem pro stabilizaci talentů je zabezpečení toho, aby zůstávali věrní své organizaci, aby neměli nutkání organizaci opouštět. Odchody zaměstnanců s výjimečným talentem mohou výrazně ovlivnit fungování organizace. Aby organizace dosáhla toho, že v ní zaměstnanci chtějí pracovat, měla by být brána jako organizace dosahující výsledků, měla by se chovat eticky a nabízet svým zaměstnancům příznivé podmínky, mít jasnou vizi a měla by být známá jako organizace s dobrou pověstí. (Horváthová, 2011)

S cílem zajistit motivaci talentovaných jednotlivců pracovat pro organizaci a projevit zájem o setrvání v ní, by měla organizace aktivně usilovat o to, aby byla atraktivním zaměstnavatelem, místem vysoké kvality, prostředím, kde lidé rádi pracují, a celkově skvělým pracovištěm. Ve své knize Horváthová uvádí následující faktory, které zvyšují atraktivitu zaměstnavatele:

- **poskytování atraktivní a oceňované práce**

Talentovaní zaměstnanci předpokládají, že jim organizace poskytne zajímavou práci, která se ztotožňuje s jejich zájmy, bude pro ně výzvou, při které se naučí novým dovednostem. (Horváthová, 2011)

- **poskytování nabídek ke vzdělání a rozvoji a postupu v kariéře**

Zajištění vzdělávacích aktivit přináší talentovaným zaměstnancům růst v jejich současných oblastech působení a příležitost stoupat do oblastí vyšších. (Horváthová, 2011)

- **uchování harmonie mezi pracovním a soukromým životem**

Talentovaní zaměstnanci upřednostňují práci, která bude splňovat podmínky jejich životního stylu. Vyhledávají organizace, které budou podporovat jejich růst, budou usilovat o jejich udržení a budou zároveň dbát o harmonii mezi jejich pracovním a osobním životem. (Horváthová, 2011)

- **nabídka pružné pracovní pozice**

Pozice obsazované talentovanými jednotlivci by měly poskytovat odpovědnost, podnětnost a autonomii. Pracovníci by měli mít možnost učit se a rozvíjet se ve svých rolích, přičemž by měli být podporováni a směřováni. Pozice by měla nabízet flexibilitu a umožňovat jim formovat svou roli tím,

že efektivněji a rozsáhleji využijí své výjimečné znalosti, dovednost a schopnosti. (Horváthová, 2011)

- **poskytování kvalitních pracovních podmínek a techniky**

Kvalitní pracovní prostředí a technika na pracovišti příznivě působí na výkon talentovaného zaměstnance, zvyšuje jeho pracovní spokojenost a může ovlivnit jeho rozhodnutí setrvat v dané práci. Organizace by měly věnovat pozornost zajištění příznivých pracovních podmínek a kvalitního pracoviště. (Horváthová, 2011)

- **zajištění pocitu uznání, respektu a úcty**

Organizace by měli klást důraz na podporu kultury uznání. Když se zaměstnanci cítí ocenění, respektováni a ctěni, přispívá to k vytváření společného pocitu hrdosti, nadšení, vzájemné podpory a obětavosti v celé organizaci. Kladení důrazu na podporu kultury uznání, může organizaci pomoci v udržení si svých zaměstnanců a zabránit tak odchodu ke konkurenci. (Horváthová, 2011)

- **nabídka adekvátní odměny**

Odměna, udělená talentům, by měla reflektovat a ocenit přínos a příspěvek zaměstnance. Poskytování konkurenceschopné mzdy, zaměstnaneckých benefitů, nepeněžních odměn a bonusů může ovlivnit schopnost organizace přilákat a udržovat si talentované jednotlivce. V souvislosti s udělováním odměn je důležité aby si organizace byla vědoma, že se preference jednotlivců v této oblasti mohou během života měnit. Proto je vhodné brát tuto skutečnost v úvahu, a nastavit systém odměňování tak, aby odpovídal aktuálním požadavkům a potřebám talentovaných jednotlivců. (Horváthová, 2011)

1.10 Talent pool

Talent pool představuje uložení informací o potenciálních, talentovaných a vysoce kvalifikovaných zaměstnancích a uchazečích na jednotlivé pracovní pozice. Tato databáze obsahuje osobní a kontaktní informace o každém kandidátovi, jeho zkušenosti, dovednosti a další důležité informace pro budoucí dosazování do určitých pracovních pozic, včetně toho, jak dobře zapadají do firemní kultury. Pomocí talent poolu se proces hledání vhodných kandidátů urychluje a zefektivňuje,

jelikož zaměstnanci HR oddělení mají důležité informace uchované centralizovaně a nemusejí opakovaně procházet celý proces hledání. Popisovaným způsobem HR manažer nemusí začínat náborový proces od začátku a v případě otevření nebo uvolnění pracovní pozice, již má k dispozici skupinu vysoce kvalifikovaných kandidátů, kteří jsou seznámeni s organizací a projeví o ni zájem. Z vybrané skupiny může pak následně vybírat nejvhodnějšího kandidáta. Do talent poolu nemusí být zařazeni jen uchazeči, kteří se sami o práci přihlásili, ale také jednotlivci, kteří byli doporučení nebo aktivně vyhledáni. Díky talent poolu má tak HR zaměstnanec vždy okamžitý přístup k nejlepším lidem, zkrátí dobu nábora, sníží se náklady na nábor a celkově nábor zkvalitní. (Jak vytvořit talent pool, 2022; Talent Pool, 2024; Talent Pool Hiring Success Glossary, 2024)

Pro vyhodnocení výkonu a předpovědi potenciálu pomocí hodnotících stupnic vytváří společnost skupinu talentovaných zaměstnanců, talent pool. Jednotlivci, kteří splňují kritéria, které si nastaví organizace, mohou být označováni za talent. Skupina těchto talentů může být dále rozdělena na top talenty, talenty a možné talenty. Za top talenty je považováni jednotlivci, kteří dosahují vysokého výkonu a zároveň předvádí značný potenciál. Talenty jsou jednotlivci, kteří dosahují naprosto uspokojivého výkonu, ale jejich potenciál je omezený. Jednotlivci, kteří se vyznačují vysokým potenciálem, ale dosahují omezeného výkonu, jsou považováni za potenciální neboli možné talenty. (Horváthová, 2011)

1.11 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Aby člověk mohl sloužit jako pracovní síla a byl zaměstnatelný, je žádoucí si neustále prohlubovat a rozšiřovat své znalosti a dovednosti. Potřeba vychází z neustále se měnících požadavků na znalosti a dovednosti v moderní společnosti. Období kdy člověku stačili vědomosti, které se naučil během své přípravy na povolání jsou už dávno pryč. *„Vzdělávání a formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem. A v tomto procesu sehrává stále větší roli organizace a jí organizované vzdělávací aktivity.“* (Koubek, 2015, s. 252)

Jedním ze základních podstat podnikání a úspěchu kterékoliv organizace je pružnost a otevřenost změnám. Pružnost organizace vychází z pružného přístupu jednotlivců, kteří nejenom přijímají změny, ale také je aktivně podporují. V současné době

se zdá, že jedním z klíčových úkolů v oblasti lidských zdrojů je efektivní péče o rozvoj schopností zaměstnanců. Ze zmiňovaného důvodu jsou tradiční metody vzdělávání zaměstnanců, jako je zácvik, doškolování a přeškolení, stále méně dostačující. Stále více se klade důraz na rozvojové aktivity, které se zaměřují na formování rozsáhlejších znalostí a dovedností než ty, které jsou momentálně vyžadovány na konkrétním pracovním místě. Důležitým prvkem jsou i aktivity zaměřené na formování osobnosti zaměstnanců, včetně jejich hodnotových orientací a přizpůsobení kultury zaměstnance k organizační kultuře. Díky rozvojovým aktivitám se formuje flexibilita zaměstnanců a jejich připravenost na změny. Koubek ve své publikaci uvádí následující nejpodstatnější důvody proč se organizace musejí věnovat vzdělávání a rozvoji svých pracovníků, pokud chtějí být prosperující a konkurenceschopné: (Koubek, 2015)

- neustále se objevující inovativní poznatky a vývoj nových technologií, tím pádem dovednost i a znalosti lidí rapidně zastarávají,
- dynamika lidských potřeb a tedy i měnící se povaha trhu výrobků a služeb je stále výraznější. Tento aspekt vyžaduje od organizací i jejich zaměstnanců flexibilní přístup a schopnost rychlé reakce,
- rychleji se obměňuje technologie a technika organizací,
- organizační změny nastávají v kratších intervalech, které zaměstnanci musejí zvládat,
- markantnější zaměření na jakost výrobků a služeb a na službu zákazníkovi,
- inovace v oblasti informačních technologiích a jejich aplikace v rámci organizací,
- dochází ke změnám v organizaci práce, charakteru pracovních úkolů a způsobech řízení,
- potřeba snižování nákladů a efektivnějšího využívání technologií,
- podpora vzdělávání a rozvoje zaměstnanců přispívá k pozitivnímu firemnímu renomé a usnadňuje udržení stability pracovní síly. (Koubek, 20015)

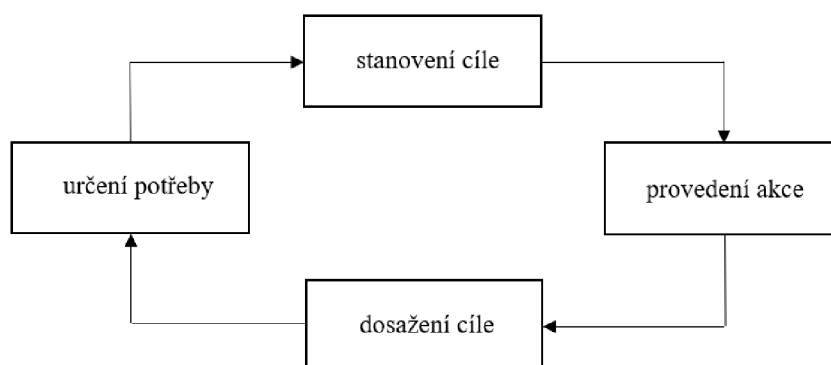
Edukaci zahrnuje proces vytváření, rozvíjení a prohlubování znalostí, schopností a dovedností pracovníků. Za velmi podstatné lze považovat nejen účast zaměstnanců ve vzdělávacích programech a školeních, ale i následné hodnocení výsledků

a vyhodnocení přínosu. V moderní společnosti se nároky na znalosti a schopnosti neustále mění, a klade se značný důraz na jejich rozšiřování. Zároveň dochází k narůstající propasti mezi různými generacemi. Starší generace neměly tak rozsáhlé možnosti dosáhnout k vysokoškolskému titulu, tak jak je tomu dnes. V potaz musíme také zvážit moderní technologie, které propasti velmi napomáhají. Mladé generace jsou schopny se s novými technologiemi naučit pracovat daleko rychleji a instinktivněji oproti starším generacím. Kvůli těmto příčinám by měli personalisté mít odborné vzdělání nebo přípravu v řízení diverzity managementu. Podstatným důvodem je to, aby byli schopni efektivně spolupracovat s týmem, který tvoří různorodí členové, a dosáhli maximálních výsledků a inovací. (Urbancová, Vrabcová, 2023)

1.12 Motivace zaměstnanců

Motivace je silou, která ovlivňuje, jak se lidé chovají, a zahrnuje faktory, které je vedou k určitým akcím. Lidé jsou motivováni v případě, pokud ví, že dané splnění úkolu povede k dosažení cíle a získají díky tomu odpovídající a užitečné ocenění, která uspokojí jejich potřeby. Pokud chce organizace docílit nejlepší a nejvyšší efektivity u svých zaměstnanců, musí nejen motivaci správně pochopit ale také ji dobře nastavit přesně pro své zaměstnance, které zaměstnává. Pokud jsou lidé dobře motivováni, měli by být dobrovolně ochotni vykonat pro organizaci práci navíc, nad rámec běžného standardu. Znamená to, že si splní nejen své základní úkoly a povinnosti, ale organizaci přispějí kvalitnějším a vyšším výkonem, než by se od nich běžně očekávalo. Pokud jsou lidé motivováni sami od sebe a dosahují vědění a znalostí, které oni sami chtějí, jedná se o nejlíp podanou motivaci. Skupina popisovaných lidí, tým, může být motivována sama sebou. (Armstrong, 2015)

Obrázek níže znázorňuje proces motivace založený na uspokojování potřeb.



Obrázek 4 Proces motivace založený na uspokojování potřeb

(zdroj: Armstrong, 2015, s. 220)

Podobně, jako Armstrong, Rosemary Thomson ve své knize uvádí, že motivace je založena na uspokojování konkrétních potřeb, která se opírá o myšlenky psychologa Maslowa a jeho pyramidy. Maslow předpokládá, že existuje pět úrovní potřeb. Stanovené potřeby jsou poskládány sestupně dle jejich významnosti od nejnižších fyziologických potřeb přes jistotu a bezpečí, sociální nezbytnostem, uznání až k seberozvoji. (Thomson, 2007)

Současní lidé v profesionálním životě stále více hledají smysluplnost. Touží cítit, že jejich práce nějakým způsobem přispívá k pozitivním změnám ve světě. Podle studie Harvard Business Review by devět z deseti lidí přijalo nižší finanční ohodnocení výměnou za smysluplnější práci. Chce-li společnost motivované zaměstnance, musí zajistit, aby jejich práce měla hlubší význam. Společnost se snaží kýženého dosáhnout komunikací s nimi, řešením jejich problémů a úpravou klíčových pracovních úkolů, které vykonávají. (5 věcí, které motivují vaše zaměstnance více než peníze, 2024)

Autoři Armstrong a Palíšková ve svých knihách rozdělují motivaci na dva typy, a to vnitřní a vnější. Typy motivace můžeme rozdělit na vnitřní a vnější motivaci.

1.12.1 Vnitřní motivace

Vnitřní motivace je řízena faktory, nad kterými mají lidé osobní kontrolu. Velmi často se faktory označují jako emoce. Obvykle je motivace poháněna „srdcem“, tedy interními potřebami jedince. Nastává, když jedinci cítí, že jejich práce je smysluplná, fascinující a inspirativní, nabízí jim dostatečnou míru svobody,

umožňuje využití a rozvoj jejich schopností a znalostí, a také nabízí možnost dosáhnout jejich vytoužených úspěchů nebo kariérních cílů. Jedná se o typ motivace, který vychází přímo z činnosti, kterou vykonávají, a není vyvolán vnějšími stimuly, jako vnější motivace. (Armstrong, 2015; Palíšková a kol., 2021)

1.12.2 Vnější motivace

Vnější motivace, známá také jako stimulance, zahrnuje faktory, které ovlivňují jednotlivce z externího prostředí a v pracovní sféře slouží k podpoře a motivaci zaměstnanců k lepším pracovním výsledkům. Faktory zahrnují primárně finanční odměny, benefity a další výhody, které jsou zaměstnancům nabízeny za splnění určitých cílů. Hlavní slabina těchto stimulů spočívá v tom, že podněcují zaměstnance k vyššímu výkonu pouze po dobu jejich poskytování a musí být pro zaměstnance v dané chvíli relevantní. Jakmile jejich poskytování skončí, jejich motivující účinek často vyprchá. Stimulace se dělí na pozitivní, která zahrnuje odměny a benefity, a negativní, kde dominují faktory jako strach z odebrání zaměstnaneckých výhod nebo dokonce ztráty práce, což může v některých případech paradoxně vést k poklesu pracovní efektivity. Na druhou stranu, vnitřní motivace, související s kvalitou pracovního života, bude pravděpodobně mít hlubší a trvalejší vliv, jelikož vychází z jedinců a jejich práce, na rozdíl od vnějších motivátorů, které jsou lidem vnuceny zvenčí. (Armstrong, 2015; Palíšková a kol., 2021)

Součástí motivace, jak již bylo naznačeno je hodnocení zaměstnanců, kterému se věnuje následující kapitola.

1.13 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců, které zahrnuje neustálé monitorování a kontrolu jejich práce, stejně jako pravidelné vyhodnocování jejich dlouhodobých výkonů, patří mezi klíčové úkoly a nástroje každého vedoucího. Proces má za cíl nejen včas identifikovat a řešit případné slabiny v práci zaměstnanců, ale také uznat jejich dobré výsledky, čímž podporuje jejich motivaci a sebevědomí. Hodnocení zaměstnanců je sice klíčové, ale jeho efektivita závisí na splnění dvou zásadních podmínek. První z nich je objektivita nebo nestrannost hodnocení, druhá pak spočívá ve správném způsobu, jakým je hodnocení zaměstnanci předáno. Objektivita hodnocení závisí nejen na jeho

skutečné nestrannosti, ale také na tom, jak je vnímáno zaměstnancem. Klíčové je, zda zaměstnanec považuje hodnocení za spravedlivé a zda ho vnímá jako objektivní. Druhá podmínka pro účinné hodnocení je správná forma jeho předání. Zmiňovaný aspekt se odvíjí od komunikačních schopností vedoucího a zahrnuje jak poskytování bezprostřední zpětné vazby, tak pravidelné posuzování dlouhodobějších výsledků. (Hodnocení zaměstnanců, jeho druhy, nástroje a předávání, 2017)

Koubek ve své knize rozděluje proces hodnocení zaměstnanců do devíti fází, které se dále člení do tří časových období: (Koubek, 2015)

Přípravné období zahrnuje čtyři fáze:

- identifikace a definice hodnotících kritérií, určení principů, pravidel a metody hodnotícího procesu, dále pak příprava hodnotících formulářů používaných při vyhodnocení,
- prověření a aktualizace popisů a specifikací pracovních míst, včetně důkladné analýzy pozic,
- definování kritérií pro hodnocení a měření výkonu, výběr těchto kritérií, nastavení standardů pro pracovní výkon, výběr metod pro hodnocení a klasifikaci k rozlišení úrovní výkonnosti, a stanovení klíčového období pro sběr dat o pracovním výkonu,
- zasvěcení pracovníků do plánovaného hodnotícího procesu a jeho cílů, především co se týče kritérií a standardů výkonu, a očekávání vůči jejich pracovnímu výkonu. Je vhodné nejenom poskytnout informace, ale také tyto záležitosti s pracovníky probrat, (Koubek, 2015)

Období získávání dat a podkladů obsahuje dvě fáze:

- shromáždění údajů, jako je sledování zaměstnanců při jejich činnostech nebo zkoumáním výsledků jejich práce, představuje klíčový krok pro posouzení výkonu pracovníků. Důležité je však stanovit, kdo má kompetence pro získávání těchto informací a kdo je oprávněn provádět samotné hodnocení,
- získání evidence o pracovním výkonu. Tato fáze je velmi podstatná, z důvodu možnosti vrácení se k evidovaným informacím, (Koubek, 2015)

Období vyhodnocení dat o pracovním výkonu zahrnuje tři fáze:

- hodnocení pracovního výkonu, chování, dovedností a dalších atributů zaměstnanců se musí řídit standardizovaným procesem. Během tohoto procesu obvykle dochází k porovnání reálných výsledků práce s předem stanovenými normami nebo očekáváními, pracovního chování s obecnými standardy chování a schopností a dalších charakteristik zaměstnanců s požadavky dané pozice a jejího popisu,
- diskuse s hodnoceným zaměstnancem o jeho výsledcích a o možnostech řešení slabín spojených s pracovním výkonem. Tato fáze je podstatná pro rozvoj pracovního výkonu,
- další pozorování pracovního výkonu zaměstnance, nabízení pomoci při zkvalitňování pracovního výkonu, analýza účinnosti hodnocení, (Koubek, 2015)

1.14 Shrnutí teoretických východisek práce

V teoretické části diplomové práce bylo nejprve provedeno vymezení pojmu lidské zdroje (Human Resources, HR), dále bylo definováno řízení lidských zdrojů. Obecně bylo stanoveno, čím se zabývá personální práce. V hlavní části teorie byly charakterizovány pojmy talent a talent management. Následně byly popsány procesy talent managementu s důrazem na získávání, rozvoj a udržení talentů ve společnosti. V oblasti talent managementu nebyl opomenut ani talent pool. Zároveň se teoretická část zabývala vymezením vzdělávání a rozvojem zaměstnanců a jejich motivace. Díky získání dostatečného teoretického základu může být zpracována následující analytická část práce.

2 ANALYTICKÁ ČÁST PRÁCE

Kapitola analytická část práce bude zaměřena na představení a charakteristiku vybrané společnosti, její organizační struktury, personálního oddělení a firemní i personální strategie. Zároveň dojde k popisu personálního systému společnosti. K získání informací pro popis současného stavu vybrané společnosti bylo využito komunikace se zaměstnancem společnosti v podobě ústního sdělení, emailové komunikace a poskytnutí interních dokumentů společnosti. Následně bude v analytické části proveden výzkum v podobě rozhovoru a dotazníkového šetření zaměřený na získání potřebných informací, které poslouží k stanovení návrhu pro zavedení talent managementu. Součástí závěru bude provedena diskuse výsledků výzkumu.

2.1 Představení organizace

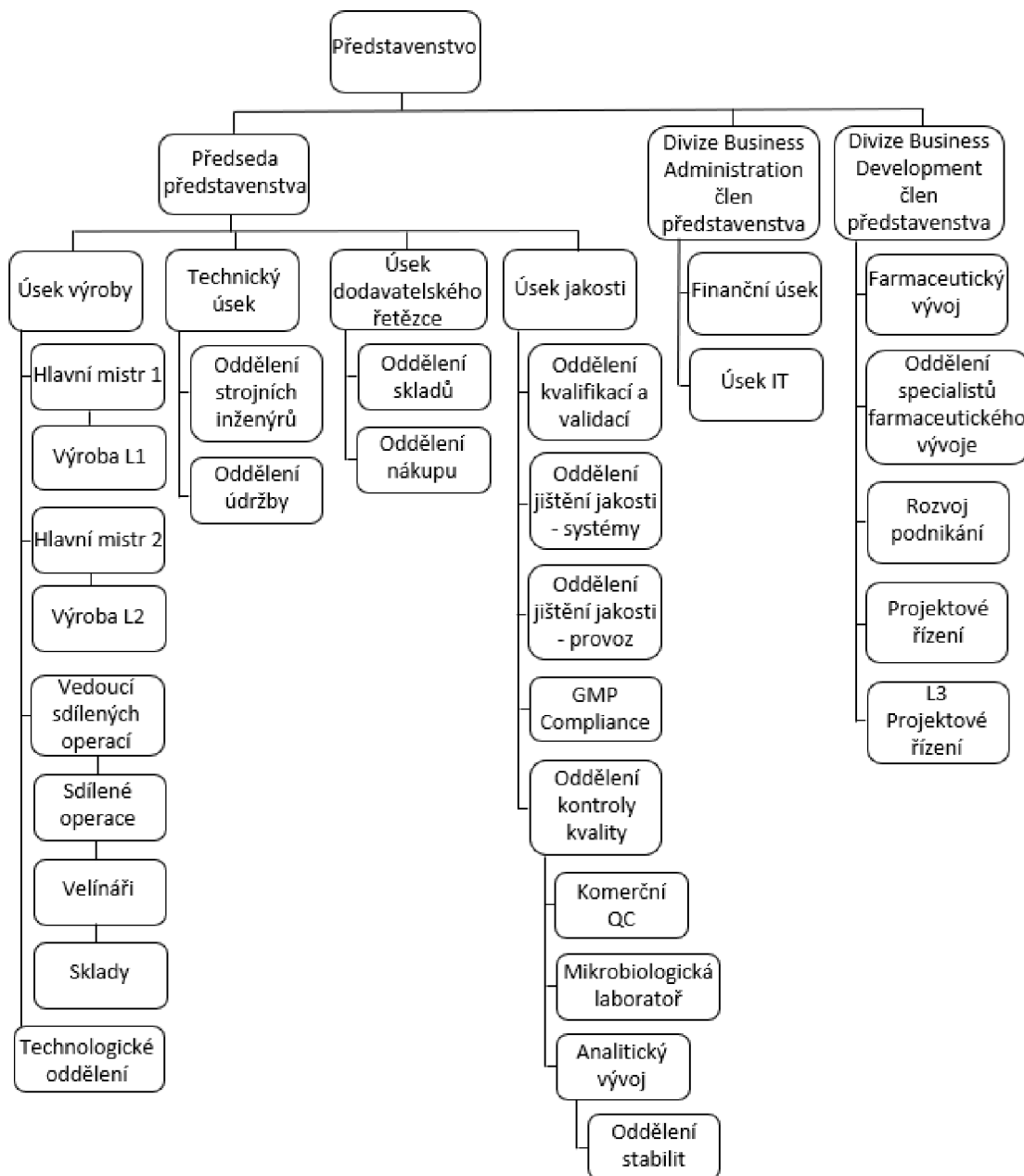
Společnost ACD sídlí na území České republiky a je dceřinou společností, společností ACO. Společnost ACD působí ve farmaceutickém průmyslu, která se specializuje na výrobu léčiv proti boji s rakovinou, konkrétně cytostatik ve formě injekcí. Její hlavní specializace spočívá ve vývoji a produkci léčiv, které zastavují nebo zpomalují růst rakovinných buněk, čímž jsou nezbytnou součástí chemoterapeutické léčby. Léčebné injekce, aplikované přímo do krevního oběhu, umožňují rychlou a cílenou reakci na maligní nádory s minimálním rozptylem léčiva v organismu. Společnost klade důraz na inovaci a výzkum, což jí umožňuje neustále vyvíjet nové a účinnější formy cytostatik. Její výzkumné týmy se zaměřují na nejnovější poznatky oblasti molekulární biologie a genetiky, aby mohly vytvářet léčiva, která jsou specifitější pro různé typy rakovinných buněk a zároveň snižují vedlejší účinky tradiční chemoterapie. (Ústní komunikace se zaměstnancem společnosti ACD, 2024)

Její výrobní procesy jsou pečlivě zaměřeny na výrobu finálních produktů malých molekul ale také na inovativní léčiva založená na biomolekulárních technologiích. Ty jsou ACD (Antibody-Drug Conjugates), HPAPI (Highly Potent Active Pharmaceutical Ingredients) proteiny, monoklonální protilátky (mAb) a oligonukleotidy. Popisované inovativní léky mají potenciál významného posunu v onkologické terapii, která nabízí vyšší účinnost a snižuje vedlejší účinky léčby,

což přináší naději pro pacienty léčícími se s různými formami onkologického onemocnění. (webové stránky společnosti ACD, 2020)

2.2 Organizační struktura

Společnost ACD aktuálně zaměstnává 180 zaměstnanců včetně zaměstnankyň na mateřské/rodičovské dovolené a zaměstnanců, kteří pracují formou dohod, dohoda o pracovní činnosti, dohoda o provedení práce. Níže je vyobrazena organizační struktura ve společnosti ACD. (Emailová komunikace se zaměstnancem společnosti ACD, 2024)



Obrázek 5 Organizační struktura společnosti ACD

(Vlastní zpracování dle: Emailová komunikace se zaměstnancem společnosti ACD, 2024)

2.3 Firemní kultura

Společnost ACD vítá nové nápady, inovativní řešení a cení si diverzity. Je otevřená inspiraci od nejlepších myšlenek z různých oblastí a aktivně podporuje jejich začleňování do svých procesů. Neustálé zdokonalování je klíčovou součástí firemní kultury a projevuje se v každodenních aktivitách. Při poskytování svých služeb se společnost snaží o ohleduplný přístup k ostatním a vede své aktivity zodpovědně,

at' už se jedná o vztahy mezi zaměstnanci, k zákazníkům, přírodě nebo společnosti obecně. Je připravena nést odpovědnost za své kroky a snaží se být společensky zodpovědným zaměstnavatelem. Začleňuje zásady společenské odpovědnosti do základů jejich podnikatelských procesů. Svým chováním jasně ukazuje, že se řídí principy správného vedení, etického jednání a nabízí svým pracovníkům příležitosti k rozvoji a využití jejich osobního potenciálu. Poslání společnosti spočívá v podpoře klientů tím, že umožňuje dodávat léčiva lékařům a nemocnicím včas. Přispívá tak k léčbě pacientů s onkologickým onemocněním. Vítá výzvy a přispívá ke kýženému cíli výrobou produktů, jejichž vývoj a výroba jsou technicky náročné. (webové stránky společnosti ACD, 2020; Emailová komunikace se zaměstnancem společnosti ACD, 2024)

2.4 Podniková strategie

Společnost ACD aspiruje stát se globálně preferovaným specialistou a partnerem pro smluvní vývoj a produkci injekčních léčiv. Společnost má pojmenované hlavní oblasti, pro které vytváří konkrétní strategické cíle. Ty jsou tvořeny na každý fiskální rok, který trvá od 1. dubna do 31. března. Následně cíle posuzuje a za jejich dosažení vyplácí všem zaměstnancům roční finanční bonus. (Emailová komunikace se zaměstnancem společnosti ACD, 2024)

2.5 Personální strategie

Optimální počet vysoce kvalifikovaných zaměstnanců, kteří tvoří intelektuální jádro společnosti, nachází smysl ve své práci, baví je a přinášejí společnosti vysokou přidanou hodnotu, je chtěná vize personálního oddělení společnosti ACD. Pro splnění vize společnosti je potřeba specialistů a seniorních zaměstnanců, kteří znají způsoby, jak postupovat při práci a hledají možnosti, jak vizi učinit efektivněji. Společnost zároveň usiluje, aby zaměstnanci viděli za svou prací smysl a bavila je. Zvolený přístup může se správně nastavenými nástroji přispět k menší fluktuaci, větší angažovanosti a vést k vyšším výkonům. (Emailová komunikace se zaměstnancem společnosti ACD, 2024)

2.6 Personální oddělení

Personální oddělení je součástí divize Business Administration, kam spadají kromě lidských zdrojů také podpůrná oddělení jako IT a Finance. V rámci personálního oddělení je zaměstnáno sedm pracovníků, kteří jsou vedeni vedoucím celé divize. Tým personálního oddělení se skládá z následujících pozic: asistenta, office manager, účetní mezd, HR Business partner, CSR manager, BOZP manager, specialista školení a rozvoje.

Office manager je odpovědný za správu kanceláří a má na starost administrativně personální práci. Náplň práce je zajištění všech kancelářských potřeb a zařízení, tak aby byly dostupné a připravené. Současně má na starost organizaci schůzek, přípravu dokumentů a prezentací. Dále plní funkci jako první kontaktní bod pro zaměstnance a návštěvníky.

Účetní mezd má na starost odměňování, přesné a včasné zpracování mezd zaměstnanců. Udržování aktuálních a přesných záznamů o zaměstnancích. Poskytování informací zaměstnancům týkajících se výplaty mezd.

Pozice HR Business partner je ve společnosti strategická role v oblasti lidských zdrojů, která funguje jako spojnice mezi managementem společnosti a jejími zaměstnanci. Zaměstnanec má podstatný význam pro rozvoj a realizaci „HR“ strategií, které podporují obchodní cíle organizace. Mezi jeho aktivity patří, strategické plánování HR plánů, poradenství a podpora managementu, organizační změny, vývoj talentů a vzdělávání, výkon a odměňování, nábor a selekce, zachování pracovních vztahů a analýza a reporting.

Náplň práce **CSR managera** spočívá ve společenské odpovědnosti firmy. Konkrétně definování a implementaci strategií, které reflektují etické hodnoty organizace a její závazek k pozitivnímu dopadu na společnost, životní prostředí a ekonomiku.

BOZP manager přijímá odpovědnost za implementaci a dohled nad programy a politikami, které zajišťují bezpečnostní a zdravotní normy v pracovním prostředí dle norem, zákonů ČR a ISO 45001.

Pozice **specialisty školení a rozvoje** zahrnuje plánování, vytváření a realizaci vzdělávacích programů a rozvojových aktivit, které podporují růst a výkonnost zaměstnanců ve společnosti.

Obsahem práce **asistenta** je podpora a asistence, kterémukoliv zaměstnanci personálního oddělení. Nerozlučně má na starost administrativní a organizační úkoly, jako jsou správa pošty, vedení seznamů a archivace, přijímání a směřování telefonních hovorů. (Emailová komunikace se zaměstnancem společnosti ACD, 2024)

2.7 Plánování počtu zaměstnanců

Jedním z důležitých úkolů společnosti ACD je obsadit vhodným kandidátem, v co nejkratší možnou dobu každou volnou pozici. Společnost tak může zajistit vyšší efektivitu procesu získávání a výběru zaměstnanců a zároveň může i podstatně přispět k lepším výsledkům společnosti. Na každý fiskální rok je představenstvem určen počet zaměstnanců, limit nemůže být překročen. Počet zaměstnanců je vždy schvalován mateřskou společností ACE. (Emailová komunikace se zaměstnancem společnosti ACD, 2024)

2.8 Proces získávání a výběru zaměstnanců

Proces výběru na pracovní pozice může být zahájen pouze v případě, že zmiňované pozice byly oficiálně schváleny představenstvem pro daný fiskální rok a jsou zahrnuty v platné organizační struktuře. Vedoucí daného úseku poté iniciuje proces výběru tím, že odešle žádost o zahájení výběrového řízení HR Business Partnerovi.

Pokud dojde v průběhu roku k organizační změně, jako je například úprava nebo rozšíření stávající organizační struktury, skutečnost může vyústit ve vznik nové pracovní pozice. V takovém případě je nutné získat schválení očekávané nové pozice od představenstva a to v rámci dříve určeného limitu počtu zaměstnanců, pokud nedojde k jeho zvýšení schválením dozorčí rady.

Vedoucí úseku následně předloží žádost o schválení nové pozice představenstvu a po jeho schválení poskytne HR Business Partnerovi všechny potřebné informace pro zahájení výběrového řízení. Psané informace zahrnují i stručný popis pracovní pozice a požadavky na základní kompetence, které poslouží jako základ pro vytvoření

kompetenčního profilu dané pozice. (Interní dokument společnosti ACD: Výběrové řízení, 2024)

2.8.1 Zahájení získávání a výběru zaměstnanců

Do dvou pracovních dní po přijetí žádosti o spuštění výběrového řízení vytvoří HR Business Partner ve spolupráci s vedoucím příslušného oddělení nebo přímým nadřízeným plán na výběr vhodného kandidáta, včetně rozhodnutí, kde a jakým způsobem bude společnost kandidáty hledat. Následně HR Business Partner umístí nabídku práce na relevantních pracovních portálech, firemních webových stránkách a případně využije další dostupné zdroje. Pokud je inzerce publikována na sociálních sítích, pracuje v dané oblasti ve spolupráci s CSR Managerem. V specifických případech může HR Business Partner oslovit personální agenturu nebo headhunting, což musí být vždy schváleno vedoucím divize Business Administration. (Interní dokument společnosti ACD: Výběrové řízení, 2024)

2.8.2 Průběh získávání a výběru zaměstnanců

Podle typu pozice může být výběrový proces realizován jako externí, interní, nebo kombinovaný a může proběhnout v jednom nebo více kolech, přičemž celý proces je dokončen do třiceti dní od okamžiku, kdy byl inzerát zveřejněn. Metody aplikované během výběrového řízení jsou: rozhovory, testy odborných znalostí, případové studie, assessment centrum a ověřování referencí. O konkrétním průběhu výběrového řízení se dohodnou HR Business Partner a vedoucí příslušného oddělení.

Vedení výběrových rozhovorů je v rukou HR Business Partnera, přičemž se účastní také vedoucí relevantního oddělení nebo jiný zástupce daného úseku. Výběr kandidátů je uskutečněn s ohledem na specifické požadavky pozice, popis práce, kompetenční profil a potenciální soulad kandidáta s firemní kulturou. HR Business Partner má na starosti organizační zajištění celého procesu včetně ověřování referencí.

O výběru kandidáta na standardní pozice rozhodují společně vedoucí zaměstnanec a HR Business Partner, zatímco u vedoucích pozic rozhodují vedoucí příslušného úseku a vedoucí divize Business Administration. Vybranému kandidátovi pak HR Business Partner telefonicky a následně písemně, formou akceptačního dopisu předloží nabídku,

kteřá zahrnuje detaily o pozici, formě a délce pracovního kontraktu, délce zkušební doby a nabízené mzdě. (Interní dokument společnosti ACD: Výběřové řízení, 2024)

2.8.3 Ukončení výběřu a získávání zaměstnanců

Proces výběřového řízení se uzavířá akceptací pracovní nabídky vybraného kandidáta. Poté jsou realizovány následující kroky:

1. HR Business Partner zajistí informování všech kandidátů zapojených do výběřového řízení o jeho výsledcích,
2. HR Business Partner stáhne inzerát pozice z veřejných platforem a v případě využití sociálních sítí předá informaci CSR Managerovi,
3. HR Business Partner oznámí konec výběřového procesu všem zainteresovaným stranám, včetně eventuálně zapojených personálních agentur,
4. po přijetí nabídky kandidátem začne HR Business Partner bezprostředně komunikovat s nově přijatým zaměstnancem ohledně požadovaných dokumentů a formalit nezbytných k uzavření pracovní smlouvy a zahájení pracovního poměřu,
5. HR Business Partner provede hodnocení celého procesu náboru a výběřu. Zahrnuje to zaznamenání klíčových údajů, jako je rozsah inzerce, trvání výběřového procesu, počet obdržerých životopisů a počet kvalifikovaných kandidátů. Součástí hodnocení je také shromažřování zpětné vazby o průběhu výběřového řízení od úspěšného kandidáta a přímého nadřizeného. (Interní dokument společnosti ACD: Výběřové řízení, 2024)

2.9 Popis pracovní pozice

Obsah popisu pracovní pozice zahrnuje účel dané role, hlavní cíle, přehled klíčových úkolů, odpovědností a pravomocí. Za vytvoření popisu je odpovědný přímý nadřizený, který jej připraví před nástupem nového zaměstnance a poskytne jej HR Business Partnerovi. Na den nástupu je nutné, aby byl nový zaměstnanec s popisem jeho pracovní pozice seznámen a potvrdil svůj souhlas podpisem. Dokument, pracovní smlouva, se vypracovává také pro zaměstnance pracující na DPP nebo DPČ, kteří se zapojují do výrobních a skladovacích operací, do práce v kontrolních laboratořích nebo by jejich pracovní činnosti mohli přímo ovlivnit kvalitu výrobků.

V případě, že dojde ke změně pracovní pozice zaměstnance nebo k rozšíření jeho pracovních úkolů, připraví přímý nadřízený aktualizovaný popis pracovní pozice s novým datem účinnosti. (Interní dokument společnosti ACD: Rozvoj a hodnocení zaměstnanců, 2024)

2.10 Kompetenční profil

Kompetenční profil definuje klíčové požadavky – znalosti, dovednosti a kvalifikace, které jsou vyžadované pro efektivní výkon určité pracovní role. Specifikuje schopnosti, které musí zaměstnanec ovládat, aby byl schopen pozici adekvátně zastávat. Kompetenční profil je přizpůsoben specifické pracovní pozici, nikoli jednotlivému zaměstnanci. Obsahuje jak „hard skills“ (přeloženo: tvrdé dovednosti), takzvaně odborné znalosti a dovednosti klíčové pro danou pozici, tak „soft skills“ (přeloženo: měkké dovednosti), které jsou společné pro všechny pracovníky a odrazují firemní kulturu a hodnoty.

Ve všech pracovních rolích společnosti byly jako klíčové měkké dovednosti stanoveny komunikace, spolupráce, odpovědnost a inovativnost, které jsou zahrnuty do kompetenčních profilů všech zaměstnanců. Dle pozic se pouze liší podle požadované úrovně těchto kompetencí, řadoví zaměstnanci/vedoucí zaměstnanci. Pro vedoucí pracovníky, mentory a školitele je navíc stanovena pátá kompetence, kterou je schopnost rozvoje sebe a svých kolegů. Pro každou z těchto dovedností je určena její specifická úroveň od 1 do 5, která by měla být dosažena po dokončení zaškolení zaměstnance.

Hodnocení kompetenčního profilu se uskutečňuje jednou za rok během procesu vyhodnocování výkonu zaměstnance. Na základě hodnocení se přistupuje k určení návrhu na výši mzdy v souladu s platovými škálami a k vytvoření individuálního plánu rozvoje.

Do 31. prosince každého kalendářního roku přidává přímý nadřízený do kompetenčního profilu jednotlivých zaměstnanců skutečnou úroveň dosažených kompetencí. To se děje buď zaznamenáním písmene „S“, což značí splnění požadavků, nebo uvedením čísla od 1 do 5, které odráží míru, v jaké zaměstnanec konkrétní kompetenci splňuje.

V případě, že zaměstnanec při hodnocení svého kompetenčního profilu nedosáhne stanovené úrovně kompetencí automaticky nemusí vést k závěru, že by nemohl svou pozici nadále vykonávat. Místo toho přímý nadřízený navrhne opatření, jako jsou školení nebo praktické zácviky, které mají za cíl posílit oblasti, v nichž jsou kompetence u konkrétního zaměstnance nedostatečné. (Interní dokument společnosti ACD: Rozvoj a hodnocení zaměstnanců, 2024)

2.11 Nástup zaměstnance do společnosti

Nástup zaměstnance do společnosti ACD probíhá následně popsáním způsobem. HR Business Partner zasílá nově přijatému zaměstnanci osobní dotazník. Zvoleným krokem nový zaměstnanec poskytuje zaměstnavateli potřebné informace pro objednání na vstupní lékařské vyšetření, vypracování pracovní smlouvy, dohody o mzdě, a registraci na zdravotního a sociálního pojištění. Následně se novému zaměstnanci odesílá dopis, který uvádí seznam dokumentů, které je nutné předložit nejpozději v den nástupu. Mezi požadované dokumenty patří lékařské potvrzení o zdravotní způsobilosti, výpis z trestního rejstříku, zápočtový list z minulého zaměstnání, případně doklad o registraci na úřadu práce, originální doklad o dosaženém nejvyšším vzdělání a pro studenty potvrzení o studiu. Dále následuje vstupní lékařská kontrola. Každý nově přijatý zaměstnanec podstoupí před začátkem svého pracovního poměru lékařskou kontrolu v souladu s typem vykonávané práce u lékaře, s nímž má zaměstnavatel uzavřenou smlouvu. Kontrola slouží k ověření, zda je zaměstnanec zdravotně schopen vykonávat svou práci. Organizací vstupních zdravotních kontrol se zabývá Office manager, který také zaznamenává datum jejich absolvování do firemního personálního systému. Dalším krokem HR Business Partnera je připravení pracovní smlouvy, dohody o mzdě a organizace vstupního školení pro nového zaměstnance. Následně je dohodnuta příprava popisu na pracovní pozici, kompetenční profil, plán adaptace a praktického zaškolení přímým nadřízeným zaměstnancem.

Po proběhnutí veškeré administrativní záležitosti a lékařská prohlídka zaměstnance, pokračuje nástup do zaměstnání 2–3 dny, kdy se novému zaměstnanci věnuje HR Business Partner, který jej seznámí s obecnými vstupními školeními. Nový zaměstnanec je posléze předán buď trenérce, v případě nástupu do výroby, nebo přímo na oddělení, kde nový zaměstnanec bude vykonávat svou práci. Na daném místě absolvuje další část

adaptačního plánu – praktické zaškolení na pracovišti podle harmonogramu, který zpracoval nadřízený s konkrétními cíli. Cíle musí být během adaptace splněny. (Interní dokument společnosti ACD: Výběrové řízení, 2024)

Vstupní školení

Vstupní školení jsou jednotná pro všechny zaměstnance společnosti bez ohledu na zastávanou pozici a slouží k představení společnosti, včetně její kultury a uvedení zaměstnanců do života společnosti.

Vstupní školení zahrnují:

- BOZP + PO,
- pracovní řád,
- organizační řád,
- systém odměňování zaměstnanců,
- SVP včetně příručky jakosti,
- politiky a role kvality,
- systém dokumentace,
- zásady práce s NCHLS,
- pohyb osob,
- seznámení zaměstnance se zařízením do příslušné kategorie práce, rozsahem a periodicitou lékařských prohlídek pro jeho pracovní pozici,
- seznámení zaměstnance s hodnotami společnosti,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- podpisový řád,
- ochrana obchodního tajemství,
- etický kodex,
- vstupní školení IT-pravidla po uživateli a správa přístupu,
- zásady zpracování a ochrany osobních údajů.

Zaměstnanců, kteří pracují ve společnosti ACD na DPP a DPČ a vstupují do výrobních a skladovacích prostor či do kontrolních laboratoří nebo činnosti, které vykonávají, by mohli mít přímý vliv na jakost produktu, jsou seznámeni jen některými nezbytně nutnými vstupními školeními.

Organizaci všech vstupních školení zajišťuje HR Business Partner, a to nejpozději do deseti pracovních dnů od data nástupu zaměstnance s výjimkou školení BOZP a PO, která musí být uskutečněna buď první nebo druhý den po zahájení pracovní aktivity nového zaměstnance. (Interní dokument společnosti ACD: Rozvoj a hodnocení zaměstnanců, 2024)

Periodická školení

Určení obsahu, rozsahu a frekvence školení je řízeno buď relevantní legislativou BOZP a PO, nebo vychází z interních potřeb firmy za účelem udržení a zlepšení standardů ochrany zdraví a bezpečnosti práce SVP. V důsledku okolností může být pro určitá školení stanovena odlišná frekvence, než jakou požaduje zákon. Účast na těchto periodických školeních je pro zaměstnance povinná a za jejich účast nese zodpovědnost jejich přímý nadřízený. Školení se organizují buď v prezenční, distanční či online formě, vedené externími nebo interními lektory, nebo jako e-learningové kurzy na platformě ITS MOODLE, obvykle zakončené testováním. (Interní dokument společnosti ACD: Rozvoj a hodnocení zaměstnanců, 2024)

2.12 Plán adaptace

Proces plánu adaptace se spouští prvním dnem, kdy zaměstnanec nastupuje do práce, s cílem umožnit mu dosáhnout, co nejrychleji optimální pracovní efektivity, naučit se samostatně orientovat v procesech a hodnotách společnosti.

Z hlediska délky adaptace se proces adaptace dělí na dvě fáze:

První fáze adaptačního procesu je povinná pro všechny zaměstnance, shoduje se s délkou zkušební doby a trvá minimálně tři měsíce od data nástupu. U vedoucích pracovníků se zkušební doba prodlužuje na šest měsíců od okamžiku nástupu. Hodnocení této úvodní fáze adaptace je založeno na adaptačním plánu a kompetenčním profilu dané pracovní pozice.

Druhá fáze adaptačního procesu se nevztahuje na všechny nově příchozí zaměstnance a je určena pro pracovní pozice, u kterých není možné osvojit si všechny klíčové dovednosti potřebné pro vykonávání dané práce během první fáze adaptace. Popisovaná fáze obvykle trvá dalších 6 až 9 měsíců. Hodnocení druhé fáze adaptace vychází z adaptačního plánu a kompetenčního profilu specifického pro danou pozici.

Adaptační proces se aplikuje jak při změně pracovní pozice, tak při opětovném nastoupení na stejnou pozici po nepřetržité absenci v práci delší než šest měsíců. Délka adaptačního procesu může být přizpůsobena a zkrácena dle aktuálních potřeb.

Adaptační plán je tvořen i pro zaměstnance, pracující na DPP nebo DPČ, kteří se zapojí do činností ve výrobních a skladových areálech nebo v kontrolních laboratořích. Proces se týká rovněž dalších pracovníků na DPP a DPČ, jejichž práce by mohla mít bezprostřední dopad na kvalitu produktů. (Interní dokument společnosti ACD: Rozvoj a hodnocení zaměstnanců, 2024)

2.13 Hodnocení zaměstnanců

Hlavním účelem hodnocení zaměstnanců je posoudit jejich pracovní výkonnost, podporovat synergii a přispívat k rozvoji firemní kultury. Hodnocení se koná každoročně v období od 1. března do 15. března. Hodnocení probíhá formou rozhovoru mezi zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným, přičemž výsledky jsou zaznamenány do hodnotícího formuláře. U každého zaměstnance se posuzuje jeho operativní výkon, plnění strategických cílů vyplývajících z firemní strategie, analýza kompetenčního profilu, hodnocení pracovního chování a přístupu k osobnímu rozvoji, zhodnocení přínosu z dosavadních vzdělávacích aktivit, plány pro budoucí profesní rozvoj a kariérní postup. Vyhodnocené formuláře musí přímý nadřízený předat HR Business Partnerovi z oddělení Business Administration nejpozději do 15. března. (Interní dokument společnosti ACD: Rozvoj a hodnocení zaměstnanců, 2024)

2.14 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Investice do vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je investicí do budoucnosti firmy, která umožňuje udržet pokrok s rychlými změnami v technologii a trhu programy vzdělávání a rozvoje zaměstnanců nejenže posilují jejich profesní dovednosti ale také přispívají k jejich osobnímu růstu a motivaci. Vzdělávací a rozvojové aktivity by měly být průběžné a přizpůsobené aktuálním potřebám trhu a firemním cílům. Firemní kultura, která podporuje vzdělání a rozvoj zaměstnanců, vytváří prostředí, kde se lidé cítí ocenění a podporováni ve svém profesionálním růstu.

2.14.1 Vzdělávání zaměstnanců

Interní školení jsou převážně organizována zaměstnanci firmy, kteří působí jako školitelé ve specifických oblastech. Daní školitelé jsou často odbornými garanty, nebo majiteli určitého procesu, obvykle autory nebo spoluautory příslušného SOP či jiných dokumentů. Interních školení jsou plánována v plánu rozvoje. Potřeba interního školení může být identifikována autory dokumentů, příslušnými školiteli nebo přímými nadřízenými, kteří zjistí potřebu proškolení svých podřízených.

Externí školení jsou poskytována různými vnějšími subjekty, jako jsou státní instituce, vzdělávací společnosti, konzultanti nebo specialisté v dané oblasti. Externí školení jsou součástí plánu rozvoje. Návrhy na účast na externím školení mohou podávat přímí nadřízení nebo zaměstnanci, přičemž schválení musí provést přímý nadřízený, který je poté předá HR Business Partnerovi, nebo může být školení organizováno přímo zaměstnancem z divize Business Administration po schválení. Současně není dotčeno právo zaměstnanců a jejich nadřízených hledat školení samostatně. HR Business Partner je připraven poskytnout podporu v organizaci nebo registraci na školení v souladu s aktuálním rozvojovým plánem. (Interní dokument společnosti ACD: Rozvoj a hodnocení zaměstnanců, 2024)

2.14.2 Rozvoj zaměstnanců

Rozvojový program zaměstnanců se zaměřuje na vylepšení jejich klíčových sil a řeší nesrovnalosti mezi očekávanými a reálně dosaženými úrovněmi schopností dle jejich kompetenčních profilů. Hlavním cílem je určit, které dovednosti zaměstnanci potřebují posílit, aby došlo k zvýšení pracovní efektivity.

Plán rozvoje je zpracován pro každého zaměstnance společnosti a jeho součástí je i vyhodnocení vzdělávacích akcí za uplynulý rok. Součástí plánu rozvoje je samostudium, odborná školení, konference, školení soft kompetencí, jazykové vzdělávání, specifická školení nutná pro další rozvoj zaměstnance i periodická školení.

Plán rozvoje sestavuje přímý nadřízený zaměstnance, který je za něj také zodpovědný. Každoročně jej k 15. březnu předává HR Business Partnerovi na divizi Business Administration pro každého zaměstnance, přičemž se vždy vztahuje na následující fiskální rok od 1. dubna do 31. března. Pokud dojde k ukončení první nebo druhé fáze

adaptačního procesu během fiskálního roku, přímý nadřízený vypracuje rozvojový plán pro zbylé období k danému datu ukončení adaptace. V situaci, kdy se zpracovává plán rozvoje pro zaměstnance, který bude vyčleněn na projekt z 50 a více %, zpracovává plán rozvoje nejen přímý nadřízený, ale i projektový manažer. Vývoj plánu je založen na ročním hodnocení zaměstnance nebo na hodnotících rozhovorech, které proběhnou po ukončení první nebo druhé fáze adaptačního procesu, mezi vedoucím a jeho přímým podřízeným.

Hodnocení plánu rozvoje za minulý fiskální rok probíhá jednou ročně, a to k 15.3. K tomuto datu přímý nadřízený předkládá HR Business Partnerovi na divizi Business Administration vyhodnocené rozvojové plány za předchozí fiskální rok pro všechny své podřízené. (Interní dokument společnosti ACD: Rozvoj a hodnocení zaměstnanců, 2024)

2.15 Způsob odměňování zaměstnanců

Způsob odměňování zaměstnanců ve společnosti ACD je stanoven následujícím způsobem. Pro každou pracovní pozici v rámci společnosti je vytvořen kompetenční model, který definuje požadovaný soubor znalostí a dovedností nutných pro úspěšné vykonávání této pozice. Zároveň na každou pozici existuje mzdové rozpětí, ve kterém jsou kategorie „junior“, „specialista“ nebo „senior“. Umístění zaměstnance do příslušné kategorie se odvíjí od toho, jaký procentuální podíl všech požadavků z kompetenčního modelu splňuje, což následně ovlivňuje výši jeho fixní mzdy. Vedle pevně dohodnuté fixní mzdy dále náleží každému zaměstnanci měsíční nebo čtvrtletní bonusy, které se odvíjejí od jeho individuálního výkonu, a roční bonus, který je závislý na celkovém výsledku společnosti. (Emailová komunikace se zaměstnancem společnosti ACD, 2024)

2.16 Firemní benefity

Firemní benefity, které společnost ACD svým zaměstnancům nabízí jsou:

- **příplatek za práci v sobotu a neděli** – tento příplatek činí 100 %,
- **dovolená navíc** – všichni zaměstnanci mají nárok na 25 dnů dovolené za kalendářní rok, za každých 5 let nepřetržitého pracovního poměru se zaměstnanci dovolená navýší o 1 den,

- **příspěvek na stravování** – příspěvek na stravování společnost poskytuje formou stravovacích paušálů vypláčeného přímo do mzdy. Za každou odpracovanou směnu zaměstnanec dostane příspěvek ve výši 100 Kč,
- **příspěvek na zdraví, sportovní a kulturní aktivity** – příspěvek ve výši 5 000 Kč na fiskální rok poskytujeme formou příspěvku na Sodexo Flexi Pass Card,
- **příspěvek na penzijní pojištění** – po 2 letech trvání pracovního poměru zaměstnavatel přispívá 400 Kč, po 5 letech 750 Kč, po 10 letech 1 500 Kč a po deseti letech 2 250 Kč,
- **odměna za doporučení** nového zaměstnance – pokud zaměstnanec doporučí nového kandidáta a do společnosti ACD nastoupí, má nárok na odměnu ve výši 20 000 Kč, při splnění stanovených podmínek,
- **odměna za věrnost** – za odpracovaných 10 let ve společnosti dostane zaměstnanec odměnu ve výši 10 000 Kč formou jednorázového příspěvku na kartu Sodexo Flexi Pass Card.
- **odměna pro bezpříspěvkové dárce krve** – pokud je zaměstnanec bezpříspěvkovým dárce krve a doloží 10 bezpříspěvkových odběrů, 3 z toho po datu nástupu do společnosti, získá odměnou ve výši 5 000 Kč,
- „**Dobroden**“ – společnost podporuje své zaměstnance v charitativních a dobrovolnických aktivitách. Každý kalendářní rok poskytne zaměstnancům 1 den placeného volna,
- **mobilní tarif** – pokud má zaměstnanec zájem, společnost mu zprostředkuje výhodný mobilní tarif pro něj a další 2 rodinné příslušníky,
- **rozpočet na tmelící aktivity** – na každého zaměstnance má společnost k dispozici rozpočet ve výši 2 500 Kč na fiskální rok, aby se týmoví zaměstnanci mohli sejít při nějaké mimopracovní a odpočinkové aktivitě,
- **narozeninový den** – v den narozenin má zaměstnanec nárok na placené celodenní volno
- **home office** – zaměstnanci na určitých pozicích mohou pracovat 2 dny v týdnu, ale maximálně 8 dnů v měsíci ze svého domova,
- **sick days** – zaměstnanec má právo na tři dny sick days v každém kalendářním roce. Tyto dny nelze však využívat bezprostředně jeden za druhým. Právo na sick days vzniká zaměstnanci po odpracované tříměsíční zkušební

době. Za každý nevyužitý sick day obdrží zaměstnanci, kteří nemohou pracovat z domova, odměnu ve výši 2 000 Kč.

- **online vzdělávání Seduo** – zaměstnancům s projevem zájmem nabízí společnost roční neomezený přístup k online vzdělávací platformě Seduo. Během tohoto období mají možnost absolvovat jakékoli semináře dostupné v databázi Seduo. Jediným požadavkem je úspěšné dokončení čtyř seminářů, které si zaměstnanci vyberou jako povinné podle vlastního uvážení,
- **online psychologické poradenství na soulmio.cz** – jako součást zakoupeného firemního balíčku je zaměstnancům poskytnuta možnost využít zdarma dvě padesátiminutové konzultace s terapeutem. Zaměstnanci si mohou vhodného terapeuta vybrat sami na webu Soulmio.cz. (Interní dokument společnosti ACD: Firemní benefity, 2024)

2.17 Cíl výzkumu

Cíl výzkumu je úzce spjat s hlavním cílem diplomové práce, což je návrh pro zavedení talent managementu ve vybrané společnosti ACD. Pro vytvoření návrhu talent managementu je nezbytné provést následující výzkum, který je rozdělen do dvou částí. V první části výzkumu bude zapotřebí detailněji porozumět očekávání a potřebám společnosti ACD, které má ohledně talent managementu. Z daného důvodu je nutno provést analýzu požadavků společnosti pro zavedení talent managementu, a to prostřednictvím rozhovoru. V druhé části výzkumu bude potřeba zjistit důležité informace ze strany zaměstnanců, a to učiněním analýzou požadavků zaměstnanců na zavedení talent managementu ve formě dotazníkového šetření. Po realizaci zmíněného výzkumu budou zjištěné informace a požadavky jak ze strany společnosti, tak ze strany zaměstnanců vyhodnoceny. Získané informace budou následně spojeny dohromady, aby na jejich základě mohl být vytvořen návrh pro zavedení talent managementu.

2.18 Metoda sběru dat

V kapitole metoda sběru dat je popsáno, jakými způsoby bylo docíleno shromáždění potřebných informací pro splnění cíle výzkumu.

Rozhovor

V první části výzkumu, pro dosažení stanoveného cíle je nezbytné uplatnit kvalitativní přístup. Během výzkumu v terénu byla zvolena kvalitativní metoda dotazování pomocí strukturovaného rozhovoru s otevřenými otázkami. Rozhovoru byl podroben jeden zaměstnanec společnosti ACD z divize Business Administration, konkrétně z personálního oddělení. Zaměstnanec byl vybrán z důvodu řízení zájmů a rozvoje firmy z pohledu lidských zdrojů a kompetence řízení a návrhu změny procesů týkajících se zaměstnanců. Rozhovor probíhal osobně v kanceláři zaměstnance personálního oddělení společnosti ACD. K rozhovoru byl použit diktafon na mobilním zařízení pro lepší zaznamenání informací. Respondentovi bylo položeno 21 otázek, na které odpověděl. Otázky z rozhovoru jsou uvedeny následně zpracované analýze a v příloze č.1 diplomové práce. Rozhovor trval přibližně 30 minut a konal se 20.12.2023. Informace z rozhovoru byly zpracovány deduktivní metodou.

Dotazníkové šetření

V druhé části výzkumu je zvolen kvantitativní i kvalitativní přístup, z důvodu použití uzavřených i otevřených otázek, a to prostřednictvím dotazníkového šetření. K metodě bylo přistoupeno ze dvou hlavních důvodů. Za prvé kvůli potřebě získání co největšího množství respondentů a za druhé, z hlediska časové nenáročnosti pro respondenty. Respondenti byli zaměstnanci společnosti ACD. V dotazníkovém šetření bylo položeno respondentům 15 otázek. Otázky byly, jak uzavřené, tak otevřené. Dotazníkové šetření probíhalo od 28.2.2024 do 29.3.2024 a odpovědělo na něj 51 respondentů ze 150 oslovených, i po opakovaném připomenutí a žádosti o jeho vyplnění. Při tvorbě otázek dotazníkového šetření bylo využito poznatků z rozhovoru se zaměstnancem společnosti ACD a pro ulehčení sběru dat byla použita elektronická forma dotazníku prostřednictvím google forms. Informace z dotazníkového šetření byly zpracovány následovně. Nejprve byla provedena kontrola a čištění dat. Dále analýza kvantitativních

dat, kde byly výsledky znázorněny pomocí grafů a popsány. U kvalitativních dat byly odpovědi sepsány do bodů a sumarizovány.

2.19 Analýza požadavků společnosti pro zavedení talent managementu

Kapitola analýza požadavků společnosti pro zavedení talent managementu obsahuje otázky, které byly položeny respondentovi a jaké podstatné informace z odpovědí vyplývají.

1. Z jakého důvodu chce firma zavést talent management?

Z otázky č. 1 vyplývají následující důležité informace:

- talent management by sloužil jako stabilizace zaměstnanců, ve kterých společnost vidí určitý potenciál,
- společnost by chtěla umožnit zaměstnancům nadstandardní rozvoj v rámci společnosti, nad rámec, než jaký by měli nebo mají na své dosavadní pozici,
- nabídnout zaměstnancům možnost profesního růstu, do určité míry v souladu s jejich představami,
- za poskytnutí nadstandardního rozvoje zaměstnancům společnost očekává zpracování projektu, který pro ni bude přínosem.

2. Měl by být talent management pouze příprava zaměřená na kariérní růst pozice zaměstnance nebo ne?

Z otázky č. 2 plynou tato podstatná informace:

- společnost nechce, aby talent management byl zaměřen pouze na kariérní růst a přípravu pro manažerské pozice.

3. Pro která oddělení a zaměstnance bude program talent management určen?

Z otázky č. 3 vyplývají následující důležité informace:

- program talent management by měl být určen pro všechna oddělení společnosti,
- komplikace s uvolňováním zaměstnanců z oddělení výroby z důvodu třísměnného provozu.

4. Jakým způsobem se zaměstnanec bude moct do talent management přihlásit?

Z otázky č. 4 plynou tyto důležité informace:

- zaměstnanci se budou moct přihlásit do talent managementu sami,
- zaměstnanci budou doporučení svými nadřízenými a manažery,
- v případě velkého zájmu nebo nutnosti rozhodnutí zda zaměstnanec patří do talent managementu, by se mohlo konat výběrové řízení zaměstnanců prostřednictvím assessment centra.

5. Bude při velkém zájmu ze strany zaměstnanců probíhat nějaké výběrové řízení?

Z otázky č. 5 byla odpovězena v otázce č. 4 plyne:

- při velkém počtu přihlášených zaměstnanců bude výběr zajištěn formou assessment centra externím dodavatelem pro zachování objektivního výběru přihlášených zaměstnanců.

6. Co očekává firma od zaměstnanců, kteří se zúčastní talent managementu?

Z otázky č. 6 vyplývají následující důležité informace:

- zpracování konkrétního projektu, který bude pro firmu přínosem, viz otázka č. 1,
- účastník talent managementu provede výběr tématu projektu s mentorem,
- talent management bude zhruba na jeden rok,
- na konci talent managementu by byla prezentace projektů a jeho výsledku,
- společnost neočekává super velký projekt, ale výstup, který firmě přinese užitečnou hodnotu a bude mít určité uplatnění,
- aktivní přístup v rámci vlastního zájmu rozvoje.

7. Chtěla by firma, aby se výsledky poté nějak vyhodnocovali?

Z otázky č. 7 plynou tyto údaje:

- ano, prezentace výstupu projektů talentů za přítomnosti top managementu firmy,
- projekty talentů by se nehodnotili mezi sebou z důvodu odlišnosti zaměření, náročnosti a úrovně projektu. Někdo se může připravovat na manažérskou pozici, tudíž bude mít náročnější projekt než někdo kdo se zdokonaluje v určitých dovednostech.

8. Odkud firma získá mentory pro zavedení talent managementu ve firmě?

Z otázky č. 8 plynou následující podstatné informace:

- varianta číslo jedna obsahuje následující řešení – před zahájením talent managementu by společnost oslovila seniorní zaměstnance, zda by měli zájem a byli by ochotni ujmout se mentoringu. Pokud by tento postup byl úspěšný, mentoři by byli nabídnuti účastníkům, aby si vybrali konkrétního mentora, se kterým mají zájem spolupracovat,
- varianta číslo dvě obsahuje následovné řešení – vybraní zájemci o talent management by si vybrali téma pro zpracování individuálního projektu a na jeho základě by si zvolili odpovídající mentory. Firma by následně potencionální mentory oslovila, zda by měli zájem o mentoring na účastníkem vybraném projektu,
- je vysoká pravděpodobnost, že ve většině případů budou osloveni manažeři a seniorní zaměstnanci. Z tohoto důvodu by se potencionální mentoři museli vyjádřit, zda by měli zájem o mentoring a byli by ochotni věnovat talent managementu čas. Může zde nastat riziko neochoty oslovených potencionálních mentorů k spolupráci a nemožnost uskutečnění talent managementu ve společnosti.

9. Mohli by být mentoři: a) interní b) externí c) obojí?

Z otázky č. 9 plyne:

- prozatím by byli mentoři ze společnosti ACD,
- o extérních mentorech prozatím úvaha neproběhla,
- externí mentoři by mohli být jedině z konkurenčních firem, ale z důvodu zachování firemního tajemství a ochraně údajů to není vhodná cesta.

10. Probíhal by výuka pouze v českém jazyce?

- výuka by probíhala pouze v českém jazyce.

11. Mohlo by se vyhledávat více programů, do kterých budou zaměstnanci rozdělení, s tím, že každý program bude zaměřený na jiné téma vzdělávání a jinou skupinu zaměstnanců z různých oddělení?

Z otázky č. 11 vyplývají následující důležité informace:

- talent management nebude výhradně zaměřený pro manažerské pozice,
- někteří manažeři by se mohli přihlásit, ale předpokládá se, že zkušení manažeři budou zastávat spíše roli mentorů,
- zda by byli skupiny v talent managementu, by záleželo na tom z jakých oddělení a kolik zájemců by se přihlásilo,
- byla by společná část stejná pro všechny, která by obsahovala semináře s různou tematikou „soft skills“ v oblasti osobních dovedností. V talent managementu by mělo být zakomponováno vzdělávání, které není v standardních rozvojových plánech,
- semináře by neměly být zaměřené na odborné témata, „hard skills“, jelikož ty jsou zahrnuty v plánu rozvoje pro každého zaměstnance na každý rok. Proto nadstandardní rozvoj, protože v talent managementu by mělo být zakomponováno co není v standardních rozvojových plánech.

12. Je preference firmy zaměřit talent management ve směru farmacie?

Z otázky č. 12 vyplývají následující důležité informace:

- zodpovězeno a zpracováno v otázce č. 11.
- rozvojové plány jsou od 1.4. do 31.3. a obsahují z 80 % „hard“ dovednosti, jako odborné semináře, školení a konference,
- v programu talent managementu by se měli účastníci vzdělávat například v komunikačních dovednostech, vyjednávacích schopnostech a manažerských dovednostech.

13. V případě, že není preference společnosti vzdělávat účastníky talent managementu v oblasti farmacie, uveďte v jakých směrech nebo oborech si firma představuje zaměření talent managementu?

Na otázku č. 13 jsou informace uvedeny u otázek č. 11 a č. 12.

14. Mohli by být manažeři osloveni, aby se pokusili za určitý časový úsek vybrat zaměstnance pro zařazení do programu talent managementu?

Z otázky č. 14 vyplývají následující podstatné informace:

- ano, manažeři by mohli být osloveni pro vytipování možných účastníků talent managementu v případě jejich souhlasu. Viz otázka č. 8.

15. Byl by ve firmě vyhrazen určitý prostor pro konání seminářů talent managementu?

Z otázky č. 15 plynou tyto důležité informace:

- společné semináře by bylo vhodné konat mimo firemní prostředí z důvodu tendencí zaměstnanců odbíhat, kvůli pracovní vytíženosti,
- účastníci talent managementu by se měli při účasti na seminářích koncentrovat. Talent management by měl zároveň sloužit, aby se účastníci s mentory navzájem poznali z pracovního hlediska.

Doplňující otázka ze strany dotazovaného: Práce mentora s účastníkem talent managementu by záležela na jejich individuální domluvě?

Z doplňující otázky vyplývá následující důležitá informace:

- kde bude probíhat práce mentora s účastníkem talent managementu, by bylo v jejich vlastní kompetenci.

16. Při absolvování talent managementového programu se budou muset zaměstnanci zaručit, že zůstanou ve firmě po určitou dobu?

Z otázky č. 16 plyne informace:

- při absolvování talent managementového programu se zaměstnanci nebudou muset zaručit, že zůstanou ve firmě po určitou dobu.

17. V případě podání výpovědi v krátké době či nesplnění základních podmínek pro absolvování programu, budou muset program talent managementu zaplatit?

Z otázky č. 17 vyplývají následující důležité informace:

- v případě podání výpovědi v krátké době či nesplnění základních podmínek pro absolvování programu, nebudou muset účastníci program talent management zaplatit.

18. V případě vyloučení účastníka z programu talent managementu ze strany firmy, budou vyžadovány určité represe po účastnících programu talent managementu?

Z otázky č. 18 plynou tyto důležité informace:

- v případě vyloučení účastníka z programu talent managementu ze strany firmy, nebudou vyžadovány represe po účastnících.

19. V případě odstoupení z programu talent managementu ze strany zaměstnance, bude firma vyžadovat určité represe po účastnících programu talent managementu?

Z otázky č. 19 vyplývají následující podstatné údaje:

- v případě odstoupení z programu talent managementu ze strany zaměstnance, nebude firma vyžadovat nějaké represe po účastnících programu talent managementu.

20. Měl by být součástí programu talent managementu i teambuilding?

Z otázky č. 20 vyplývají následující důležité informace:

- teambuilding by se mohl konat na začátku talent managementu za účelem poznání účastníků s mentory. Pokud by se účastník s mentorem již znal teambuilding by nebyl v úvaze.

21. Jak často by se semináře a aktivity talent managementu měly konat?

Z otázky č. 21 vyplývají následující důležité informace:

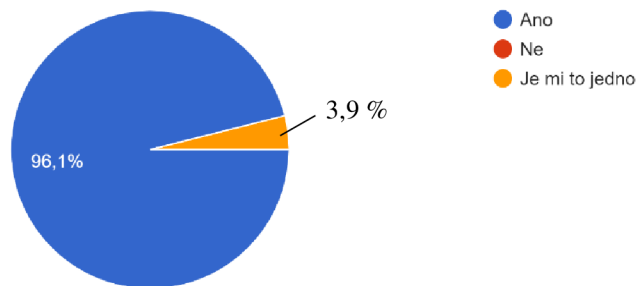
- společné semináře by se mohly konat jednou nebo dvakrát za měsíc. Setkání účastníka talent managementu s mentorem by se mělo konat jednou měsíčně v rozsahu čtyř až šesti hodin.

2.20 Analýza požadavků zaměstnanců na zavedení talent managementu

V kapitole analýza požadavků zaměstnanců na zavedení talent managementu obsahuje otázky z dotazníkového šetření a její výsledky.

1. Máte zájem o profesní a osobní rozvoj?

51 odpovědí



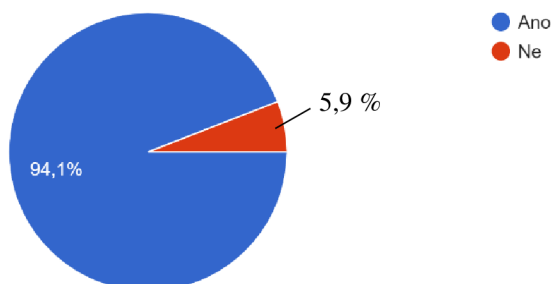
Graf 1 Otázka č.1 z dotazníkového šetření

(Zdroj: google forms, vlastní zpracování)

Z otázky č. 1 vyplývá, že zájem o profesní a osobní rozvoj má většina respondentů, konkrétně 49 z 51. 2 respondenti profesní a osobní rozvoj neberou v potaz.

2. Dokážete se sami motivovat pro dosažení určitého cíle?

51 odpovědí



Graf 2 Otázka č. 2 z dotazníkového šetření

(Zdroj: google forms, vlastní zpracování)

Otázka č. 2 poukazuje na schopnost 48 z 51 respondentů se umí individuálně motivovat pro dosažení konkrétního cíle. 3 respondenti odpověděli, že nejsou schopni se sami motivovat pro dosažení určitého cíle.

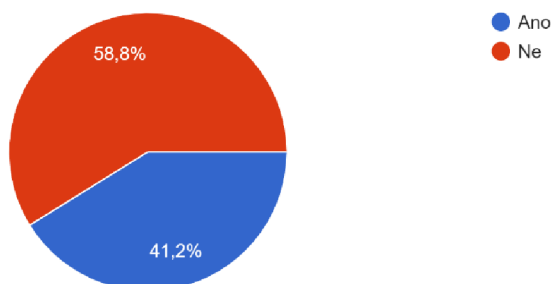
3. Jaká očekávání máte ohledně podpory Vašeho profesního a osobního růstu a rozvoje od Vaší společnosti?

Otázka č. 3 byla formulována jako otevřená a odpovědělo na ni 51 respondentů. Shrnutí odpovědí respondentů lze charakterizovat následovně:

- 22x dostatek prostoru a podpory pro rozvoj, (externí a interní školení, workshopy, konference, poskytnutí mentora, koučink),
- 7x žádná očekávání,
- 6x odborná školení (technologie, farmacie),
- 5x nabídka kurzů na „soft skills“,
- 4x pozitivní očekávání,
- 3x znát kam se zaměstnanec může posunout,
- 2x nevím,
- 2x vzdělávání v AJ.

4. Znáte pojem „Talent management“?

51 odpovědí



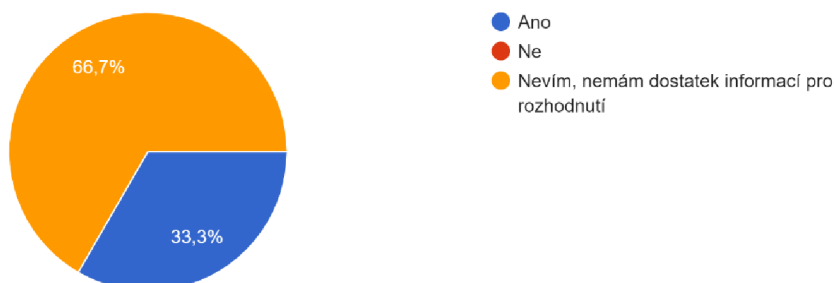
Graf 3 Otázka č. 4 z dotazníkového šetření

(Zdroj: google forms, vlastní zpracování)

Z výsledků otázky č. 4 je zřejmé, že větší polovina respondentů, přesněji 30, není obeznámena s termínem talent management. Na druhé straně, 21 respondentů má povědomí o tom, co „Talent management“ znamená.

5. Měli byste zájem o „Talent management“ ve Vaší společnosti?

51 odpovědí



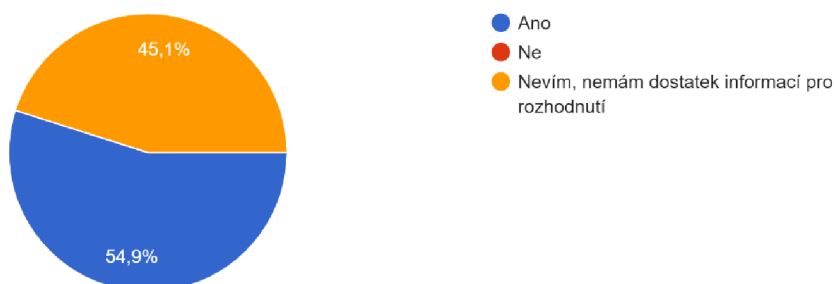
Graf 4 Otázka č. 5 z dotazníkového šetření

(Zdroj: google forms, vlastní zpracování)

Z odpovědí na otázku č. 5 plyne, že 34 respondentů nemá dostatek informací k vyjádření zájmu o zavedení talent managementu ve společnosti ACD. Pouze 17 respondentů vyjádřilo zájem o implementaci „Talent managementu“ v společnosti ACD. Žádný respondent se však nevyjádřil, že by o talent management zájem neměl.

6. Myslíte si, že by „Talent management“ měl smysl pro rozvoj zaměstnanců a následné využití pro dosahování cílů společnosti?

51 odpovědí



Graf 5 Otázka č. 6 z dotazníkového šetření

(Zdroj: google forms, vlastní zpracování)

Z výsledků otázky č. 6 vyplývá, že 28 dotázaných považuje talent management za užitečný pro rozvoj zaměstnanců a jejich využití při dosahování firemních cílů. Naopak 23 respondentů se nedokázalo rozhodnout nebo nemělo dost informací pro vyjádření stanoviska.

7. Kdybyste se zúčastnili talent managementu v jakých tématech či směrech byste se chtěl/a rozvíjet?

Otázka č. 7 obsahovala otevřený typ odpovědi. Odpovědělo na ni 46 respondentů a jejich odpovědi byly následujícího charakteru:

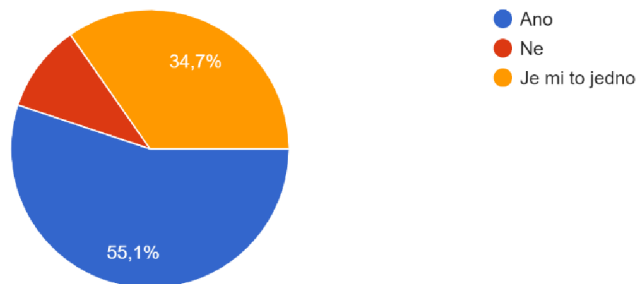
- 21x soft skills – komunikace, time management, delegování, spolupráce, rozvoj strategického myšlení, leadership, organizační dovednosti, mentoring, osobní rozvoj, jak správně motivovat, pozitivní kritika (jak ji dávat i dostávat), řízení týmu, zvládání stresových situací,
- 6x nevím, nemám názor,
- 6x odborná způsobilost,
- 4x projektový management,
- 3x IT a technologie,
- 2x vedení zaměstnanců, zlepšení spolupráce mezi odděleními,
- 2x cizí jazyk,
- 1x cítím se spíše jako mentor, jsem senior/expert (vzhledem ke zkušenostem),

- 1x project management, parretovo pravidlo, lean management.

Otázka č. 8 byla vynechána z důvodu velkého množství duplicitních odpovědí jako v otázce č. 7.

9. Chtěli byste, aby součástí „Talent Managementu“ byla i psychodiagnostika?

49 odpovědí



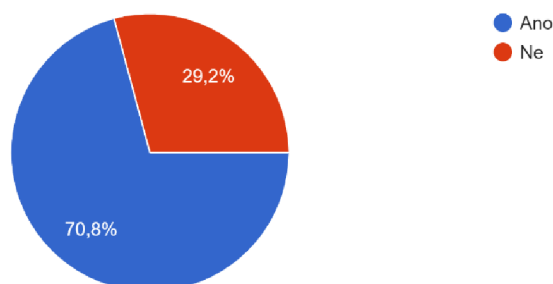
Graf 6 Otázka č. 9 z dotazníkového šetření

(Zdroj: google forms, vlastní zpracování)

Na otázku č. 9 odpovědělo 49 respondentů. Podle odpovědí má 27 respondentů zájem o psychodiagnostiku. Celkem 17 respondentů na stanovenou možnost reaguje neutrálně a 5 respondentů by psychodiagnostiku nechtělo.

10. Zúčastnili byste se „Talent managementu“ i v případě, že by jeho cílem nebyl Váš kariérní růst a příprava na manažerské pozice?

48 odpovědí



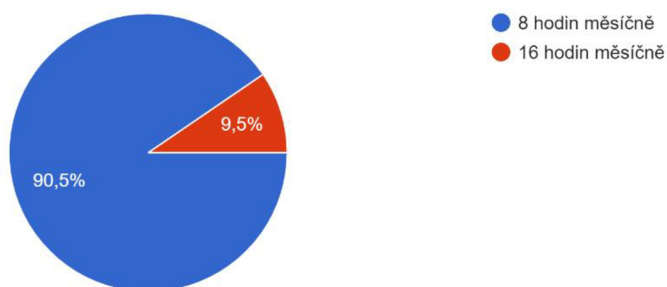
Graf 7 Otázka č. 10 z dotazníkového šetření

(Zdroj: google forms, vlastní zpracování)

Na otázku č. 10 odpovědělo 48 respondentů. Třicet čtyři z nich by se talent managementu zúčastnilo i v případě, že by jeho cílem nebyl kariérní růst a příprava na manažerskou pozici. Dále 14 respondentů odpovědělo, že by se za těchto podmínek nezúčastnilo.

11. Kolik času byste byli ochotni věnovat na školení „Talent managementu“?

42 odpovědí



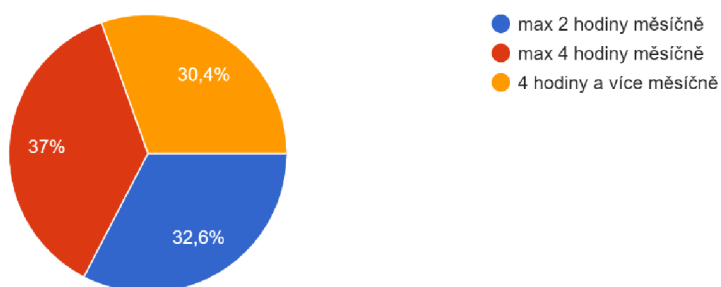
Graf 8 Otázka č. 11 z dotazníkového šetření

(Zdroj: google forms, vlastní zpracování)

Na základě otázky č. 11 je zřejmé, že 38 respondentů je ochotno investovat 8 hodin měsíčně na školení v oblasti talent managementu. Zatímco 4 respondenti by byli ochotni věnovat dokonce 16 hodin měsíčně. Celkově na otázku odpovědělo 42 respondentů.

12. Kolik času byste byli ochotni „Talent managementu“ věnovat sami ve volném čase pro osobní rozvoj?

46 odpovědí



Graf 9 Otázka č. 12 z dotazníkového šetření

(Zdroj: google forms, vlastní zpracování)

Výsledky z otázky č. 12 nám říkají že, 17 respondentů by bylo ochotno věnovat ve svém volném čase talent managementu pro osobní rozvoj maximálně 4 hodiny měsíčně. 15 respondentů maximálně 2 hodiny měsíčně a 4 a více hodin 14 respondentů. Na otázku odpovědělo 46 respondentů.

13. Co byste chtěli firmě doporučit při tvorbě programu talent managementu?

Na otázku č. 13 odpovědělo 33 respondentů. A jejich odpovědi byly následující:

- 6x dostatečně informovat zaměstnance a vysvětlit jim o co se jedná,
- 6x průběžně vyhodnocovat a měnit program podle potřeby,
- 3x individuální přístup,
- 3x přizpůsobit školení dané pozici,
- 3x nemám na to názor,
- 3x nemám dostatek informací.
- 2x správný výběr talentovaných zaměstnanců,
- nedělat složitý systém, vybrat jedno max dvě témata,
- motivovat perspektivní pracovníky k profesnímu rozvoji,
- vysvětlit od začátku, že je to nástroj nejen pro firmu, ale i pro účastníky. Dále, že se nemusí jednat jen o kariérní rozvoj, ale i o rozvoj osobní,
- společnost by měla poskytnout zaměstnancům čas, kteří by se chtěli zúčastnit talent managementu bez toho, aniž by jim následně vyčítala, že nejsou hotové ostatní věci,
- dostatečný časový prostor pro úspěšnou realizaci, motivovat uchazeče o zapojení se do programu,
- jelikož je společnost komerční výroba/projektová výroba, respondent se domnívá, že by to bylo časově náročné/stresující pro pracovníky v společnosti ACD,
- postupné kroky ne gigantická očekávání,

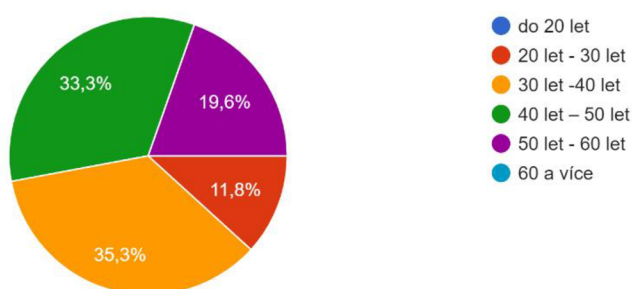
14. Na jakém úseku pracujete?

Z otázky č. 14 vyplývá, že dotazníkové šetření vyplnili zaměstnanci téměř ze všech oddělení společnosti ACD. Níže jsou podrobně vypsána:

16x Kontrola kvality, 6x technický úsek, 4x Business development, 4x Úsek dodavatelského řetězce, 3x farmaceutický vývoj, 2x Business Administration, 2x úsek IT, 10x úsek výroby, 2x finanční úsek,

15. Kolik je Vám let?

51 odpovědí



Graf 10 Otázka č. 15 z dotazníkového šetření

(Zdroj: google forms, vlastní zpracování)

Graf č. 10 k otázce č. 15 znázorňuje věkové rozdělení respondentů. Ve věku od 20-30 let se zúčastnilo 6 respondentů, skupina ve věku 30-40 let byla nejpočetnější a to s 18 respondenty. Druhá nejpočetnější věková skupina 40-50 let byla v počtu 17 respondentů. A ve skupině 50-60 let se zúčastnilo 10 respondentů.

2.21 Diskuse výsledků výzkumu

V diskusní části diplomové práce jsou interpretovány důležité informace pro zavedení talent managementu z kapitol: analýza požadavků společnosti a analýza požadavků zaměstnanců na zavedení talent managementu.

Společnost ACD si stanovila pro zavedení talent managementu následujících několik klíčových požadavků. Zavedením talent managementu chce společnost cílit na stabilizaci zaměstnanců, ve kterých vidí určitý potenciál. Potenciálním účastníkům talent managementu chce společnost umožnit nadstandardní rozvoj vzdělávání, nad rámec jejich klasického rozvoje, který mají na své dosavadní pozici. Společnost

ACD nechce, aby talent management byl zaměřen pouze na kariérní růst a přípravu pro manažerské pozice. Součástí plánu provedení talent managementu nemá automaticky zaměstnanec nárok na povýšení. Program talent management by měl být určen pro všechna oddělení společnosti. Přihlášení a výběr zaměstnanců by mělo probíhat následovně:

Zaměstnanci se budou moci přihlásit z vlastní iniciativy. Případně by mohli být vybráni svými nadřízenými zaměstnanci. V momentě velkého počtu nominovaných zaměstnanců, nebo nejasnosti, zda zaměstnanec má určitý potenciál stát se talentem, je přínosné nechat proběhnout výběrové řízení prostřednictvím assessment centra. Jako výstup talent managementu společnost očekává zpracování projektu, který bude mít určitý přínos. Projekt nemusí být velkého rozsahu. Výběr tématu projektu provede účastník sám, nebo za pomoci přiděleného a vybraného mentora. Vyhodnocení projektu bude probíhat na konci programu a zjištěné výsledky by měly být prezentovány za přítomnosti top managementu firmy. Projekty by nebylo vhodné hodnotit napříč zaměstnanci, z důvodu odlišnosti zaměření a jiné úrovně zaměstnanců.

Mentori by měli být vybráni v rámci společnosti ACD. Externí mentori nebudou bráni v úvahu, z důvodu jediné možnosti využití externích mentorů, a to z konkurenčních firem. Zmiňovaný způsob není vhodný pro zachování firemních tajemství a informací. Mentori mohou být vybráni dvěma varianty. První varianta zní, vyhledání mentorů společností a nabídnutí je k výběru talentům. Druhá varianta zní, výběr mentora talentem v případě souhlasu mentora. Výuka talent managementu by měla probíhat pouze v českém jazyce.

Poté by v talent managementu měla být společná část pro všechny účastníky, která by obsahovala vzdělávání o oblastech „soft skills“. Vzdělávání by nemělo být zaměřeno na „hard skills“. Tvrdé dovednosti jsou obsaženy v plánu rozvoje každého zaměstnance na každý rok. Společné semináře by bylo vhodné konat mimo prostory společnosti a to jednou nebo dvakrát v měsíci. Práce mentora s účastníkem talent managementu bude záviset na vlastní domluvě. V případě neznámosti účastníka a mentora bude doporučen teambuilding, v opačném případě, čili známosti účastníka s mentorem by v úvaze brán nebyl. Společnost ACD nevnímá nutnost setrvání zaměstnance ve společnosti po určitou dobu ani při absolvování talent managementu.

V případě nesplnění podmínek pro absolvování talent managementu zaměstnanec nebude muset účast na talent managementu zaplatit. Po účastníku talent managementu nejsou požadovány žádné represe ani v případě dobrovolného odstoupení.

V průběhu zavádění talent managementu se jeví následující rizika. Získání nedostatečného počtu mentorů. Jejich případná neochota spolupracovat na talent managementu. Dalším rizikem je komplikace uvolňování zaměstnanců z oddělení výroby z důvodu třísměnného provozu a tím pádem jejich účast na talent managementu.

Z analýzy požadavků zaměstnanců na zavedení talent managementu vyplývá: většina respondentů dotazníkového šetření má zájem o profesní a osobní rozvoj a dokážou se sami motivovat pro dosažení určitého cíle. Z hlediska podpory profesního a osobního rozvoje od společnosti respondenti nejčastěji očekávají dostatek prostoru pro rozvoj, odborná školení a nabídku kurzů zaměřenou na „soft skills“.

Důležité je také zmínit, že určitá část respondentů nemá žádná očekávání. Větší polovina respondentů odpověděla, že pojem talent management nezná nebo doposud neznala. Zároveň, ale téměř třičtvrtě respondentů by o talent management ve společnosti zájem měli. Polovina respondentů si myslí, že by talent management měl smysl pro rozvoj zaměstnanců a následné využití pro dosažení cílů společnosti. Jakým směrem by se chtěli respondenti v případě účasti talent managementu rozvíjet, byly návrhy jako „soft skills“, odborné způsobilosti, projektový management. Důležitou informací se jeví, že téměř třičtvrtě respondentům by nevadilo, kdyby cílem talent managementu nebyl kariérní růst. Pořád je zde určitá skupina respondentů, kteří by se talent managementu zúčastnili pouze pokud by se jednalo o kariérní růst a přípravu na manažerskou pozici. Popisovaná informace se může jevit, jako riziko pro zavedení talent managementu. Dále respondenti doporučují společnosti několik rad ohledně tvoření talent managementu. Nejčastější doporučení jsou: dostatečně informovat zaměstnance, vysvětlit zaměstnancům konkrétní požadavky, průběžně vyhodnocovat a měnit program dle potřeby, individuální přístup a správný výběr talentovaných zaměstnanců. Celkově z dotazníkového šetření vyplívá, že ve společnosti ACD je o talent management zájem.

3 NÁVRHOVÁ ČÁST

Kapitola návrhová část představuje návrh talent managementu ve společnosti ACD vzhledem k pozitivním výsledkům z provedených analýz výzkumu, které naznačují, že o talent management je ve společnosti zájem. Návrh bude dále zahrnovat podrobný postup zavedení, který je rozdělen do tří fází a další potřebné návrhy pro úspěšnou realizaci a udržitelnost talent managementu ve společnosti v budoucnu. První fáze talent managementu bude přípravná, druhá fáze bude zahájení talent managementu a třetí fáze bude hodnocení talent managementu.

3.1 Příprava talent managementu

Pro úspěšné zavedení talent managementu ve společnosti ACD je na začátku nutné učinit přípravu, aby talent management správně fungoval a eliminovala se možnost případného neúspěchu. V přípravě bude vymezena charakteristika talentu, získání a výběr mentorů a rámcový rozvojový plán talent managementu.

3.1.1 Charakteristika talentu

V přípravné fázi talent managementu je potřebné stanovit jakého zaměstnance společnost ACD vnímá jako talent. Za talent společnost považuje zaměstnance s nadprůměrným a vysokým výkonem, ochotou se neustále rozvíjet, a který má celkový potenciál k rozvoji společnosti. Charakteristika talentu bude sloužit, jako jedna z podmínek pro přijetí do talent managementu. Výkon zaměstnance bude měřen z rozvojových plánů.

Ochota zaměstnance se rozvíjet bude hodnocena podle dvou kritérií:

- první kritérium je úsudek nadřízeného zaměstnance, zda na zaměstnanci neboli zájemci o talent management vidí ochotu se rozvíjet,
- druhé pomocné kritérium závisí na využívání dosavadních, dostupných, vzdělávacích programů zaměstnancem, které společnost ACD nabízí k dispozici jako benefit.

Celkový potenciál bude hodnocen HR Business Partnerem a vhodným nadřazeným zaměstnancem, pod kterého zájemce o talent management spadá. Navrhovaný postup bude využit u výběru zaměstnanců do talent managementu.

3.1.2 Získání a výběr mentorů

Důležitým krokem před zahájením talent managementu je zjištění, zda společnost disponuje zaměstnanci, kteří by byli ochotni se zapojit za určitých podmínek do talent managementu jako mentoři talentů. Do talent managementu budou zahrnuti pouze interní mentoři z důvodu důležitosti zachování firemního tajemství a cenných informací.

Vyhledání a výběr mentorů bude probíhat dvěma následujícími způsoby:

První způsob vyhledání mentorů bude probíhat na meetingu, který povede HR Business Partner společně s vedoucím divize Business Administration. Meetingu se zúčastní zkušení manažeři a seniorní zaměstnanci společnosti. Potenciální mentory vybere HR Business Partner společně s vedoucím divize Business Administration. Mentoři musí být schopni svou úlohu vykonávat. Na meetingu bude účastníkům objasněno, co talent management z pohledu mentora obsahuje a jaká bude jeho náplň práce jako mentora. Zároveň bude zjištěno zda se najdou zájemci o mentoring. V případě úspěchu popisované varianty se společnost vyhne riziku selhání talent managementu, z důvodu nedostatku mentorů pro výuku a vedení talentů. Jestliže nastane situace, kdy se žádní zájemci o mentoring nepřihlásí bude muset HR Business Partner společně s vedoucím divize Business Administration zjistit okolnosti, které by přiměly účastníky meetingu se zapojit do talent managementu v roli mentora.

Druhá varianta vyhledání bude probíhat výběrem mentora účastníkem talent managementu. Účastník talent managementu si vybere mentora, se kterým by chtěl v talent managementu spolupracovat. Vedoucí divize Business Administration společně s HR Business Partnerem mentora schválí dle vlastního posouzení, zda je mentor schopen mentoringu. Následně jej osloví, zda projevuje zájem účastnit se mentoringu konkrétního talenta a objasní mu co talent management bude obsahovat.

Přihlášení zájemci o mentoring budou zapsáni do seznamu mentorů, jehož evidenci povede HR Business Partner. V seznamu mentorů bude evidováno v jakém oboru je daný mentor specialista, aby si mentora účastník talent managementu mohl vybrat

na základě svého individuálního projektu. Evidence mentorů bude zajištěna skrz HR systém společnosti. Stávající mentoři budou moci doporučit další zaměstnance, o kterých si myslí, že by mohli být vhodnými mentory, ale společnost je o mentoring zatím nepožádala.

Ohodnocení mentorů za svou účast na talent managementu je plánováno 4 dny dovolené navíc.

V případě nezískání mentorů bude nevyhnutelné zavedení talent managementu odložit. Po určitém čase, s domněním úspěchu získání mentorů do talent managementu, se stane nevyhnutelné udělat nový výzkum. Poté vznikne nutnost přepracovat strukturu talent managementu dle získaných poznatků a pokusit se znovu získat mentory.

Správné spárování účastníků talent managementu s mentory se jeví klíčovým bodem pro úspěšné absolvování a zajištění kvalitního průběhu talent managementu. Správným spárováním nedojde ke zklamání, jak ze strany mentora, tak ze strany talenta. Pro důsledné párování účastníků talent managementu s mentory bude zajištěna znatelná pozornost ze strany HR Business Partnera.

3.1.3 Rámcový rozvojový plán talent managementu

Vzdělávací obsah talent management bude rozdělen na dvě části. První část bude zahrnovat společné semináře z oblasti soft skills, z důvodu požadavku společnosti poskytnutí nadstandardního rozvoje. Standardní rozvoj, který obsahuje z 80 % hard skills je zajišťován v plánech rozvoje pro všechny zaměstnance na každý rok.

Semináře na soft skills budou zaměřené například na komunikační dovednosti, vyjednávací schopnosti, zvládání stresu, time management, delegování, spolupráci, rozvoj strategického myšlení, leadership, organizační dovednosti, mentoring, osobní rozvoj, nastavení správné motivovat, pozitivní kritika, prezentační dovednosti a psychodiagnostika. Seminářů se budou účastnit všichni účastníci talent managementu. Obsah výuky seminářů bude tvořen a plánován mentory s HR Business Partnerem. Účastníci talent managementu se budou moci dohodnout s mentory na informační schůzce, kde si stanoví v jakých tématech mají zájem rozšiřovat své znalosti. Na základě výše uvedeného postupu bude zajištěna myšlenka zavedení talent managementu ve společnosti ACD a to poskytnutí nadstandardního rozvoje

zaměstnancům do určité míry podle jejich představ. Informační schůze bude sloužit k vyjasnění a stanovení všech námětů a podmínek, které budou vneseny nebo probírány. V případě absence účastníka talent managementu na semináři si problematiku bude moci nastudovat z materiálů, které mu poskytne mentor, který daný seminář vedl. V případě nejasností se bude talent moci mentora doptat na potřebné informace. Jednotlivé semináře povedou mentoři, kteří jsou odborníci na danou problematiku. Semináře se budou konat mimo prostory společnosti ACD z důvodu, zvýšení soustředěnosti. Nebude tak docházet k častému opouštění semináře kvůli pracovním záležitostem. Místo konání seminářů vybere HR Business Partner společně s vedoucím divize Business Administration při zahájení talent managementu. Společné semináře budou konány dvakrát měsíčně v délce 4 hodin.

Plánování společných seminářů bude mít na starost HR Business Partner a termín konání bude plánován vždy na dva měsíce dopředu. Čas společných seminářů bude tedy vždy dopředu oznámen. Díky plánování se směna účastníků talent managementu z oddělení výroby může rozepsat a adaptovat tak, aby se společného semináře mohli zúčastnit bez omezení. Tím bude zajištěno riziko uvolňování účastníků talent managementu z oddělení výroby na společné semináře z důvodu tří směnného provozu.

Druhá část talent managementu bude obsahovat individuální projekt. Téma projektu si zvolí každý účastník talent managementu sám, podle zaměření, ve kterém, se chce rozvíjet a vzdělávat. Projekt by měl společnosti přinést určitou hodnotu. Podle tématu individuálního projektu si bude vybírat mentora, který jeho projekt povede, případně mentor může účastníkovy pomoci s výběrem tématu. Varianty výběru mentorů jsou popsány výše v kapitole získávání a výběr mentorů. Účastník talent managementu na projektu bude pracovat ve svém volném čase. Časové dotace pro práci na individuálním projektu talenta s mentorem bude 4 hodiny měsíčně nebo dle jejich osobní domluvy podle potřeby a ochoty věnování času na projektu. Účastníci talent managementu pro práci na individuálním projektu budou moci využít volných prostor společnosti ACD, jako jsou zasedací místnosti. Plánování schůzí mentora a účastníka talent managementu bude v jejich individuální režii.

3.2 Zahájení talent managementu

Prvním krokem fáze zahájení bude vyhlášení a informování zaměstnanců společnosti ACD o spuštění talent managementu prostřednictvím e-mailu a informačního systému. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že většina respondentů pojem talent management nezná. V doporučení zaměstnanců na tvorbu talent managementu bylo též zmíněno, vhodně talent management představit zaměstnancům. Proto informační sdělení bude obsahovat výstižné vysvětlení, které blíže specifikuje, co talent management bude obsahovat a na, které zaměstnance je cílený. Talent management bude trvat jeden kalendářní rok.

3.2.1 Získávání a výběr talentů

Výběr talentů bude probíhat dvěma způsoby. Prvním způsob umožňuje se zaměstnancům přihlásit z vlastní iniciativy. Na základě domněnky že se cítí talentovaní, jsou pro firmu přínosem, podávají nadstandardní výkon a mají zájem o nadstandardní rozvoj. Možnost přihlášení se do talent managementu bude probíhat následujícím způsobem. Zaměstnanec se přihlásí u HR Business Partnera, který jej zaeviduje do seznamu zájemců. Další postup bude vysvětlen ve třetím odstavci podkapitoly z důvodu stejného postupu jak u druhého způsobu získávání a výběru talentů.

Pro druhý způsob výběru talentů se uskuteční schůze manažerů, vedoucích a seniorních zaměstnanců, kterou povede HR Business Partner s vedoucím divize Business Administration. Na schůzi jim bude sděleno, aby se pokusili vybrat mezi svými podřízenými zaměstnanci vhodné zájemce do talent managementu. Nadřízení osloví své podřízené, vysvětlí jim konkrétní požadavky talent managementu a zeptají se, zda by měli o něj zájem. Pokud projeví podřízení zájem, budou vybraní zaměstnanci zaevidováni do seznamu zájemců. Správu seznamu zájemců o talent managementu bude mít na starost HR Business Partner.

Výše popsané dva způsoby výběru talentů budou v dalších krocích postupovat stejně. S každým zájemcem o talent management bude provedeno interview, na kterém sdělí důvody, proč právě on by měl být talentem pro společnost. Interview povede HR Business Partner společně s nadřízeným zaměstnancem, který je schopen posoudit,

zda konkrétní zájemce může být pro společnost talentem či nikoliv. Případný postup zájemce se bude hodnotit podle jeho odpovědi z interview, proč si myslí, že by mohl být talent a zároveň podle charakteristiky talentu společnosti ACD.

Pokud společnost usoudí, že zájemce může být talentem zařadí jej do talent managementu. V případě velkého množství zájemců nebo nejasností, zda opravdu zájemce do talent managementu patří bude využito assessment centra, které objektivně vybere a rozhodne, jestli je zájemce pro společnost talent či nikoliv.

Při rozhodnutí, zda je zájemce potencionální talent se bude dále posuzovat jak vysoký potenciál v něm společnost nebo assessment centrum vidí. Podle toho bude zařazen do jedné ze tří kategorií. Kategorie vysoký potenciál, vyšší potenciál a průměrný potenciál. Do kategorie vysoký potenciál budou zařazeni zájemci, kteří mají nejvyšší potenciál skrze jejich výkonnost, angažovanost v pracovním nasazení a zájem o vzdělávání. Zároveň v kategorii budou talenti, kteří se budou připravovat na manažerské pozice. V kategorii vyšší potenciál budou zařazeni zájemci, kteří mají též vysokou výkonnost, angažovanost v pracovním nasazení a zájem o vzdělávání, ale na manažerské pozice se připravovat nebudou. O tom jestli se zaměstnanec bude nebo nebude připravovat na manažerskou pozici rozhodne jeho nadřízený a HR Business Partner. V případě úspěšného dokončení talent managementu, to však neznamená, že automaticky manažerskou pozici získá. V třetí kategorii s průměrným potenciálem budou zařazeni zájemci, kteří mají v sobě vysokou výkonnost, angažovanost v pracovním nasazení a zájem o vzdělávání. Po zařazení do určité kategorie se stává zájemce účastníkem talent managementu.

3.2.2 Výběr individuálního projektu a párování účastníků talent managementu s mentory

Výběr a náročnost individuálního projektu si bude účastník talent managementu volit podle toho, do které kategorie potenciálu patří. Téma projektu, které si účastník talent managementu zvolí bude muset být schváleno jeho nadřízeným a HR Business Partnerem. Podle tématu projektu si též účastník talent managementu bude volit mentora a to ze dvou variant. V první variantě si vybere mentora ze seznamu mentorů, kde uvidí, v jakém oboru se daný mentor specializuje. Mentor však poté musí souhlasit s vedením konkrétního účastníka talent managementu i s jeho individuálním projektem.

V druhé variantě si vybere určitého zaměstnance, o kterém si myslí, že by byl pro něj vhodným mentorem. Následně vybraného zaměstnance společnost osloví zda by měl o mentoring zájem a zváží zda může být vhodným mentorem, pokud ano, mentor bude účastníkovi talent managementu přidělen pokud ne, bude si muset účastník talent managementu vybrat jiného mentora. Buď osloví jiného potencionálního mentora nebo si vybere mentora ze seznamu mentorů. V druhém případě při nedostatku mentorů bude muset společnost už při výběru účastníků talent managementu otázku řešit a pokusit se sehnat potřebný počet mentorů nebo zkusit možnost zda by jeden mentor mohl vést dva účastníky talent managementu. Pokud situace nepůjde vyřešit, budou muset být mentoři přiděleni pouze účastníkům talent managementu s nejvyšším potenciálem. Ostatní účastníci talentu se talent managementu budou moci zúčastnit v dalším roce. Pro úspěšné provedení talent managementu bude brán znatelný důraz na párování mentora s účastníkem talent managementu.

3.3 Hodnocení talent managementu

Hodnocení talent managementu proběhne od všech tří zapojených stran, účastníků talent managementu, mentorů a společnosti.

3.3.1 Hodnocení účastníkem talent managementu

Na začátku talent managementu vyplní účastníci formulář, kde uvedou, co od talent managementu očekávají a v čem by se chtěli zlepšit. Po půl roce proběhne první hodnocení talent managementu jeho účastníky. Půl roční hodnocení podá report, zda jsou účastníci talent managementu spokojeni s dosavadním průběhem talent managementu, nebo popřípadě, co by chtěli změnit. V případě vznesení určitých podnětů na změnu nebo vylepšení se HR Business Partner s mentory a také vedoucím divize Business Administration poradí, zda jsou změny realizovatelné v průběhu prvního roku nebo budou upraveny v budoucnu. Na konci talent managementu, čili po jednom roku, vyplní formulář znovu a zhodnotí celkový průběh talent management, společné semináře, práci s mentorem na individuálním projektu a zda se posunuli ve směru, ve kterém očekávali. Uvedou také, co se jim nelíbilo a co by se mohlo do příště vylepšit.

3.3.2 Hodnocení mentorem talent managementu

Hodnocení mentorem bude probíhat následovně. Mentor na začátku talent managementu vyplní, co od něj očekává a jaké si klade cíle ohledně předání znalostí a mentorování účastníků. Po půl roce zhodnotí situaci, jak talent management probíhá, společné semináře a práci na individuálním projektu účastníka. V případě nutnosti vznese náměty na úpravu talent managementu, kterou posoudí s HR Business Partnerem a následně s vedoucím divize Business Administration. Na konci talent managementu, tedy po jednom roku, zhodnotí talent management celkově. Zhodnotí práci účastníků na společných seminářích a provede celkové hodnocení s HR Business Partnerem individuálního projektu účastníka, zda je projekt využitelný pro společnost.

3.3.3 Provedení změn a hodnocení talent managementu společností

Průběh celého talent managementu bude mít na starost HR Business Partner. Pokud v průběhu talent managementu zaznamená určitou nedokonalost, nebo konkrétní námět probere ji s mentory, nebo účastníky, zda by bylo vhodné provést úpravu. Pokud bude změna ze strany mentorů, nebo účastníků potvrzena, změnu zhodnotí s vedoucím divize Business Administration a v případě její akceptace, bude změna provedena.

Na konci talent managementu provede HR Business Partner s mentorem celkové hodnocení účastníků, na základě hodnocení mentora i účastníka. Bude zde zhodnocen individuální projekt, jestli má pro společnost určité využití a celkový pohled, zda měla účast konkrétního účastníka na talent managementu pozitivní význam. Pokud bude vyhodnoceno, že ano, bude účastník veden ve společnost jako talent v určité kategorii, které jsou uvedeny výše v kapitole získávání a výběr talentů. Individuální projekty nebudou hodnoceny mezi sebou, pouze každý samostatně. Dále budou individuální projekty účastníky prezentovány před top management společnosti ACD, jako viditelný výstup z talent managementu pro společnost.

V rámci hodnocení talent managementu společností proběhne na jeho konci, čili po jednom roku, rozhovor HR Business partnera se všemi mentory, zda pro ně byl mentoring přínosem a splnil jejich očekávání. V případě pozitivních

ohlasů zůstanou mentoři nadále v seznamu mentorů, pokud bude určitý mentor nespokojen může talent management opustit.

Všechna očekávání, hodnocení po půl roce a celkové hodnocení, jak od účastníků talent managementu tak od mentorů i společnosti zaznamená HR Business Partner do talent poolu. Z provedeného hodnocení vedoucí divize Business Administration společně s HR Business Partnerem rozhodnou, zda zavedený talent management měl pozitivní dopad a je vhodné jej využít pro získání dalších talentů ve společnosti i v následujících letech.

3.4 Talent pool

Pro správně a efektivní fungování talent managementu ve společnost je nutné, aby společnost disponovala evidencí talentů a informací se jich týkající. Proto je nezbytné do návrhu talent managementu zahrnout talent pool. Společnost disponuje HR systémem, který umožňuje využití personální evidence. Funkce bude využito pro talent management. Zde HR Business Partner bude evidovat očekávání a všechna hodnocení, jak účastníků talent management, mentorů tak i společnosti ACD. Evidence informací talent managementu je důležitá pro zachování, jak konkrétní účastník nebo talent, ale i mentor v talent managementu pracoval. V budoucnosti mohou být zaznamenané informace užitečné pro další rozvoj talentů nebo pro úpravu talent managementu.

3.5 Udržení talentů

Stabilizace talentovaných zaměstnanců je důležitou součástí talent managementu ze dvou hlavních důvodů. První pozitivní důvod se spojený s hlavní myšlenkou talent managementu, a to vyhledat talentované jedince pro rozvoj, zvýšení výkonnosti a dosahování strategických cílů společnosti. Druhým, negativním důvodem je odchod talentovaného zaměstnance ke konkurenci, což by znamenalo finanční i časovou ztrátu pro společnost.

Udržení talentů chce společnost ACD zajistit plánovaným zavedením talent management, čili poskytnutí nadstandardního rozvoje. Další způsob pro udržení talentů ve společnosti bude zajištěn jejich možností využití dalších rozvojových aktivit. Po skončení prvního roku talent managementu bude mít talent schůzi s HR Business

Partnerem, kde budou moct společně probrat jeho budoucí rozvoj, který by od společnosti očekával. Talent se bude moct zapojit do plánování svého plánu rozvoje s přímým nadřízeným a přizpůsobit jej více jeho očekávání a potřebám.

3.6 Předpokládané náklady na talent management

Náklady na první rok talent managementu jsou vypočítány a posuzovány odhadem a budou záviset podle počtu zúčastněných zaměstnanců a potřebných mentorů na jeho uskutečnění. Náklady jsou vymezeny pro účast 10 mentorů i zaměstnanců v talent managementu. Technické vybavení jako dataprojektor a promítací plátno bude využito s vlastních zásob společnosti ACD. Mzda mentorů je předpokládaná 500 Kč/hodina. Mzda účastníka talent managementu je předpokládaná 345 Kč/hodina. V tabulce s náklady se počítá s 8hodinovou pracovní dobou. Po komunikaci se zaměstnancem společnosti je dospěno k výroku, že společnost je ochotna investovat pro zavedení talent managementu i vyšší finanční obnos.

Tabulka 1 Odhad nákladů na talent management pro první rok

(zdroj: vlastní zpracování; Ústní komunikace se zaměstnancem společnosti ACD, 2024)

| Odhad nákladů na talent management pro první rok | Parametry | Částka |
|---|------------------|-------------------|
| Náklady na mentory pro vedení společných seminářů | 96 hodin | 48 000 Kč |
| Náklady na přípravu mentorů pro společné semináře | 24 hodin | 12 000 Kč |
| Náklady na zaměstnance při účasti společných seminářů | 96 hodin | 33 000 Kč |
| Náklady na odměnu mentorů 4 dny dovolé navíc | 10 mentorů | 160 000 Kč |
| Náklady na pronájem prostoru pro společné semináře | 12 měsíců | 120 000 Kč |
| Kancelářské potřeby | - | 5 000 Kč |
| Náklady celkem | - | 378 000 Kč |

Do nákladů talent managementu bude muset být dále připočítána částka za assessment centrum v případě jeho využití. Společnost musí brát v úvahu také ušlý zisk, který vznikne v důsledku omezení se věnování standardní práci zaměstnanců při účasti na talent managementu.

3.7 Časový plán realizace zavedení talent managementu

V této části návrhu je stanoveno kdy bude implementován talent management ve společnosti ACD a jeho průběh. Případné změny termínů z důvodu určité nutnosti úpravy jsou vyhrazeny.

Od 1.7.2024 do 12.7.2024 – proběhne získávání a výběr mentorů

Od 15.7.2024 do 2.8.2024 – informování zaměstnanců společnosti ACD o spuštění talent managementu a zároveň bude spuštěno získávání a výběr talentů

Od 5.8.2024 do 16.8.2024 – výběr individuálního projektu a párování účastníků talent managementu s mentory

Od 19.8.2024 do 30.8.2024 – informační schůzka mentorů s účastníky talent managementu a doladění všech potřebných věcí

Od 2.9.2024 do 29.8.2025- celkový průběh talent managementu

10.9.2025 (případně může být upraveno) – prezentace individuálních projektů účastníků talent managementu před top managementem společnosti ACD

ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo vytvoření návrhu zavedení talent managementu pro společnost ACD. Uvedená změna řízení lidských zdrojů by měla zajistit stabilizaci zaměstnanců ve společnosti, ve kterých vidí určitý potenciál. Pro dosažení vytyčeného cíle muselo být provedeno několik kroků. Charakteristika personálního systému společnosti ACD. Následně byl proveden výzkum, který zahrnoval analýzu požadavků společnosti pro zavedení talent managementu a analýza požadavků zaměstnanců na zavedení talent managementu. Po získání důležitých informací bylo na jejich základě navrženo zavedení talent managementu. Zaměstnanci s potenciálem by měli být stabilizováni ve společnosti díky poskytnutí nadstandardního rozvoje do určité míry podle jejich představ.

V teoretické části diplomové práce byl rozebrána problematika talent managementu. Analytická část se zabývala představením organizace, popisem její firemní a personální strategie a firemní kultury. Charakteristika personálního systému společnosti ACD se zaměřila na popis funkce personálního oddělení, plánování počtu zaměstnanců, proces získávání a výběru zaměstnanců, nástup zaměstnance do společnosti, plán adaptace, hodnocení zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, způsob odměňování zaměstnanců a firemní benefity. Dále následovala analýza požadavků společnosti pro zavedení talent managementu a analýza požadavků zaměstnanců na zavedení talent managementu. Výsledky obou analýzy byly vyhodnoceny a spojeny, aby mohl být proveden návrh na zavedení talent managementu. Závěrečná část diplomové práce je věnována sestavení návrhu na zavedení talent managementu. Samotný návrh pro zavedení talent managementu ve společnosti ACD obsahuje tři fáze: přípravu talent managementu, zahájení talent managementu a jeho hodnocení. V přípravné fázi talent managementu je zahrnuta charakteristika talentu, získávání a výběr mentorů a rámcový rozvojový plán talent managementu. Zahajovací fáze talent managementu zahrnuje získávání a výběr talentů a výběr individuálního projektu a párování účastníků talent managementu s mentory. Třetí fází je hodnocení talent managementu. Závěr návrhové části obsahuje talent pool, objasnění k udržení talentů, předpokládané náklady na talent management a jeho časovou realizaci.

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

HR – „human resources“ lidské zdroje

DPP – dohoda o provedení práce

DPČ – dohoda o provedení činnosti

SOP – standardní operační postup

NCHLS – nebezpečné chemické látky

BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci

PO – požární ochrana

SVP – speciální vzdělávací potřeby

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

Assessment centrum. A co se jedná a jaké úkoly očekávat, 2022. Online. PINYAHR. Dostupné z: <https://www.pinya.hr/blog/assessment-centrum-o-co-se-jedna-a-jake-ukoly-ocekavat>. [cit. 2024-04-25].

CANNON, James A. a MCGEE, Rita. *Talent Management and Succession Planning*. 2. vydání. Londýn: CIPD, 2011. ISBN 978-184-398-173-2.

CAPPELLI, Peter. Talent Management for the Twenty-First Century. Online. *Harvard Business Review*. 2008. Dostupné z: <https://hbr.org/2008/03/talent-management-for-the-twenty-first-century>. [cit. 2024-04-15].

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-807400-347-9.

Emailová komunikace se zaměstnancem společnosti ACD. Email. 2024.

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

Hodnocení zaměstnanců, jeho druhy, nástroje a předávání, 2017. Online. Práce a mzda. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/3793/hodnoceni-zamestnancu-jeho-druhy-nastroje-a-predavani>. [cit. 2024-05-09].

Interní dokument společnosti ACD: Firemní benefity. 2023.

Interní dokument společnosti ACD: Rozvoj a hodnocení zaměstnanců. 2023.

Interní dokument společnosti ACD: Výběrové řízení. 2023.

Jak si vytvořit talent pool, 2022. Online. HRMIXER. Dostupné z: <https://www.hrmixer.cz/navody/750-jak-si-vytvorit-talent-pool>. [cit. 2023-12-02].

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.

- KWAN, Alice; SCHWARTZ, Jeff a LIAKOPOULOS, Andrew. Talent Edge 2020: Blueprints for the New Normal. Online. *Deloitte*. 2010, s. 1-20. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/xe/en/insights/topics/talent/talent-edge-2020-blueprints-for-the-new-normal.html>. [cit. 2024-04-15].
- Metody hodnocení zaměstnanců*, 2019. Online. Altaxo. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/metody-hodnoceni-zamestnancu>. [cit. 2024-04-25].
- MUŽÍK, Jaroslav a KRPÁLEK, Pavel. *Lidské zdroje a personální management*. Praha: Academia, 2017. ISBN 978-80-200-2773-3.
- PALÍŠKOVÁ, Marcela; LAGNEROVÁ, Kateřina a STRÍTESKÝ, Marek. *Personální řízení*. Praha: C. H. Beck, 2021. ISBN 978-80-7400-702-6.
- Talent Pool*. 2024. Online. SLOONEK. Dostupné z: <https://www.sloneek.cz/slovník-pojmu/talent-pool/>. [cit. 2023-12-02].
- Talent Pool Hiring Success Glossary*. 2024. Online. SMARTRECRUITERS. Dostupné z: <https://www.smartrecruiters.com/resources/glossary/talent-pool/>. [cit. 2023-12-02].
- THOMSON, Rosemary. *Řízení lidí: Managing People*. Praha: ASPI, 2007. ISBN 978-807357-267-9.
- URBACOVÁ, Hana a VRABCOVÁ, Pavla. *Strategický management lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 978-80-271-3675-9.
- Ústní komunikace se zaměstnancem společnosti ACD. Ústní komunikace. 2024.
- Webové stránky společnosti ACD. Online. 2020. [cit. 2024-01-20].
- 5 věcí, které motivují vaše zaměstnance více než peníze*, 2024. Online. HAYS. Dostupné z: <https://www.hays.cz/blog/insights/5-veci-ktete-motivuji-vase-zamestnance-vice-nez-penize>. [cit. 2024-04-25].

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

| | |
|--|-----------|
| Obrázek 1 Zajištění přílivu a vytvoření zásobárny talentů | 20 |
| Obrázek 2 Model Develop-Deploy-Connect | 22 |
| Obrázek 3 Proces získání talentů | 27 |
| Obrázek 4 Proces motivace založený na uspokojování potřeb | 37 |
| Obrázek 5 Organizační struktura společnosti ACD..... | 43 |

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

| | |
|--|----|
| Graf 1 Otázka č.1 z dotazníkového šetření..... | 65 |
| Graf 2 Otázka č. 2 z dotazníkového šetření..... | 66 |
| Graf 3 Otázka č. 4 z dotazníkového šetření..... | 67 |
| Graf 4 Otázka č. 5 z dotazníkového šetření..... | 67 |
| Graf 5 Otázka č. 6 z dotazníkového šetření..... | 68 |
| Graf 6 Otázka č. 9 z dotazníkového šetření..... | 69 |
| Graf 7 Otázka č. 10 z dotazníkového šetření..... | 69 |
| Graf 8 Otázka č. 11 z dotazníkového šetření..... | 70 |
| Graf 9 Otázka č. 12 z dotazníkového šetření..... | 70 |
| Graf 10 Otázka č. 15 z dotazníkového šetření..... | 72 |

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

| | |
|--|-----------|
| Tabulka 1 Odhad nákladů na talent management pro první rok..... | 84 |
|--|-----------|

SEZNAM PŘÍLOH

| | |
|---|-----------|
| Příloha I: Otázky z rozhovoru se zaměstnanci společnosti ACD | 94 |
| Příloha II Dotazníkové šetření "Talent Management" | 96 |

Příloha I: Otázky z rozhovoru se zaměstnanci společnosti ACD

1. Z jakého důvodu chce firma zavést talent management?
 2. Měl by být talent management pouze příprava zaměřená na kariérní růst pozice zaměstnance nebo ne?
 3. Pro která oddělení a zaměstnance bude program talent management určen?
 4. Jakým způsobem se zaměstnanec bude moct do talent management přihlásit?
 5. Bude při velkém zájmu ze strany zaměstnanců probíhat nějaké výběrové řízení?
 6. Co očekává firma od zaměstnanců, kteří se zúčastní talent managementu?
 7. Chtěla by firma, aby se výsledky poté nějak vyhodnocovali?
 8. Odkud firma získá mentory pro zavedení talent managementu ve firmě?
 9. Mohli by být mentoři: a) interní b) externí c) obojí?
 10. Probíhal by výuka pouze v českém jazyce?
 11. Mohlo by se vyhlašovat více programů, do kterých budou zaměstnanci rozdělení, s tím, že každý program bude zaměřený na jiné téma vzdělávání a jinou skupinu zaměstnanců z různých oddělení?
 12. Je preference firmy zaměřit talent management ve směru farmacie?
 13. V případě, že není preference společnosti vzdělávat účastníky talent managementu v oblasti farmacie, uveďte v jakých směrech nebo oborech si firma představuje zaměření talent managementu?
 14. Mohli by být manažeři osloveni, aby se pokusili za určitý časový úsek vybrat zaměstnance pro zařazení do programu talent managementu?
 15. Byl by ve firmě vyhrazen určitý prostor pro konání seminářů talent managementu?
- Doplňující otázka ze strany dotazovaného: Práce mentora s účastníkem talent managementu by záležela na jejich individuální domluvě?
16. Při absolvování talent managementového programu se budou muset zaměstnanci zaručit, že zůstanou ve firmě po určitou dobu?

17. V případě podání výpovědi v krátké době či nesplnění základních podmínek pro absolvování programu, budou muset program talent managementu zaplatit?
18. V případě vyloučení účastníka z programu talent managementu ze strany firmy, budou vyžadovány určité represe po účastnících programu talent managementu?
19. V případě odstoupení z programu talent managementu ze strany zaměstnance, bude firma vyžadovat určité represe po účastnících programu talent managementu?
20. Měl by být součástí programu talent managementu i teambuilding?
21. Jak často by se semináře a aktivity talent managementu měly konat?

Příloha II Dotazníkové šetření "Talent Management"

1. Máte zájem o profesní a osobní rozvoj?

- a) Ano b) Ne c) Je mi to jedno

2. Dokážete se sami motivovat pro dosažení určitého cíle?

- a) Ano b) Ne

3. Jaká očekávání máte ohledně podpory vašeho profesního a osobního růstu a rozvoje od Vaší společnosti?

.....

4. Znáte pojem „Talent management“?

- a) Ano b) Ne

5. Měli byste zájem o „Talent management“ ve Vaší společnosti?

- a) Ano b) Ne c) Nevím, nemám dostatek informací pro rozhodnutí

6. Myslíte si, že by „Talent management“ měl smysl pro rozvoj zaměstnanců a následné využití pro dosahování cílů společnosti?

- a) Ano b) Ne c) Nevím, nemám dostatek informací pro rozhodnutí

7. Kdybyste se zúčastnili „Talent managementu“ v čem byste se chtěl/a rozvíjet?

.....

8. Jaká témata by Vás zajímala a měla by být zahrnuta do programu „Talent managementu“ ve Vaší společnosti?

.....

9. Chtěli byste, aby součástí „Talent Managementu“ byla i psychodiagnostika?

- a) Ano b) Ne c) Je mi to jedno

10. Zúčastnili byste se „Talent managementu“ i v případě, že by jeho cílem nebyl Váš kariérní růst a příprava na manažerské pozice?

- a) Ano b) Ne

11. Kolik času byste byli ochotni věnovat na školení „Talent managementu“?

- a) 8 hodin měsíčně b) 16 hodin měsíčně

12. Kolik času byste byli ochotni „Talent managementu“ věnovat sami ve volném čase pro osobní rozvoj?

- a) max 2 hodiny měsíčně b) max 4 hodiny měsíčně
c) 4 hodiny a více měsíčně

13. Co byste chtěli firmě doporučit při tvorbě programu „Talent managementu“?

.....

14. Na jakém úseku pracujete?

.....

15. Kolik je Vám let?

- a) do 20 let b) 20 let - 30 let c) 30 let -40 let
d) 40 let – 50 let e) 50 let - 60 let f) 60 a více